

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IMIRA REIS BRITO

PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA CRIATIVA: o
caso Laborarte

São Luís
2018

IMIRA REIS BRITO

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA CRIATIVA: o
caso Laborarte**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Tadeu Gomes Teixeira

São Luís

2018

Brito, Imira Reis.

Práticas de Gestão em uma organização de economia criativa: o caso Laborarte / Imira Reis Brito. – 2018.
54 f.

Orientador(a): Dr. Tadeu Gomes Teixeira
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Economia criativa1. 2. Indústrias criativas2. 3. Gestao3. I.
Teixeira, Tadeu Gomes. II. Título.

IMIRA REIS BRITO

**PRÁTICAS DE GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA CRIATIVA: o
caso Laborarte**

Monografia apresentada ao Curso Superior de
Administração de Empresas da Universidade
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: / /2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tadeu Gomes Teixeira (orientador)
Doutor em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

Ao meu pai que dedicou sua vida as artes,
acreditando sempre no talento de cada um.

AGRADECIMENTOS

Eu agradeço ao cosmo em toda sua ordem, beleza e harmonia, que sempre confabula em nosso favor quando desejamos sinceramente.

Aos meus pais, Nelson e Rosa, que sempre compartilharam o que eles tinham de mais precioso em suas vidas: amor e arte.

Aos meus filhos, Arllê, Maria e Ícaro, intervenções divinas para meu crescimento pessoal.

Ao meu companheiro Fernando pela força, carinho e os seus estranhos métodos motivacionais.

As minha irmãs e irmão, Luana, Camila e Nelsinho, com quem também caminho pelo mundo artístico.

Agradeço imensamente ao professor Ademir Martins pela paciência e disponibilidade sempre. A professora Adriana Araújo pelo estímulo sempre. E em especial ao professor Tadeu Teixeira, a quem dei a alcunha de orientador dos temas peculiares, minha sincera gratidão por acreditar que era possível.

Por fim expresso que com um agradecimento tão breve tenho certeza que faltou alguém, que não é menos importante mas que nesse momento não me veio a memória.

“O que é criativo deve criar a si mesmo”
John Keats, 1818.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é analisar como uma organização de economia criativa implementa estratégias de gestões para a orientação de suas atividades, explorando os aspectos próprios desse modelo organizacional contribuindo para as discussões em torno do tema, através do estudo de caso da empresa Laborarte com 47 anos de atuação e sediada na cidade de São Luís do Maranhão. Para esse fim se realizou apreciação dos documentos internos da empresa e para a ampliar a compreensão dos mesmos, foram realizadas entrevistas com gestores e ex-gestores da mesma. Ao final da pesquisa foi possível concluir que os gestores a frente da empresa Laborarte hoje estão em busca dos conhecimentos necessários para o bom desenvolvimento de suas atividades, motivados principalmente pela necessidade de se manter sustentável, de continuar a existir desenvolvendo suas atividades artísticas e das vivências práticas da própria gestão da organização. A pesquisa indica uma necessidade de se aprofundar o tema da gestão em empresas dos setores criativos.

Palavras-chave: Economia criativa 1. Indústrias criativas 2. Gestão 3.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze how a creative economy organization implements management strategies for the orientation of its activities, exploring the proper aspects of this organizational model contributing to the discussions around the theme, through the case study of the company Laborarte with 47 years and based in the city of São Luís do Maranhão. For this purpose, the internal documents of the company were appraised and to broaden their understanding, interviews were conducted with managers and former managers of the company. At the end of the research it was possible to conclude that the managers in front of the company Laborarte today are in search of the necessary knowledge for the good development of their activities, motivated mainly by the need to remain sustainable, to continue to exist developing their artistic activities and the experiences practices of the organization's own management. The research indicates a need to deepen the subject of management in companies of the creative sectors.

.

Keywords: Creative economi. Creative Industries. Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABTB:	Associação Brasileira de Teatros de Bonecos
Alumar:	Consortio de Alumínio do Maranhão S.A
CLT:	Consolidação das Leis do Trabalho
CONFENATA:	Confederação De Teatro Amador
DRE:	Demonstrativo do Resultado do Exercício
FETAMA:	Federação de Teatro Amador do Maranhão
FUNARTE:	Fundação Nacional de Arte
Laborarte:	Laboratório de Expressões Artísticas
MEI:	Micro Empreendedor Individual
MINC:	Ministério da Cultura
ONU:	Organização das Nações Unidas
SEBRAE:	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
UNCTAD:	United Nations Conference on Trade and Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Setores criativos – a ampliação dos setores culturais.....	20
Figura 2 – Classificação da UNCTA para indústrias criativas	21
Figura 3 Verticalização produtos	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 DRE Julho 2018.....	43
Gráfico 2 Produtos artísticos x editais	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Economia Criativa	26
Quadro 2 Montagens Teatrais.....	32
Quadro 3 Projetos Sociais.....	33
Quadro 4 Projetos aprovados em editais	41
Quadro 5 Espetáculos.....	50

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 Espetáculo Cavaleiro do Destino	30
Fotografia 2 Carnaval de 2ª Laborarte	40
Fotografia 3 Teatro de boneco Casemiro Coco.....	45
Fotografia 4 Contra capa do CD <i>Cacuriá de D. Teté - Serra do Mar</i>	46
Fotografia 5 Apresentação na sala Cecílio Sá	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ECONOMIA CRIATIVA: DEFINIÇÕES E APROXIMAÇÕES	
	CONCEITUAIS.....	16
2.1	Contexto histórico.....	16
2.2	Conceito aproximado.....	18
2.3	Classificação do setor criativo	20
2.4	As características das indústrias criativas ou setores criativos	22
2.4.1	Produção	22
2.4.2	Produto.....	23
2.4.3	Consumo	24
2.5	A Economia Criativa	24
2.6	Gestão e os setores criativos	27
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
3.1	Tipo de pesquisa	28
3.2	Coleta de Dados.....	28
4	LABORARTE: A CONSTRUÇÃO DE UM COLETIVO CULTURAL	30
4.1	Construção da gestão do coletivo	34
5	GESTÃO FAZ A DIFERENÇA: ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO	
	NO LABORARTE.....	38
5.1	Gestão Financeira	41
5.1.1	Despesas	42
5.1.2	Receitas	43
5.2	Gestão de Pessoas	47
5.3	Gestão de Projetos.....	48
5.4	Gestão produtos.....	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	57

1 INTRODUÇÃO

Repensar o modelo capitalista que norteou a economia nas últimas décadas vem se mostrando necessário já que as promessas produzidas pelo Estado, apoiadas nos ideais da liberdade, igualdade e fraternidade não trouxeram as respostas e soluções esperadas para diminuir as desigualdades sociais e os desequilíbrios econômicos.

Os países necessitam superar os antigos modelos econômicos e buscar uma abordagem mais humanística, considerar as suas especificidades, reconhecer suas diferenças culturais, identidades e necessidades. Para tal a economia criativa se apresenta como um caminho viável, tem uma visão mais holística, não priorizando apenas o aspecto econômico, mas promove a inclusão social, fortalece a diversidade cultural e estimula o desenvolvimento humano (DUISENBERG, 2008).

De acordo com as estimativas de Jonh Howkins no ano 2000 a economia criativa valia US\$2,2 trilhões no mundo inteiro, crescendo a média de 5% ao ano, criando valor e extraordinárias riqueza (UNCTAD, 2010). Economia essa que faz uso de insumos que não são escassos, criatividade e conhecimento.

No estado do Maranhão o setor de economia criativa tem ciclos de grande movimentação econômica, com forte vínculo com o calendário das festividades carnavalescas e juninas. No ano de 2014 o setor criativo somado ao de esporte representou 14% do PIB de serviços do estado.

A partir dessas considerações este trabalho de conclusão de curso tem como foco analítico as atividades de gestão em uma organização de economia criativa, o grupo Laborarte, situado em São Luís, capital do Maranhão.

A questão que orienta esse trabalho é de que maneira se organiza uma empresa de economia criativa para gerir suas atividades?

Para responder essa questão se fez um estudo dos documentos do grupo Laborarte e realizou-se entrevistas com membros da administração. Buscou-se base teórica que permitissem compreender mais claramente as sutilezas do tema.

O trabalho foi estruturado em seis capítulos, incluindo a introdução e as considerações finais. No segundo capítulo apresentamos a fundamentação teórica, discorrendo sobre o surgimentos do setor criativo, seus conceitos e gestão de

empresas criativas. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimentos desta pesquisa. O quarto capítulo descreve-se a empresa Laborarte, seu surgimentos e estruturação. No quinto capítulo demonstra-se como se organiza atualmente. E por fim discorre-se sobre as considerações acerca da pesquisa, indicando caminhos para outras pesquisas.

2 ECONOMIA CRIATIVA: DEFINIÇÕES E APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS

2.1 Contexto histórico

A definição de economia criativa tem sua origem no termo “indústrias criativas”, inspiração derivada do projeto australiano *Creative Nation*, de 1994. Porém é no Reino Unido que ganha força, em 1997, no governo de Tony Blair. A situação econômica mundial, extremamente competitiva e acirrada, se mostrava cada vez mais difícil para setores tradicionais, o que motivou um estudo sobre as tendências de mercado e as forças nacionais. Diante desse cenário, o governo britânico associou as tendências de mercado identificadas a uma agenda política e econômica, mapeando e detalhando as atividades no país. O governo as classificou em setores criativos, sendo eles: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, *software*, *software* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais.

Existe uma crescente importância econômica desse tipo de indústria que deve ser levada em consideração e o fato de que o surgimento delas representa um marco na transformação dos valores sociais e culturais no fim do século passado, onde mudamos de sociedade industrial para um contexto pós-industrial. A nova economia passa a ter seus fundamentos no capital intelectual – foca-se na pessoa e seus recursos intelectuais, na sua capacidade de formar redes sociais, trocar e circular o conhecimento. A criatividade é o impulso, cultiva mudanças, rupturas e inovação. Abandonamos o coletivo para o indivíduo – alteramos valores, preferências pessoais, modo de vida e trabalho, por fim alteramos o próprio perfil do consumo. Nesse contexto, os indivíduos se afastam do comportamento tradicional pois suas necessidades básicas e primordiais já estão contempladas, cria-se assim o interesse pela satisfação das necessidades de qualidade de vida, intelectual, estética, necessidade de fazer parte dos processos de tomadas de decisões que podem ocorrer no trabalho ou na instância política.

Um número considerável de autores buscaram conceituar o termo indústrias criativas, como o seguinte:

As atividades têm sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio de geração e exploração de propriedade intelectual [...] As indústrias 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). (BENDASSOLLI et al, 2009, p. 12)

Damos destaque aos termos criatividade e talento individual, características primordiais a esse setor aliado com as ferramentas tecnológicas para o refinamento do produto, acesso e distribuição do mesmo.

[Indústria 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 coregroup, um coração que seria composto de música, audiovisual, multimídia, software, broadcasting 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 criatividade, mas que têm suas origens em coisa muito mais tradicionais, como craft, folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de management, de informática para transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição. (Jaguaribe (2006)) citado por BENDASSOLLI et. al, 2009, p 12).

O que podemos observar nos conceitos de indústrias criativas é que as características fundamentais, criatividade e talento individual, que podendo ser entendidos como arte criativa, funcionam em simbiose com as novas tecnologias. Reis (2008) considera que Hartley (2005) é quem apresenta uma abordagem mais ampla sobre o tema:

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 das novas tecnologias de mídia (TICs) em uma nova economia do conhecimento para uso dos consumidores cidadãos interativos.

A análise dos conceitos nos trazem algumas conclusões. A criatividade é fundamental ela é quem possibilita a geração do capital intelectual. Cria-se um valor mercadológico para criatividade a partir do seu poder de comercialização, ela é um dos insumos da produção. A cultura absorve a forma de objetos culturais. Esses objetos são definidos pela carga dos sentidos socialmente compartilhados que

carregam, derivando seu valor de tal carga (GRISWOLD, 1987; BENDASSOLLI, 2009). Eles carregam em si um “valor simbólico”, que não é medido por suas qualidades física ou materiais e sim pelo consumidor que atribui valor a utilidade do objeto.

Partindo disso as indústrias criativas criam valor econômico dos objetos por meio da propriedade intelectual, onde a produção é imaterial. O “valor simbólico” é maior do que o do bem em si.

E por último a integração entre arte, negócios e tecnologia. Segundo Bendassolli (2007) essa confluência não é inédita, foi observada pelos teóricos da Escola de Frankfurt, Adorno e Horkheimer, que conceberam o termo indústria cultural. Os bens culturais se transformam em produtos, usando a lógica do capitalismo e seus meios de distribuição. Porém as novas tecnologias de distribuição, em especial as ligadas a internet possibilitaram a descentralização desses produtos das mãos dos “grandes capitalistas” permitindo de formas alternativas o acesso ao bem cultural pelo consumidor final.

2.2 Conceito aproximado

Existem outros conceitos muito próximos ao de indústrias criativas, alguns pesquisadores científicos os usam como sinônimos. Para o nosso estudo vamos destacar um conceito muito similar o das indústrias culturais. O conceito destas indústrias tem inúmeros pontos comuns com as indústrias criativas: a imaterialidade, intangibilidade, valor simbólico e a construção do seu valor de mercado nas redes sociais. Estas se diferenciariam na forma de lidar com as políticas públicas, com a função social da arte e suas visões de produto e mercado.

Na década de 60 o termo “indústria cultural” foi substituído por “indústrias culturais”, a sociologia francesa observava que cultura, tecnologia e capital estavam interligados de modo mais profundo, dando ênfase a essa complexidade nas artes. De acordo com a definição de Indústrias Culturais e Criativas entende-se o seguinte:

Os fatores econômico e político passaram entretanto a integrar as indústrias culturais, traduzindo-se na necessidade de democratizar a produção e a distribuição da oferta cultural através de políticas que permitissem ao mercado distribuir os produtos e serviços culturais. (Cultura primeira página, s.d.)

Alguns teóricos consideram a mudança no termo “indústrias culturais” para “indústrias criativas” uma busca a evidenciar os aspectos positivos dessa interligação cultura, tecnologia e capital. Onde as novas tecnologias de distribuição hipoteticamente expandiriam os acessos do consumidor final ao produto cultural, caminhos alternativos entre o produto e consumidor. (BLYTHE, 2001; PETERSON E ANAND 2004; BENDASSOLLI, 2009)

Duisenberg (2008) considera que a:

[...] designação “indústrias criativas” ampliou a amplitude das indústrias culturais, transcendendo as artes, e marcou uma mudança na abordagem das atividades comerciais em potencial, que até recentemente eram consideradas predominantemente em termos não-econômicos.

Segundo o relatório economia criativa, do ano de 2010 da *A United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD*, órgão da assembleia geral das Nações Unidas – ONU, o conceito de indústrias criativas é considerado mais abrangente e as indústrias culturais podem estas serem consideradas um subconjunto da primeira.

Outro ponto que devemos considerar nas aproximações conceituais é que tradução literal usada no Brasil do termo “creative industries” ou seja indústrias criativas, gera um significativo desconforto entre os produtores criativos. No Brasil o termo habitualmente associado indústrias como as atividades fabris de larga escala, porém na língua inglesa significa setor.

Diante do exposto o conceito de indústrias ou setores criativos seriam uma ampliação do conceito de indústrias ou setores culturais conforme nos apresenta a figura abaixo:

Figura 1 Setores criativos – a ampliação dos setores culturais

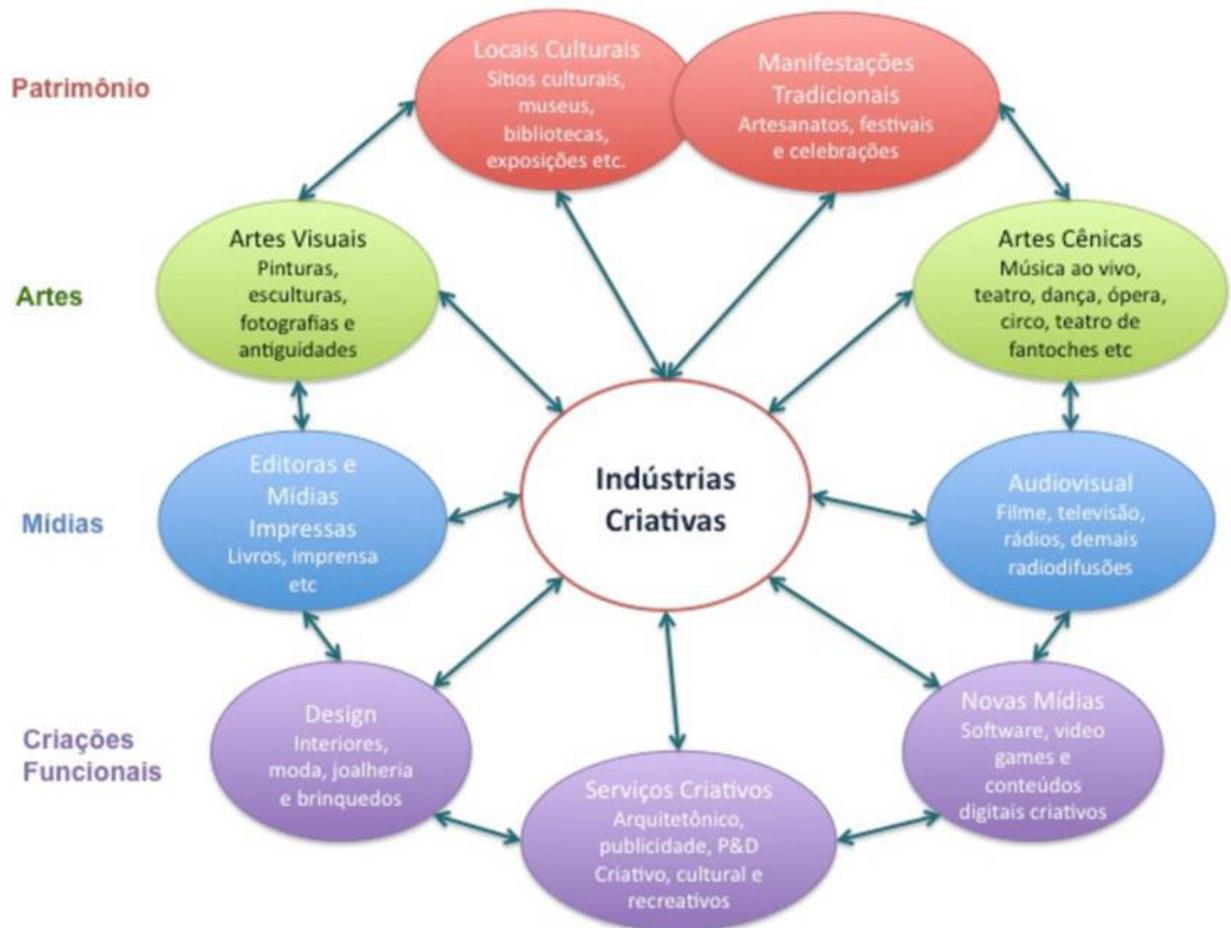


Fonte: Plano da Secretaria de Economia Criativa, 2011-2014.

2.3 Classificação do setor criativo

Os setores criativos são vastos e interagem com vários subsetores e até mesmo com outros setores. Vão desde o artesanato e festividades culturais as áreas mais voltadas para tecnologia como as novas mídias. A UNCTAD classificou os setores criativos em quatro grandes grupo: patrimônio, artes, mídias e criações funcionais, cada um com seus atributos distinto. Estes grupos foram divididos em nove subgrupos. Os quatro grandes grupos conforme apresentados na figura 2 e descritos em seguida.

Figura 2 – Classificação da UNCTA para indústrias criativas



Fonte: Adaptado UNCTAD 2010

O grupo do patrimônio, patrimônio cultural é o embrião de todas as formas de arte, alma de todo o setor cultural e criativo. Segundo o relatório da UNCTAD:

É o patrimônio que une os aspectos culturais dos pontos de vista histórico, antropológico, étnico, estético e social, influencia a criatividade e se caracteriza como a origem de uma gama de produtos e serviços patrimoniais além de atividades culturais (UNCTAD, 2010)

Ele se divide em dois subgrupos: expressões culturais tradicionais – artesanatos festivos e celebrações; e locais culturais – sítios arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições e etc.

O das artes inclui os setores baseados unicamente na arte e na cultura. Os trabalhos de arte são inspirados pelo primeiro grupo, valores de identidade e simbólicos. São dois subgrupos: artes visuais – pinturas esculturas, antiguidades, fotografia; artes cênicas – teatro dança opera circo teatro de fantoches, música ao

vivo. É importante destacar que no Brasil, nas políticas públicas de cultura não se considera a música como integrante das artes cênicas, inclusive para essa categoria o Ministério da Cultura adotou o termo artes performáticas.

No grupo das mídias são consideradas as que produzem conteúdo criativo que estabelecem comunicação com os grandes públicos. Também formam dois subgrupos: editoras (publicações) e mídias impressas – livros, jornais, revistas e outras publicações; audiovisuais: filmes, televisão, cinema e outras

E por fim o das criações funcionais formado pelos setores mais impulsionados pela demanda e orientadas a prestação de serviços. Criação de produtos e serviços que possuam propósitos funcionais, dividindo-se em três subgrupos: *design* – joias, moda, brinquedos, dentre outros; novas mídias – *software*, *games*, conteúdo digital criativo; serviços criativos – arquitetura, publicidade, P&D, serviços digitais, serviços criativos relacionados.

2.4 As características das indústrias criativas ou setores criativos

Observaremos algumas das características dos setores criativos. Para Bendassolli (2009) estas características podem ser organizadas em três grandes grupos: quanto a forma de produção onde a criatividade é o insumo chave, também a valorização da arte pela arte, incentiva o uso de novas tecnologias da informação e comunicação, com amplo uso de equipes polivalentes; no segundo grupo os limites dos produtos – variedade infinita, diferenciação vertical e perenidade; o último apresenta forma particular de consumo, possui caráter cultural e apresenta grande instabilidade de consumo.

2.4.1 Produção

Destaca-se a criatividade, como primeiro marco característico, definida como a expressão do potencial humano de realização. Capacidade detida por indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com intuito de gerar algo inovador. (HESMONDHALGH, 2002). Criatividade faz parte dos empreendimentos humanos, ora como arte, ora como mercado. Nas indústrias criativas os detentores de talento criativos concebem e desenvolvem os produtos criativos (BENDASSOLLI, 2009). O

valor de mercado surge por meio de redes sociais, usando de recursos tecnológicos, de produção, promoção e distribuição.

A valorização da arte pela arte concebe peculiaridade cultural relevante (CAVES, 2000). Os conceitos estéticos e artísticos entranhados no produto criativo influenciam fortemente nas prioridades e alocações de recursos o que pode em alguns casos levar a organização aos conflitos: arte pela arte e arte pelo dinheiro, visto que na organização se visa o retorno do investimento, nesse caso da obra ou do produto e para o artista a satisfação estética.

O uso de novas tecnologias permitem a esse modelo de indústria difundir suas criações, distribuí-la por meio de recursos acessíveis e de baixo custo, enfraquecendo os detentores dos meios produção e distribuição. As novas tecnologias mudaram radicalmente setores como da música e dos filmes, desde a forma como são produzidos, até a sua distribuição e consumo.

Na forma de produzir destaca-se também as equipes multifuncionais, necessárias pela natureza das atividades, que precisam de múltiplos especialistas e recursos, característica interna muito própria, que se difere de outros modelos de industriais com equipes multifuncionais onde a estrutura funcional delas faz com que a gestão seja em geral difícil, nas indústrias criativas multifuncionalidade é inerente à sua natureza.

2.4.2 Produto

Três pontos se destacam nas características dos produtos: sua variedade infinita, diferenciação vertical e a perenidade.

Variedade infinita característica necessária aos produtos dessa indústria. Não existe fim para um produto cultural visto que o mesmo faz uso de recursos criativos e técnicos. Uma peça de teatro pode ser montada inúmeras vezes, com dramaturgia e estética diferentes a cada remontagem.

Diferenciação vertical, se diferenciam por qualidade porém em alguns casos distribuidores e intermediários tem significativa influência em qual produto vi se destacar já que podem prioriza a divulgação de um produto em detrimentos de outro.

E por fim a perenidade dos produto criativos, produtos em que seus benefícios podem ser desfrutados por um longo período e que tais benefícios são gerenciados por normas de direitos autorais. A exemplo temos as produções

fonográficas ou bibliográficas que podem levar tempo para ter retorno e podem ainda beneficiar herdeiros por muitos anos.

2.4.3 Consumo

Satisfeitas as necessidades básicas, vão surgindo outras necessidades a serem atendidas, como o consumo de bens culturais, lazer, entretenimentos – hoje relacionados com indústria criativa. Consumir arte ou cultura é a primeira característica do consumo.

A mudança dos valores do consumidor foram imprescindíveis para esse modelo de indústrias, onde o produto passa ter que atender necessidades de construção e reconstrução da própria identidade do consumidor.

A instabilidade é a última característica do consumo do setor, por adentrarem o âmbito da subjetividade os produtos culturais dificultam a previsão de seu sucesso. Porém a demanda por novos produtos é rápida e grande o que força uma inovação constante no setor.

2.5 A Economia Criativa

Os setores criativos são o coração do que o inglês Jonh Howkins chamou de nova economia em 2001 quando o termo economia criativa apareceu pela primeira vez. A nova economia de Howkins (2001, p 12) nos apresenta:

[...] relação entre a criatividade e a economia. A criatividade não é algo novo tampouco a economia, mas a novidade está na natureza e na extensão da relação entre elas e com elas se combinando pra criar valor e riqueza extraordinários.

Howkins (2001) considera que a criatividade é inerente a todos, porém algumas pessoas conseguem transformar suas imaginações criativas em produto comerciável. Para ele a criatividade não é propriamente uma atividade econômica mas que pode vir a se tornar caso desencadeei processos econômicos, resultando em um produto criativo.

A apresentação dessa relação entre criatividade e economia, com enfoque na questão do capital intelectual e dos ativos culturais associados começou a ser

debatido em diversos países desde então. Para Reis (2008) esse é o maior mérito do programa britânico as reflexões acerca de mudanças profundas e estruturais necessárias nas áreas socioeconômico global e nos embates culturais e políticos. Já que a economia criativa tem motivado debates em áreas não somente econômicas ou industriais, mas em setores como a da revisão do sistema educacional.

Apesar das muitas reflexões e debates que o tema tem suscitado ainda não existe um consenso acerca do conceito de economia criativa. O relatório UNCTAD de 2010 considera o conceito novo e subjetivo, em evolução desde seu surgimento. Portanto citaremos algumas definições e abordagens de estudiosos do tema.

Duisenberg (2008) nos fala da necessidade de transcender a economia e buscar um abordagem humanística mais abrangente, onde devemos levar em conta as peculiaridades de cada país, considerar suas diferenças culturais, identidades e necessidades. Nos fala que os modelos econômicos neoliberais não trouxeram repostas em diminuir as desigualdades sociais e que economia criativa surge como alternativa ao modelos convencionais:

A economia criativa aparece como uma mudança das estratégias de desenvolvimento mais convencionais centradas nas determinantes dos termos de comércio e com foco nas commodities primárias e na fabricação industrial, para uma abordagem holística multidisciplinar, que lida com a interface entre a economia, a cultura e a tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado. (Duisenberg, 2008, p.58)

Caiado (2008) considera que economia criativa está no *roll* dos temas que compõe a chamada economia baseada no conhecimento, *knowledge based economy*, porém não deve ser confundida com a economia da inovação. Define que:

Economia criativa é o ciclo que engloba a criação produção e distribuição dos produtos e serviços que usam a criatividade, o ativo intelectual e o conhecimentos como principais recursos produtivos são atividades econômicas que partem da combinação de criatividade com técnicas e/ou tecnologias agregando valor ao ativo intelectual ela associa o talento a objetivos econômicos. É ao mesmo tempo ativo cultural e produto ou serviço comercializável e incorpora elementos tangíveis e intangíveis dotados de valor simbólico. (Caiado 2011, p.11)

O Ministério da Cultura (2011), na apresentação do plano da secretaria de economia criativa considera que:

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 [...]

O conceito tradicional de economia, em uma forma reducionista, nos fala da ciência que estuda a melhor forma de organização de recursos escassos e necessidades ilimitadas. A economia criativa tem em seus ativos a característica da abundância: cultura, criatividade e o conhecimento que não se consomem com uso muito pelo contrário se multiplicam se mostrando como uma alternativa de desenvolvimentos sustentável e humano não se limitando apenas ao crescimento econômico.

A UNCTAD considera que a economia criativa tem para além do potencial de estimular o crescimento econômico o de promover inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimentos humano conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 1 Economia Criativa

Definição da UNCTAD para economia criativa

A “economia criativa” é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico.

- *Ela pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.*
- *Ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo.*
- *É um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral.*
- *É uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial.*
- *No centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas*

Fonte: Relatório 2010 UNCTAD

Com base nos conceitos apresentados o que poderemos observar é que nosso objeto de pesquisa, o grupo Laborarte, se enquadra na classificação de modelo de economia criativa tem como seus ativos principais cultura e criatividade, com vistas

ao desenvolvimentos humano, promovendo inclusão social e a diversidade cultural desse modo compreendendo um dos setores criativos.

2.6 Gestão e os setores criativos

O termo gestão, quase um sinônimo para administração, não é nada menos que o planejamento das ações que contribuem para uma organização alcançar seus objetivos. Esse conjunto de ações utiliza-se dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e naturais que a empresa dispõe para o alcance dos objetivos.

Uma tendência em se aplicar os conceitos da gestão empresarial, principalmente os das grandes empresas, para as empresas criativas, sem levar em consideração as peculiaridades da cultura e da arte. As empresas de grande porte não são predominantes nos setores criativos, estes são cheios de empreendimentos de pequeno porte e com uma relativa naturalidade (SUMMERTON 2004, HANSON 2006).

A gestão nesse campo está habituada a flexibilidade, a descontinuidade de projetos e pessoas. Ao líder carismático, um gerador de motivação específica e ao conflito entre as competências artísticas e gerenciais. O financeiro envolve valores da imaterialidade, do valor simbólico, não palpáveis combinados com os ativos palpáveis (EVRARD E COLBERT 2000).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

As características da metodologia utilizada para esta pesquisa compreendendo seus métodos e processos empregados estão descritos abaixo:

3.1 Tipo de pesquisa

No que tange à metodologia, este trabalho é de natureza aplicada com objetivo descritivo e de caráter exploratório, com abordagem qualitativa. Sobre os fins descritivo e caráter exploratório da pesquisa Gil (2002, p. 42) define:

As pesquisas descritivas são, justamente com as exploratórias as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Para um melhor tratamento dos objetivos e melhor apreciação deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros, artigos científicos, revistas e documentos eletrônicos. Para conhecer e compreender o funcionamento de uma empresa no modelo do Laborarte na organização de suas atividades foi realizada pesquisa documental, onde foram utilizados suas atas, jornais, fotos e outros documentos. De acordo com Gil (2002, p. 41):

Pode-se dizer que estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

3.2 Coleta de Dados

Na coleta de dados foram realizadas análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os documentos utilizados encontram-se no acervo próprio da empresa, onde utilizamos o primeiro livro ata que traz informações dos primeiros anos de funcionamentos e organização do grupo, visto que o mesmo não tem atualmente em seu quadro de sócios nenhum fundador, atas dos anos de 2010 até o presente ano, jornais publicados pela própria empresa e documentos internos de reavaliação das atividades. Os documentos foram analisados no período de março a agosto de 2018.

As entrevistas foram feitas com cinco sócios do Laborarte que participaram ou participam ainda hoje da gestão da empresa e foram realizadas no período de 23 de maio à 04 de junho de 2018, dentre os entrevistados temos um ex-sócio fundador, dois integram o grupo há mais de trinta cinco anos e já foram coordenadores gerais da entidade, os dois mais novos integraram o grupo ao longo desse anos das mais diversas formas primeiro como participantes de oficinas espetáculos até atualidade como professores, diretores de espetáculos e de alguns anos pra cá se envolveram com algum aspecto da gestão do grupo.

Em alguns trechos desse trabalho reproduzimos algumas falas dos entrevistados, com vistas agregar maior valor. Os entrevistados do grupo Laborarte serão apresentados pela sigla L e suas numerações representam a ordem de ingresso na empresa.

4 LABORARTE: A CONSTRUÇÃO DE UM COLETIVO CULTURAL

O Laborarte é um grupo independente de arte e cultura, localizado no centro histórico de cidade de São Luís. Nascido em 1972 a partir da necessidade que jovens artistas, pertencentes a diversos grupos, sentiram de englobar todas as suas atividades e focar em torno de um objetivo comum, elaborar formas de expressões artísticas voltadas para educação popular. Abaixo vemos imagem do espetáculo Cavaleiro do Destino, criado no quarto ano do grupo:

Fotografia 1 Espetáculo Cavaleiro do Destino



Fonte: Acervo Laborarte, 1976.

Esses grupos vinham encontrando-se, porém trabalhando isolados com objetivos particulares, o que dificultava o entrosamento entre os artistas que os compunham, motivando-os a fundar o que definiram como movimento, o Laboratório de Expressões Artísticas – Laborarte, que foi composto inicialmente por artistas que integravam os grupos: Clube de mães, Movimento poesia engajada – Antroponáutica, Grupo de compositores jovens de São Luís, Teatro de férias do Maranhão, Teatro

popular do Maranhão, Teatro infantil aos domingos e Teatro Experimental do Maranhão.

Nos primeiros anos o grupo se propôs a experimentar um método de trabalho dividido em duas etapas. A primeira consistia em criar e compreender o próprio método, da pesquisa – a formatação de uma metodologia de trabalho que integrasse formas de expressões artísticas particulares. Resultando na integração dos participantes do movimento, em seu amadurecimento psicológico e artístico e na formação necessária para um trabalho direto com o povo. No documento Retrato histórico do Laborarte, 1974, sugere-se que essa primeira etapa poderia ser denominada de “Etapa de Interiorização e Amadurecimento”. A segunda etapa se dá quando o movimento parte para a aplicação do “método” no trabalho direto com o povo, desenvolvendo assim o processo de aprendizagem da educação popular através da arte.

A primeira etapa levou a sistematização do curso, que foi denominado de “básico”, onde todos que pretendiam entrar no movimento deveriam cursá-lo. O curso era uma visão geral de cada uma das 06 áreas de atuação do Laborarte: artes cênicas que compreendia teatro, dança e folclore; artes plásticas; som; propaganda e divulgação; imprensa; e por último fotografia e cinema. Ao final do curso o participante escolheria a área de maior afinidade para integrar no movimento.

Nos documentos perfil histórico do Laborarte, de 1974 e a carta de princípios, de 1977, os integrantes afirmam o propósito de elaborar novas formas artísticas voltados a realidade do povo com intensão de estimular seu protagonismo na transformação dessa realidade social. Os documentos demonstram que desde sua fundação as práticas sociais tem significativo valor para o movimento.

Ao longo dos seus 46 anos de existência o Laborarte e seus sócios integraram os movimentos sociais, trabalharam para o desenvolvimento das artes, sempre na esfera cultura como instrumento de transformação social. Estiveram nos anos 80 em organização de movimentos artísticos, como a CONFENATA – Confederação De Teatro Amador, Da ABTB – Associação Brasileira de Teatros de Bonecos, participaram da fundação e o foram sede da FETAMA, representante maranhense da CONFENATA; nos anos 90 e 2000 esteve em fóruns de cultura locais e nacionais, integraram conselhos de políticas públicas.

Os trabalhos desenvolvidos pelo Laborarte, ao longo de sua trajetória, em sua maioria nascem da insatisfação com o contexto social. Essa insatisfação é mais facilmente observada no conteúdo das produções teatrais e nos projetos sociais. Nos quadros 2 e 3 abaixo apresentamos respectivamente a produção de espetáculos na área do teatro e de projetos sociais:

Quadro 2 Montagens Teatrais

ANO	ESPETÁCULO	AUTOR	CATEGORIA
1972	ESPECTROFÚRIA	Eduardo Lucena	Adulto
	AGONIA DO HOMEM	Nauro Machado	Adulto
1973	MÁRTIR DO CALVÁRIO	Eduardo Garrido	Adulto
	ALICE NO PAÍS DA MARAVILHA	Otto Prado	Infantil
1974	MARÉ MEMÓRIA	José Chagas	Adulto
1975	UM BOÊMIO NO CÉU	Catulo da Paixão Cearense	Adulto
	JOÃO PANEIRO	Tácito Borralho e Josias Sobrinho	Adulto
1976	PAIXÃO	Compilação do livro “Jesus Filho do Homem” de Kalil Gibran e do “Evangelho Segundo São Mateus” por Tácito Borralho	Adulto
1976 a 1979 e 1991	O CAVALEIRO DO DESTINO	Tácito Borralho e Josias Sobrinho	Adulto
1977	O RAPTO DA CEBOLINHA	Maria Clara Machado	Infantil
1978	A FESTA DA CLAREIRA MAIOR	Tácito Borralho	Infantil
1979	UMA INCELÊNCIA POR NOSSO SENHOR	Criação Coletiva	Adulto
1980	PASSOS	Criação Coletiva	Adulto
1981 a 1983	ERA UMA VEZ UMA ILHA	Criação Coletiva	Adulto
1982	MOLEQUE-AGE	Criação Coletiva	Infantil
1984 a 1987	A CANGA	Criação Coletiva	Adulto
1985	MINHA TERRA MINHA VIDA	Nelson Brito	Adulto
1986, 1987, 1988 e 1990	SÚDITOS DA FOLIA	Nelson Brito	Adulto
1986 a 1988, 2002 a 2009	AUTO DA ESTRELA ESPERANÇA	Nonato Pudim	Adulto
1992, 1993, 1995 a 2010	TE GRUDA NO MEU FOFÃO	Nelson Brito	Adulto
1991 e 1992	A PELEJA DO VAQUEIRO BENEDITO CONTRA A COBRA MADALENA	Futuka Ferreira	Infantil
1991	CUIDADO CRIANÇAS	Augusto César	Infantil
1993 e 1994	AS DESVENTURAS DE UMA VIÚVA ALUCINADA	Januário de Oliveira	Adulto/Infantil
1998 a 2010	A SAGA DE CASIMIRO CÔCO CONTRA O DEPUTADO MANÉ LEÃO	Nelson Brito	Infantil
1998	NAVIO NEGREIRO	Castro Alves	Adulto
2006 a 2008	VÓ FILIPA E CASIMIRO COCO	Nelson Brito	Infantil
2008/2010	UM SONHO DE LEITURA	Nelson Brito	Infantil
2011	CASEMIRO NOS TRILHOS	Luana Reis	Infantil
2012	A PELEJA DE CASEMIRO EM LENDAS EMARANHADAS	Luana Reis	Infantil
2014	CASEMIRO CONTA O AUTO DO BUMBA MEU BOI	Luana Reis	Infantil
2015	OS FOLIÕES DE MOMO	Luana Reis	Infantil

Fonte: Histórico Laborarte (2018).

Os espetáculos do grupo em sua maioria são uma representação de suas inquietações dentro do contexto político-cultural do período em que foi criado. A exemplo o espetáculo “Era uma vez uma ilha” é fruto da chegada do Consorcio de Alumínio do Maranhão S.A – Alumar, chama atenção para os impactos ambientais que indústrias desse porte podem trazer. Os espetáculos com temática de carnaval buscam resgatar e apresentar os personagens tradicionais desse período festivo, que fazem parte da memória coletiva do povo e que hoje quase não são vistos, são eles “Súditos da Folia”, “Te gruda no meu fofão” e “Foliões de Momo”. Os espetáculos do personagem Casemiro Coco apresentam o teatro de boneco tipo mamulengo, fantoche tipicamente nordestino, onde o personagem principal é um herói negro, trazendo representatividade a um número expressivo da sociedade.

Quadro 3 Projetos Sociais

ANO	PROJETO	INSTITUIÇÃO	LOCAL	PÚBLICO ALVO
1989	Brinquedos e Brincadeiras Infantis	FUNABEM	São Francisco e Ilhinha	Jovens da comunidade
1999	“No couro da mão”	Capacitação Solidária	LABORARTE	Jovens da comunidade do bairro Liberdade
2000	“No couro da mão”	Capacitação Solidária	LABORARTE	Jovens da comunidade do bairro de Fátima
2002	“No couro da mão”	Capacitação Solidária	LABORARTE	Comunidade dos bairros Camboa e Liberdade
1999 à 2005	Projeto Criação	FUMCAS/Prefeitura de São Luís	Ilhinha e São Francisco	Jovens da comunidade do bairro da Ilhinha e do São Francisco
2005 2006	Combatendo as Piores Formas de Trabalho Infantil	Centro de Defesa Marcos Passerine	Cidades: - 3 polos São Luís - 2 polos Stª Inês - 3 polos Timom - 1 polos Imperatriz	Crianças e adolescentes em situação de risco
2007 2008 2009	Vale Um Papo Cultural	Vale	Cidades: Arari, Bacabeira, Vitoria do Mearim, Santa Rita, e Anajatuba	Entidades e grupos culturais
2008 2009 2010	Ponto de cultura do Laborarte	Ministério da Cultura	Centro	Crianças e adolescentes de escolas públicas e comunidade
2009 2010	Oficina de Percussão	Banco o Nordeste	Centro	Jovens e adultos
2010	Cine Laborarte	Ministério da Cultura	Laborarte	Comunidade entorno do grupo
2017	Na roda da Tradição	Prefeitura de São Luís e Ministério da Cultura	Laborarte	Crianças e adolescentes de escolas públicas e comunidade
2018	Diálogos culturais	Itaú Social	Laborarte	Crianças e adolescentes da escola pública Benedito Leite

Fonte: Arquivo do Laborarte

Os projetos sociais desenvolvidos pelo grupo são amplamente de inclusão de jovens e crianças no fazer cultural, com vistas em integra-lo em um grupo social, fortalecendo seu sentimento de pertencimento, sua identidade cultural e desenvolvendo suas habilidades físicas e intelectuais. São desenvolvidos dentro ou para a comunidade de baixa renda, com pouco acesso aos bens e produtos culturais.

4.1 Construção da gestão do coletivo

Na ata de fundação do coletivo, em 1972, o movimento declara seus objetivos, destaca como deveria ser o ingresso de novos membros e a organização administrativa do grupo. Esse documento apresenta o primeiro estatuto da entidade, é resultado do debate entre os presentes na reunião de fundação. Quanto a administração do movimento o documento declara que é de competência de dois órgãos: assembleia geral e conselho de coordenação, com atribuições a serem definidas em um regimento interno. Declara também que o conselho de coordenação é composto pelos 6 (seis) departamentos subordinados a suas respectivas coordenações e os define, são eles: Artes Cênicas; Artes Plásticas; Imprensa; Fotografia e Cinema; Propaganda e Divulgação; e Som. Esse documento deixa claro que áreas de atuação artística foram os norteadores do primeiro modelo de organização administrativa do Laborarte.

O estatuto se divide em 06 eixos: dos objetivos; dos participantes; da administração; dos sócios; do patrimônio e da renda; e disposições gerais, percorrendo brevemente sobre como funcionaria a organização no todo, casos mais específicos ficariam a cargo do regimento interno da organização, documento nunca elaborado.

Nos eixos dos participantes explica-se como novos integrantes podem vir a fazer parte do grupo, por meio de suas atividades de pesquisa e aprendizagem sendo necessário nível médio e experiência artística em um dos campos de atuação do grupo. Todos os novos membros deveriam fazer o curso básico onde tinham uma visão geral de todas as áreas e posteriormente escolheriam a área que seguiriam pesquisando. Sua admissão ou recusa ficava a cargo dos conselho de coordenação. O participante pagaria um valor anual a entidade, estabelecido pelo conselho de coordenação.

A administração do grupo seria composta por dois órgãos, a assembleia geral e o conselho de coordenação. O conselho de coordenação é composto pelo coordenador de cada um dos departamentos artísticos, os campos de atuação do Laborarte. Na assembleia geral participavam todos os membros que compunham o quadro de sócios.

Os sócios se dividiram em três tipos: fundadores, efetivos e especiais. Os fundadores são os que participaram de sua assembleia de fundação. Efetivos os que viessem a ser admitidos pelo conselho de coordenação posteriormente e especiais os que prestassem relevantes serviços ao Laborarte. Somente os fundadores e efetivos poderiam votar e serem votados para os conselhos de coordenação.

O patrimônio do grupo era composto pelas contribuições de seus associados, receitas provenientes da venda de espetáculos e outras atividades da entidade e também por eventuais contribuições.

As disposições gerais desse documento fala da forma de alteração do estatuto, solução dos casos omissos por parte do conselho de coordenação, registro da entidade, dissolução do grupo.

Esse modelo organizacional, que se encontra na ata de fundação, não era mais praticado no ano 2000, porém a alteração no estatuto só aconteceu no papel em 2014 quando o modelo departamental, que já não funcionava, foi de fato retirado do estatuto pois vinha gerando sempre transtornos nas eleições da nova diretoria, realizada a cada quatro anos.

Na entrevista com o sócio fundador L1 podemos analisar que nesse primeiro momento o diferencial do coletivo queria se destacar desenvolvendo trabalhos em diversos setores das artes, atuar com várias frentes de linguagens artísticas, desenvolvidas a partir do campo de interesse de cada um dos integrantes. Vários talentos unidos para romper paradigmas tradicionais da época nos diversos setores: artes visuais, artes cênicas, cinema entre outras.

O entrevistado L1 é quem nos fala que os chefes de departamento passaram a dividir a sede do grupo também como moradia, estes foram convidados a desenvolver a vida em comunidade pelo coordenador geral. L1 considera como uma experiência ímpar porém complicada, já que para além da gestão do grupo artístico passaram a ter outra instância administrativa a de lidar com a gestão do convívio de âmbito familiar, desenvolviam seu labor e também descasavam no mesmo espaço.

Na visão dele as questões da gestão do grupo econômica, de liderança, do fazer criativo se amplificaram para as questões da casa, dos que moravam na casa. Segundo ele a liderança do grupo, o coordenador geral, passa a desenvolver um papel de pai /mãe, entendemos essa fala dentro do contexto socialmente construído dos papéis, primeiro enquanto provedor recursos financeiros e a mãe gerente do lar, o que durante seu relato fica claro, ele desenvolvia os dois. Ele também nos fala de um certo preconceito e superioridade de uns em detrimentos de outros, somente os chefes de departamentos poderiam morar e somente os chefes homens moravam na sede. Narrado por ele quando posteriormente veio uma mulher morar com um dos chefes de departamento, ela era sua companheira, integrava o grupo mas não era responsável por nenhum departamento, existiu da parte de todos muita resistência.

Pelo relatos e informações documentais, outra dificuldade enfrentada era como se manter autossustentável, a ideia era ser possível o sustento por meio das produções criativas. O líder e alguns outros membros tinha empregos externos, alguns trabalhavam com arte nesses empregos, porém o que se almejavam era manter-se por meio dos trabalhos criativos desenvolvidos dentro grupo, obras que resultassem de suas inspirações imaginativas, o que Caves (2000) chama de arte pela arte. L1 relata que algumas empresa os procuravam para encomendar produtos de artes, como quadros, obras de teatros, itens de decoração, entre outros e nesses momentos o grupo se deparava com uma inquietação interna, conforme a fala:

A gestão convivia com um conflito de concepção de arte, se achava que trabalhos por encomenda tinha que ser encarado de uma maneira e os trabalhos que eram criação da inspiração natural eram uma outra coisa, esses eram mais nobres... (L1)

A necessidade de se sustentarem a partir de sua arte criativa e o conflito da confecção do produto criativo a partir de uma encomenda, gerou um meio de escoação da produção para um dos setores artísticos, o das artes visuais, com abertura de uma galeria no hall de entrada do imóvel do Laborarte. Ainda que se produzisse a arte por encomenda, existia um canal de distribuição da arte em sua essência mais sublime. Desse pensamento também compartilhavam outro setores, a exemplo as produções do setor das artes cênicas comumente alternavam-se entre encomendas e suas produções imaginativas.

5 GESTÃO FAZ A DIFERENÇA: ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO NO LABORARTE

No ano de 2002 o Laborarte foi o produtor do I Festival Internacional de Música de São Luís com patrocínio da prefeitura de São Luís, na realização desse parceria o Laborarte recebeu o aporte de 1% do valor do festival, o que possibilitou que readquirisse uma parte do seu prédio que havia sido vendida no passado para a quitação de dívidas, a mesma foi reformada e estruturada para produção do festival, hoje é onde funciona a parte administrativa do grupo. A estruturação do escritório foi fundamental para as oportunidades que surgiram posteriormente. Conforme L4 nos relata:

Momento histórico na gestão do Laborarte, ter essa secretaria equipada com computador, com ar-condicionado, isso fez com que o Laborarte estivesse preparado para esse novo momento histórico dos editais federais, estaduais, de banco, pra mm isso foi um divisor de água. (L4)

No ano de 2003 a cultura entrou na pauta das políticas públicas nacionais, o tema foi amplamente estudado e debatido pela nova gestão do Ministério da Cultura em conjunto com a sociedade, onde foram construídas novas bases para o desenvolvimento dessas políticas, trabalhando um conceito abrangente e ao mesmo tempo preciso de cultura, em três dimensões: a da expressão simbólica (estética e antropológica); como direito e cidadania de todos os brasileiros; e como economia e produção de desenvolvimento. Essa nova visão de política pública de cultura, reformulou todo o ministério do setor desde carreira de funcionários a relação com outras instâncias do poder executivo, estados e municípios, gerando diversos desdobramentos entre eles um significativo aumento dos recursos para setor.

Na nova política cultural o diálogo com sociedade foi fundamental para uma revolução no setor e a elaboração de novos modelos de financiamento público da cultura, que ao longo dos anos seguintes desdobrou-se em novas formas de acesso a estes recursos, destaque para significativo o aumento de editais, concursos e premiações na área da cultura. Com o surgimento desse novo cenário o grupo que enfrentava dificuldades financeiras, encontrava-se com os salários e encargos atrasados dos seus dois funcionários, dificuldades na manutenção de sua sede e

aquisição de insumos para o desenvolvimento das suas atividades, acompanhou esse processo participando das oportunidades que agora apresentavam.

Entre o ano de 2005 e 2008 o grupo contava com praticamente um único sócio que escrevia projetos com regularidade. Nesse período conseguiu ter 09 (nove) projetos contemplados, por diferentes patrocinadores: 03 editais nacionais, 05 com empresas privadas, 01 estadual. No ano de 2007 com o convênio federal do projeto ponto de cultura, começou a se questionar sobre modelos formais de contratação de serviço temporário, como gerenciar melhor seus recursos e reservas de caixa no longo prazo.

No ano de 2009, o grupo perdeu o sua principal liderança, sócio efetivo desde o final da década de 70, o Nelson Brito veio a falecer, ele era também o elaborador de projetos do grupo, foi um ano de reestruturação enquanto grupo, de entender quem eram os outros agentes que contribuía nos processos administrativos, quem vinha colaborando, construindo, em que e em quais atividades e trazê-los para mais próximo. A compreensão desse lugar deixado por essa liderança levou tempo, apesar das atividades não pararem foi um lugar que foi sendo compreendido e organizado ao poucos, ele era a liderança muitos anos à frente do grupo, um amplo número das atividades estavam sob sua alçada e responsabilidade, de certo modo deixava outros sócios em posição mais cômoda. Planejar, gerenciar pessoas e projetos foram posições que ele tomou frente. Era necessário também superar essa perda no âmbito familiar, visto que os outros integrantes no entorno das questões administrativas eram parentes do Nelson Brito.

O primeiro ano sem a liderança foi difícil nos dois aspectos da empresa e familiar, porém as relações aos poucos foram se reestruturando e seguindo um fluxo natural onde a segunda pessoa do Nelson em atividade “x” assumiu a frente da atividade.

Fotografia 2 Carnaval de 2ª Laborarte



Fonte: Fotografia Chuseto, 2015

Os investimentos nacionais na área da cultura continuavam, em 2010 os investimentos na área foram muitos, com um amplo número de editais. A coordenação fez uma ampla reunião com os integrantes mais engajados do coletivo para apresentar os editais que o Laborarte teria condições de concorrer, setores da arte em que se desenvolviam trabalhos, os presentes escolheram os editais de acordo com setores que tinham afinidades, desenvolveram suas ideias e inscreveram seus projetos em diversos editais, foram selecionados 04 projetos nesse ano. Esse resultado deu uma alavancada na entrada de recursos, o que forçou o coletivo a melhorar o gerenciamento dos recursos financeiros.

Nos anos de 2005 até 2018 o coletivo teve dezessete projetos aprovados em editais para área de cultura, conforme demonstra o quadro 4 a seguir:

Quadro 4 Projetos aprovados em editais

ANO	EDITAL	ABRANGÊNCIA	INSTITUIÇÃO PROMOTORA	PRODUTO
2005	Edital de Pontos de Cultura – Entidades	Nacional	MINC	Oficinas de artes
2008	Bolsa de Incentivo Griô	Nacional	Sec Programas e Projetos Culturais	Oficinas de artes
2008	Projeto Pixinguinha 2008 – Prêmio Produção	Nacional	Funarte / MINC	Show musical - Rosa Reis
2009	Edital Cine Mais Cultura	Nacional	Programa Mais Cultura/ MINC	Cine clube
2010	Prêmio Klauss Vianna de Dança	Nacional	Funarte / MINC	Espectáculo Cacuriá de Dona Teté
2010	Prêmio Artes Cênicas na Rua	Nacional	Funarte / MINC	Espectáculo teatro de Bonecos Casemiro Coco
2010	Prêmio Funarte de Concerto Didáticos	Nacional	Funarte / MINC	Oficinas de artes e show musical
2010	Prêmio Pontos de Mídias Livres	Nacional	Sec de Cidadania Cultural/ MINC	Áudio visual
2010/2011	Prêmio Pró- Cultura de estímulo ao Circo Dança e Teatro – Categoria B programação de espaços cênicos	Nacional	Funarte/ MINC	Ocupação Espaço cultural
2011	2º Prêmio Nacional de Expressões Afro-brasileiras	Nacional	Fundação Palmares/MINC	Espectáculo teatro de Bonecos Casemiro Coco
2012	Edital São Luís em cena	Estadual	SECMA	Espectáculo teatro de Bonecos Casemiro Coco
2013	Prêmio Klauss Vianna de Dança	Nacional	Funarte/ MINC	Espectáculo Cacuriá de Dona Teté
2014	3º Prêmio Nacional de Expressões Afro-brasileiras	Nacional	Fundação Palmares/MINC	Espectáculo Cacuriá de Dona Teté
2015	Prêmio Klauss Vianna de Dança	Nacional	Funarte/ MINC	Espectáculo Cacuriá de Dona Teté
2015	Prêmio Pró-cultura palcos musicais permanentes	Nacional	Funarte/MINC	Ocupação Espaço cultural
2016	Rede de Pontos de Cultura da Política Nacional de cultura viva no município de São Luís	Municipal	Prefeitura de São Luís/ MINC	Oficinas de artes
2018	Redes de Territórios Educativos	Municipal	Itaú Social	Oficinas de artes, cine clube

Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

5.1 Gestão Financeira

No final do ano de 2010 para apresentação de um projeto foi necessário demonstrar quanto o coletivo gerava de recurso, suas receitas e despesas, esse levantamento demonstrou pela primeira vez quanto o Laborarte tinha que gerar de

recursos por ano para se manter funcionando, o demonstrativo trouxe ao mesmo tempo uma preocupação e também um novo olhar para a organização financeira da associação.

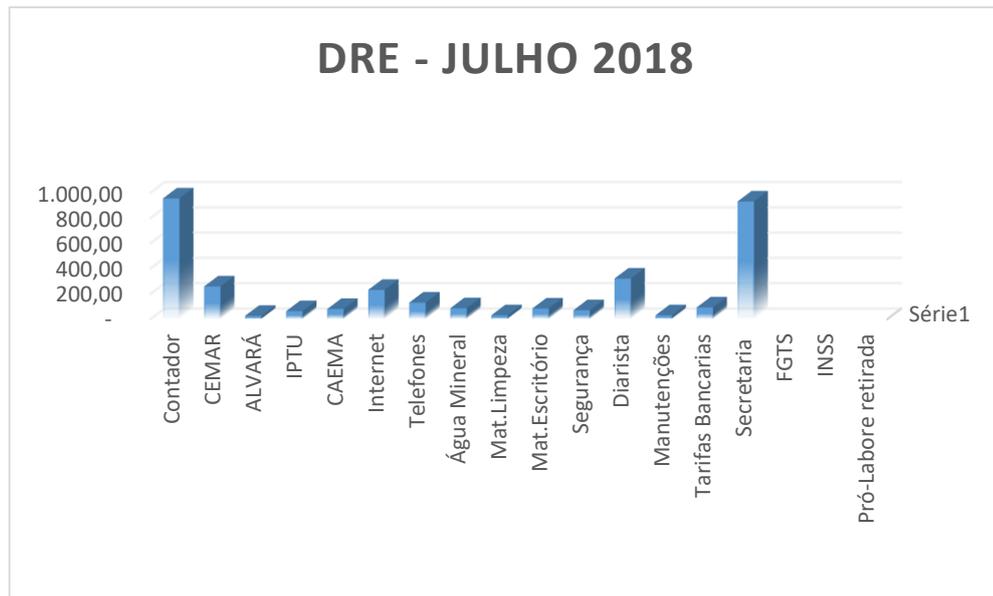
Diante do levantamento, pode-se dizer que o ano seguinte 2011 foi um divisor para a gestão financeira do grupo para além da organização dos documentos contábeis rotineiros, foi necessário um levantamento das despesas anuais e avaliação das mesmas. A administração passou a se questionar: como as despesas eram pagas? Quais eram as entradas de receitas mais significativas? Pois o levantamento das despesas foi considerado relativamente alto, o que ligou um alerta na equipe, obrigando-os a voltar o olhar para o financeiro, esmiuçá-lo para compreender como se mantinham, quais eram suas fontes principais de renda. Para os gestores apesar de o Laborarte ser uma empresa do terceiro setor, de valores não econômicos e fundada pela sociedade civil, registrada como associação sem fins lucrativos, existe a compreensão de que para continuar funcionando é necessário que suas despesas sejam sempre pagas, a continuidade do seu fazer artístico depende disso.

5.1.1 Despesas

No ano de 2010 o levantamento das despesas demonstrou que os custos fixos mensal giravam em torno de três mil reais. O que foi observado a partir do levantamento é que os dois custos que mais impactavam no orçamento eram os serviços de contabilidade e o funcionário que o grupo mantinha.

No ano de 2018 com auxílio de consultoria financeira, estão organizando os demonstrativos dos resultados do exercício - DRE mês a mês. Os dados das DRE 's mensais apresentou que os custos fixos tiveram um aumento de 11%, no período de oito anos considerado um aumento baixo. Também reafirmaram que os custos que mais impactam o orçamento da empresa são os serviços de contabilidade e funcionário, que hoje não é mais contratado pela CLT e sim como micro empreendedor individual. Apresentamos no gráfico 1 a seguir os custos fixos do mês de julho de 2018, onde é possível observar melhor como estão distribuídos os custos fixos do grupo:

Gráfico 1 DRE Julho 2018



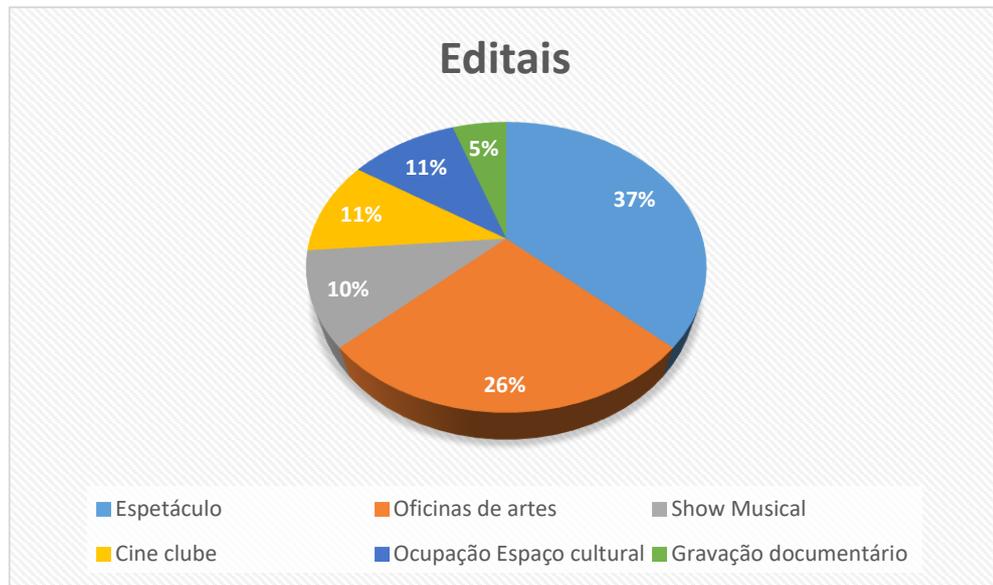
Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Como podemos observar os prestadores de serviços representam as maiores despesas do grupo.

5.1.2 Receitas

A análise desse levantamento demonstrou que a fonte de renda principal girava entorno das vendas de espetáculos e oficinas. O gráfico 2 abaixo demonstra o percentual equivalente dos produtos que foram contemplados nos editais, conforme no quadro 4. Nele é possível observar que os espetáculos e as oficinas são responsáveis por 63% dos projetos aprovado em editais.

Gráfico 2 Produtos artísticos x editais



Fonte: Autora (2018). Dados da pesquisa.

Foi observado que a demonstração do gráfico 2 é um reflexo das formas de entrada de receitas do grupo, a exemplo as vendas diretas seguem esse padrão, a maior parte das receitas vem dos espetáculos, seguida das oficinas. Outro dado relevante é que a totalidade do percentual dos espetáculos demonstrado no gráfico é composto apenas por dois espetáculos: o teatro de bonecos Casemiro Coco e a dança do Cacuriá de Dona Teté, o primeiro foi contemplado em três editais e o segundo foi contemplado nos quatro editais que participou.

O edital artes cênicas na rua estimulou o resgate a produção do teatro de boneco, a obra do Casemiro que o grupo dispunha em 2010 cumpria todos os requisitos do edital. A premiação foi o estímulo para a criação de mais três obras nos anos seguintes, das quais uma foi contemplada em dois outros editais e uma foi desenvolvida para trabalhar ações de segurança nas comunidades de atuação de uma grande empresa. O que possibilitou ao coletivo circular com o teatro de bonecos em várias escolas e bairros da ilha de São Luís e cidades do estado do Maranhão. Representou também a retomada dos trabalhos com a linguagem artística, muito presente ao longo da história do coletivo, o resgatando como produtor desse tipo de linguagem. A seguir podemos ver na fotografia 3 foto do Casemiro Coco:

Fotografia 3 Teatro de boneco Casemiro Coco



Fonte: Acervo Laborarte.

O espetáculo, a dança do cacuriá de Dona Teté, é hoje o produto que mais gera a entrada de receitas, que apesar de ser uma manifestação folclórica atrelada ao calendário das festividades do mês de junho, o que ocasiona a significativa oscilação na demanda da contratação do espetáculo em si, este conseguiu expandir o interesse dos consumidores para outros produtos. A exemplo das oficinas de dança do cacuriá que tinham uma boa procura sempre no primeiro semestre também passaram a apresentar uma expressiva procura no segundo semestre, observada principalmente nos três últimos anos. Além de outros produtos que levam sua chancela como cd's e dvd's serem procurados, bem como alguns adornos das indumentárias. Na fotografia 4 podemos ver o espetáculo Cacuriá de Dona Teté

Fotografia 4 Contra capa do CD *Cacuriá de D. Teté - Serra do Mar*



Fonte: Fotografia de Chuseto, 2015.

É importante destacar que todos os participantes dos espetáculos recebem um cachê por sua participação na apresentação. Do pagamento recebido referente a apresentação de um espetáculo 10% à 15% do valor vai para o caixa da empresa, são para os custos de manutenção da mesma, essa variação do percentual é de acordo com o quanto de recurso material do Laborarte é utilizado. O restante do recebido é para pagar as despesas com transporte, artistas, com realização da apresentação.

As oficinas se apresentam também como um fonte de recursos importante para o grupo são ofertadas de duas formas: as oferecidas na sede do grupo que funcionam em geral como mensalistas e as sob demanda, elaboradas de acordo as necessidades do cliente.

As oficinas oferecidas no espaço da associação se trabalha em regime de porcentagem com os professores, o mesmo método usado em academias de ginásticas para professores das aulas de dança por exemplo, os valores são de 30% à 50% para o grupo e 70% à 50% para professor, isso varia de acordo com o quanto de recursos material e técnico do grupo a oficina vai precisar. Por exemplo na oficina de tambor de crioula o grupo além de ceder o espaço limpo e com material de consumo necessário, cederá as suas parselhas de tambor de crioula, conjunto dos três tambores que compõem a manifestação folclórica, arcando também com a

manutenção das mesmas, nesse caso o percentual de 40% casa e 60% professor. Oficina de capoeira que faz uso apenas do espaço físico, é trabalhado o percentual de 30% - 70%.

Existem ainda duas fontes pequenas de entradas de receitas: as vendas de produtos materiais como o cd, dvd e produtos artísticos; aluguel de espaços físicos, o Laborarte tem um imóvel colonial que é sua sede. Nesse imóvel tem amplos salões e um teatro de bolso, um espaço físico de teatro que comporta público de 40 pessoas com equipamentos de som, iluminação e caixa cênica disponíveis. Ambos são representativo pequeno das receitas.

Um último ponto importante da entrada de receita por parte dos projetos, que são um desdobramento dos produtos e ideias aliados e que gera entrada de recursos. Dos recursos proveniente de projetos não é possível a retirada de percentuais. O que é possível com os editais é a aquisição de material necessário a execução de alguma atividade ou verba para manutenção do espaço, aquisição de equipamentos ou funcionários. Desse modo dependendo do que o edital possibilita buscamos dar manutenção no espaço, adquirir equipamentos ou mesmo custear um funcionário ou prestador de serviço, como o contador, pelo período de execução do projeto. Nos editais buscam sempre incluir parte dos custos de manutenção dentro do projeto e durante esse período esse custo não onera diretamente os recursos do caixa. Os projetos movimentam as cadeias produtivas por meio das contratações para execução de oficinas, espetáculos, possibilitando ao mesmo está oferecendo ações de culturais gratuitas.

Existem duas pessoas responsáveis pelos aspectos da gestão financeira do grupo, ambas tem buscado se capacitar na área e compreender conceitos. No ano de 2018, o grupo aderiu ao Projeto fortalecimento da economia criativa na região metropolitana de São Luís do Sebrae que tem como objetivos a melhoria da gestão empresarial e fortificação dos empreendimentos criativos, formação e fortalecimentos das redes criativas, essas ações buscam aumentar o faturamento e a competitividade dos pequenos negócios do setor.

5.2 Gestão de Pessoas

A associação desde o julho de 2015 não tem funcionários de carteira assinada, como foi visto o custo é alto para o grupo comparado com as demais

despesas. Desse modo a única funcionária que o grupo tinha, a secretária, pediu demissão, a administração optou por não ter mais funcionário, contrataria prestadores de serviços por meio de microempreendedor individual para os períodos de maior demanda, os meses de festividades carnaval e São João e nos demais períodos os sócios a frente da administração se revezariam, assim fizeram durante o segundo semestre de ano de 2015 e 2016. No ano de 2017 foi avaliado que era necessário uma pessoa a frente das demandas da secretaria mantendo a contratação por meio de MEI.

O primeiro lugar que procuram um prestador de serviço é dentro do quadro de sócios, efetivos e colaboradores, e do quadro de artistas que integram o elenco dos espetáculos. Não encontrado nesse ambiente buscam entre os parceiros, produtores criativos que em algum momento interagiram com o grupo.

Os gestores empenham-se trazer os integrantes dos diversos espetáculos para além dos espetáculos, convidando-os a interagirem com outras atividades realizadas principalmente na sede. Retomaram os mutirões para a manutenção da sede, buscando estreitar o relacionamento entre seu elenco e a construção do afeto para com espaço, o zelar por esse bem comum.

O elenco de artistas conta com alguns que estão no grupo há mais de trinta anos participando de espetáculos em várias linguagens, que em alguns momentos passaram pelas áreas administrativas. O perfil do elenco é sobretudo de jovens de baixa renda, com diversos interesses: ocupar o tempo, lazer, mas o principal deles é participar do espetáculo cacuriá de Dona Teté.

Dos artistas muitos tem empregos ou estudam em outras áreas, porém existe um número menor que participa vários espetáculos, estes trabalham principalmente no setor criativo. Apresentam uma expressiva formação popular na área ou ainda de nível técnico ou superior.

Os integrantes do coletivo cultural, desde professores, artistas e diretoria são pessoas que contribuem para o desenvolvimento do Laborarte, fazem parte da família, são conhecidos como laborartianos.

5.3 Gestão de Projetos

Os projetos aprovados ficam sob a responsabilidade do gestor ou dos gestores que encabeçaram a ideia, sempre com a supervisão da coordenação geral

e financeira que dão o suporte técnico e administrativo necessário para a boa execução do projeto, bem como acompanham a execução das atividades. Como o grupo trabalha com diversas linguagens na área das artes, são desenvolvidos projetos em campos que trabalham apenas com algum núcleo mais específico, que pode ser desde o teatro ou somente o de um dos espetáculos.

Os projetos são desenvolvidos de dois modos: elaborados a partir de ideias e inquietações dos próprios integrantes do grupo Laborarte ou motivados por um edital, o grupo tem propostas de projetos já prontas que por vezes acabam por não ser desenvolvidas pela falta de recursos de financeiro, mão-de-obra e tempo, nesse caso um edital acaba por motivar e proporcionar o desenvolvimento minucioso da ideia.

Os projetos que desenvolvem tem dois viés principais: artístico e social, são pensados sempre buscando o fomento das artes alinhado ao desenvolvimento social, a pesquisa demonstrou os objetivos mais trabalhados são: acesso à produtos de arte, inclusão social. Os projetos são geralmente direcionados para o público infanto-juvenil e as comunidade distantes do centro, onde se encontram uma gama muito grande de equipamentos de cultura e produtores criativos.

5.4 Gestão produtos

Os produtos desenvolvidos pelo coletivo se classificam nos grupos dos setores criativos de patrimônio cultural e artes. Os produtos do grupo do patrimônio cultural são dos dois subgrupos: locais culturais e o das manifestações tradicionais. Os do grupo das artes são do campo das artes cênicas, onde se identificam mais com a nomenclatura utilizada pelo MINC, o de artes performáticas, no passado o coletivo teve produção no subgrupo das arte visuais, atualmente não desenvolve produtos criativos nessa área.

Os produtos desenvolvidos nos subgrupos de manifestações tradicionais e no de artes performáticas são espetáculos artísticos, relacionamos abaixo no quadro 5 os que são ofertados atualmente:

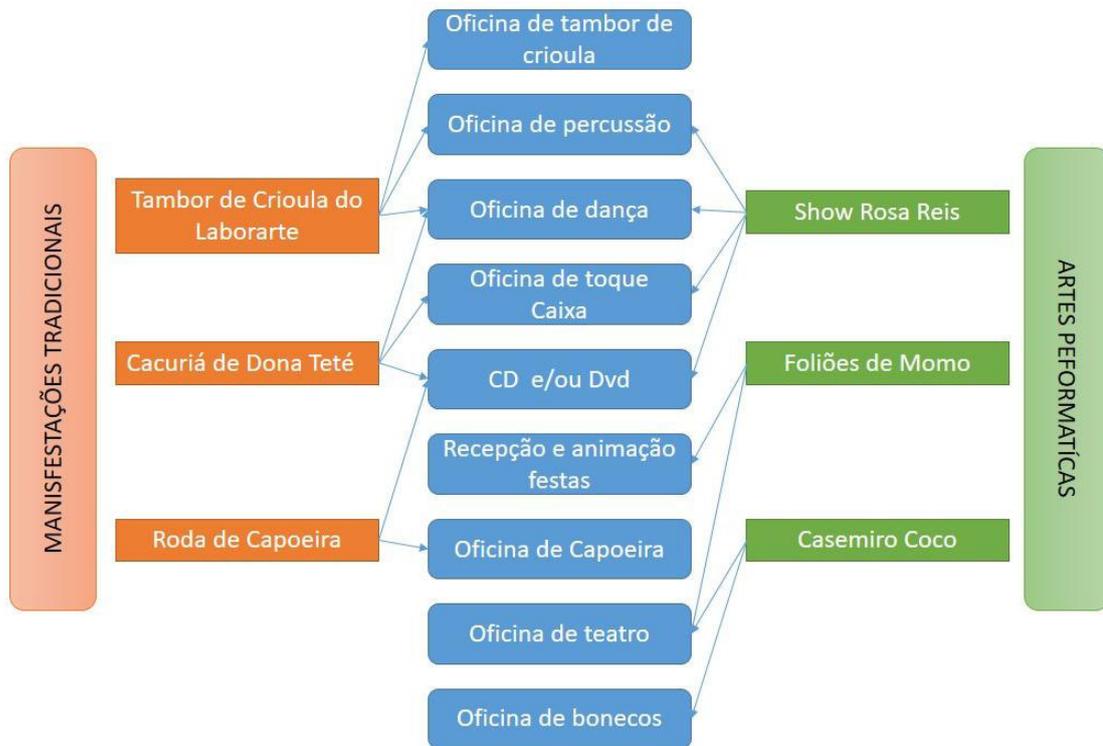
Quadro 5 Espetáculos

SETOR	SUB-GURPO	CATEGORIA	PRODUTO
Patrimônio	Manifestações Tradicionais	---	Cacuriá de Dona Teté
Patrimônio	Manifestações Tradicionais	---	Tambor de Crioula do Laborarte
Patrimônio	Manifestações Tradicionais	---	Roda de capoeira Laborarte
Artes	Artes Performática	Teatro de bonecos	A saga de Casemiro Coco contra o dep. Mané Leão
Artes	Artes Performática	Teatro de bonecos	A peleja de Casemiro Coco em lendas emaranhadas
Artes	Artes Performática	Teatro de Bonecos	Casemiro conta o auto do bumba-meu-boi
Artes	Artes Performática	Teatro	Contaçon de histórias com Camila Reis
Artes	Artes Performática	Teatro	Os foliões de momo
Artes	Artes Performática	Música	Show de Rosa Reis
Artes	Artes Performática	Música	Show de Camila Reis
Artes	Artes Performática	Música	Show Te Gruda no Meu fofão

Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

Os espetáculos são frutos de processos criativos, a organização do processo de construção do espetáculo pode posteriormente resultar na criação de oficinas de transmissão de saberes, se caracterizando na verticalização do produto. Outras verticalizações observadas são os cd's e dvd's dos espetáculos. Na figura 3 abaixo demonstra-se a verticalização de alguns dos produtos apresentados no quadro acima:

Figura 3 Verticalização produtos



Fonte: Autora (2018). Dados da Pesquisa.

No subgrupo de locais culturais tem o aluguel do seu imóvel para realização de eventos de arte e destaca-se o teatro de bolso, denominado “Sala Cecílio Sá”. A “Sala Cecílio Sá” encontra-se desativada desde a reforma do prédio no ano de 1998 desde então o Laborarte vinha mapeando as oportunidades para a reestruturação da mesma, um primeiro ensaio foi a inscrição simultânea em dois editais de programação em espaços de arte, dos quais foi selecionado em um, o prêmio pró-cultura de estímulo ao Circo Dança e Teatro – Categoria B programação de espaços cênicos, o que naquele momento adia a pequena reestruturação da sala. No ano de 2015 nova oportunidade se apresentou por meio de patrocínio da empresa Vale, que estava buscando desenvolver os negócios criativos com projeto de incubação. O projeto de reforma e aparelhamento da sala foi selecionado e posteriormente também foi selecionado no prêmio pró-cultura palcos musicais permanentes, o que em 2016 resultou na reabertura da sala com apresentação de shows musicais. Na fotografia 5 seguir podemos ver apresentação musical acontecendo na sala:

Fotografia 5 Apresentação na sala Cecílio Sá



Fonte: Acervo Laborarte.

Em 2018 duas obras musicais do coletivo foram ofertadas em plataformas digitais, o último cd da cantora Rosa Reis e do espetáculo cacuriá de Dona Teté foram distribuídas no *spotify*, *play store* e similares. A produção do espetáculo do cacuriá criou um perfil no instagram desvinculado do perfil do coletivo para aumentar a interação com seu público, facilitar o acesso de interessados nesse produto e ampliar a divulgação, o que impactou diretamente na contratação para o espetáculo na temporada de São João, que no início de maio já se encontrava com agenda cheia nas principais datas das festividades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho foram apresentados quando e como surge o conceito de indústrias criativas que posteriormente dá visibilidade para a intrínseca relação entre economia e criatividade, dando origem a economia criativa. A nova economia vem ganhando espaço nos debates por vir se amostrando como alternativa sustentável ao modelos neoliberais, pois seus insumos, criatividade e conhecimento, são baseados no princípio da abundância, aumentam com o uso.

Após as apresentação dos conceitos e características das empresas do setor criativo fica claro que o Laborarte pertence a área e que seus produtos estão compreendidos dentro dos setores: do patrimônio, a alma do setor; e das artes com suas obras inspiradas no anterior. Por trabalhar com esses dois segmentos criativos, entendidos como sublimes o Laborarte apresenta desde princípio o dilema da arte como produto de mercado, o que por vezes foi barreira ao desenvolvimentos de alguns produtos e até mesmo da empresa.

A análise demonstrou ainda que a gestão é desenvolvida a partir da vivência pratica, o coletivo vai obtendo progresso a partir das oportunidades e necessidades que foram se apresentando ao longo dos tempos. Observa-se ainda que existe na atualidade um esforço e concepção por parte dos sócios a frente da gestão de que é necessário ser sustentável, para continuar a existir, estes compreendem que devem conhecer e entender melhor os aspectos que envolvem a administração para poder otimiza-los, partindo principalmente dos membros mais envolvidos administrativamente que tem buscado capacitação junto ao instituições como Sebrae visando o fortalecimento da gestão organizacional e conseqüentemente a organização em si.

Por fim encerra-se essa pesquisa apresentando caminhos para o desenvolvimento de investigações futuras. As complexidades e características do setor criativo se apresentam como um vasto caminho para as pesquisas de caráter empírico e também de reflexo crítica. Um viés é a disputa retorica entre os favoráveis os setores criativos e setores culturais (BENDASSOLLI et. al, 2009). Um segundo viés seria a reflexão a cerca o conceito da economia criativa no Brasil, seus aspectos e setores, outro caminho interessante é o relacionamento em geral conflituoso entre a

produção da arte e mercado. Por último os aprofundamentos dos modelos de gestão para as empresas do setor.

REFERÊNCIAS

- BENDASSOLLI, Pedro F. et al. *Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades*. São Paulo, 2009.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. *Estudo exploratório sobre indústrias criativas no Brasil e no Estado de São Paulo*. 2010.
- BRASIL, MINC. *Plano da Secretaria da Economia Criativa–Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014*. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.
- CAVES, R. *Creative Industries*. Harvard: Harvard University Press, 2000
- COLBERT, François e EVRARD, Yves. *A New Discipline Entering the Millennium?*. In: *International Journal Of Arts Management*, Volume 2, Number 2 • Montréal: Winter 2000.
- Cultura Primeira Página. Disponível em <http://culturaprimeirapagina.fcsh.unl.pt/as-industrias-culturais-e-criativas-na-optica-do-jornalismo-cultural/>. Acesso 05 de set 2018.
- DE SOUZA, Eda Castro Lucas; LUCAS, Cristina Castro; TORRES, Cláudio Vaz. *Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados*. Revista de Administração FACES Journal, v. 10, n. 2, 2011.
- DEHEINZELIN, Lala. *Economia criativa e empreendedorismo cultural*. II ENECULT. 2006.
- DUISENBERG, Edna Santos. *Economia criativa: uma opção para o desenvolvimento viável*. In: REIS, Ana Carla F. (org). : *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p.52-73.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- HANSON, Dennis. *Indústrias criativas*. *Sistemas & Gestão*, v. 7, n. 2, p. 222-238, 2012.
- HANSON, Dennis; DA UFF–D, Incubadora. *Gestão e Cultura: Um panorama dos argumentos pró e contra*. III SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2006.
- HESMONDHALGH, D. *The cultural industries*. London: Sage, 2002
- HOWKINS, J. *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Allen Lane, 2001.
- MAMEDE, M. A.; GADELHA, R. (Org.). *Economia criativa*. Uma nova perspectiva. Anais do I Seminário Nacional de Economia Criativa. Fortaleza, Ceará, 2009.

MEDEIROS, H. et al. A importância da economia criativa no desenvolvimento econômico da cidade do Rio de Janeiro. Revista Virtual Coleção Estudos Cariocas. Rio de Janeiro, 2011.

MIGUEZ, Paulo. Repertório de fontes sobre economia criativa. Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. Panorama da economia criativa no Brasil. 2013.

OLIVEIRA, Patricia Grenfell et al. ECONOMIA CRIATIVA NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ADMINISTRAÇÃO: MAPEAMENTO BIBLIOMÉTRICO NAS BASES ANPAD, CAPES E SPELL. Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 6, n. 1, p. 2966-2981, 2016.

REIS, Ana Carla F. (org). : Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

REIS, Ana Carla Fonseca; MARCO, Kátia de. Economia da cultura: ideias e vivências. Rio de Janeiro: Publit, 2009.

SERRA, Neusa; FARIA, Hamilton (orgs.). Economia solidária da cultura e cidadania cultural. São Bernardo do Campo: Editora UFABC/Instituto Pólis, 2016.

SUMMERTON, Janet; KAY, Sue and HUTCHINS Madeline. 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, Vienna, Austria, July 12th to 16th, 2006.

TOLILA, Paul. Cultura e economia. São Paulo: Iluminuras, 2007.

UNCTAD, Relatório de Economia Criativa. Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável. São Paulo, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. História do Laborarte. Pontue sobre história da gestão financeira, organização da liderança, havia secretarias ou colegiados para a organização administrativa?
2. Houve mudanças nos espetáculos e produtos? Quando que os produtos e serviços se tornaram parte das atividades do Laborarte?
3. O que diferencia o Laborarte de outros grupos e espetáculos organizados na cidade hoje e ao longo da história?
4. Qual o sentido de ser um coletivo? O que isso significa?
5. Como foi, ao longo dos anos 2000, o processo de arrecadação financeira?
6. Como os recursos arrecadados eram e são geridos?
7. Há uma gestão administrativa no Laborarte? Como as decisões são tomadas no grupo? São colegiadas ou há pessoas que decidem sozinhas?