

Fabiana Pimentel Santos

Universidade Federal da Bahia

(UFBA, Brasil)

fabianapimentel8@gmail.com

Eduardo Davel

Universidade Federal da Bahia

(UFBA, Brasil)

davel.eduardo@gmail.com

GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS COM BASE NA IDENTIDADE TERRITORIAL

MANAGING CULTURAL FACILITIES BASED ON TERRITORIAL IDENTITY

RESUMO

Equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus etc.) exercem um relevante papel social, econômico e cultural nos territórios criativos. Todavia, a gestão dessas organizações representa muitos desafios territoriais e identitários para seus gestores. O objetivo deste artigo é formular, discutir e propor estratégias de gestão que considerem plenamente o território e suas originalidades identitárias. A metodologia de pesquisa baseia-se em uma pesquisa-ação realizada com um grupo de gestores de 11 equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia. As estratégias envolvem princípios, procedimentos e práticas que integram a identidade territorial à atividade regular de gestão de equipamentos culturais. A integração ocorre a partir do alinhamento da cultura, imagem e visão da organização dentro de uma preocupação territorial. A adoção destas estratégias pretende potencializar ganhos organizacionais, interorganizacionais e territoriais. A vocação primeira dessa pesquisa é profissional, pautada pela sua relevância sócio-prática junto a gestores e formuladores de políticas públicas.

Palavras-Chave: Equipamento cultural, gestão de organizações culturais, identidade territorial, identidade organizacional, desenvolvimento local.

ABSTRACT

Cultural facilities (theaters, cinemas, libraries, galleries, cultural centers, concert halls, museums i.e.) play an important social, economic and cultural role in creative territories. However, management of these organizations presents many territorial and identity challenges for their managers. The aim of this paper is to present management strategies that fully consider the territory and its identity originality as a rich source for the development of management strategies. Its elaboration took place in the context of an action research conducted with managers of eleven cultural facilities in the city of Salvador, Bahia. It provides principles, procedures and practices to integrate territorial identity to the regular activity of management of cultural facilities from the alignment organizational culture, image and vision within a territorial concern. The adoption of this approach intends to generate organizational, interorganizational and territorial benefices. The main orientation of this research is professional, based on its socio-practical relevance for managers and policy makers.

Keywords: Cultural facilities, cultural organizations management, territorial identity, organizational identity, local development.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 19/09/2017
Aceito em: 13/08/2018
Publicado em: 29/11/2018

1. INTRODUÇÃO

Equipamentos culturais podem ser definidos como “edificações destinadas a práticas culturais” (COELHO, 1997, p. 164) e envolve um conjunto variado de organizações: teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura. Em sua abrangência, o conceito ajuda a pensar as similaridades e complementaridades deste conjunto tão diverso, indicando que três características marcantes lhe conferem coesão: (a) ser um espaço edificado; (b) especialmente dedicado à ação cultural e (c) em funcionamento permanente. Com o intuito de pensar esse conjunto de organizações que podem colaborar em torno de um objetivo comum adotou-se, neste artigo, o conceito de equipamento cultural.

Os equipamentos culturais são fundamentais do ponto de vista artístico-cultural por promoverem ações culturais, oferecem oportunidades de fruição, estimularem o aprendizado de práticas artísticas, valorizarem expressões e representações identitárias e, ainda, por serem laboratórios de criação e reflexão no entorno dos fazeres artísticos. Do ponto de vista social, os equipamentos inserem, ao menos potencialmente, as práticas culturais no conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos, constituindo-se em importantes espaços de sociabilidade, com potencial de se converterem em verdadeiras extensões do espaço público. Além disso, são ambientes com grande potencial de influenciar na construção de valores e dos padrões de sociabilidade vigentes, tão perpassados pela violência e pelas relações de consumo. Já do ponto de vista econômico, os equipamentos culturais mobilizam a cadeia produtiva do espetáculo e a associam com outras dimensões econômicas, como o turismo e o comércio. Em suma, a gestão de equipamentos culturais é uma atividade que encontra-se no âmago da prática e da pesquisa dentro das preocupações mais amplas sobre organizações, gestão e economia no contexto cultural e criativo (SAINTILAN; SCHREIBER, 2018; HARTLEY et al., 2015; SCOTT, 2000).

As pesquisas sobre gestão de equipamentos culturais ainda são limitadas. Dispomos de pesquisas sobre os equipamentos culturais e sua relevância social (CARR, 2003; BOTELHO, 2003; BOURDIEU; DARBEL, 2003; DINES, 2012; MILANESI, 1991; SERAPIÃO, 2012), mas, quando o assunto é como administrá-las, as pesquisas tomam rumos específicos. A maioria das pesquisas se concentram na gestão de museus (BOYLAN, 2004; CANDIDO, 2013; FOPP, 1997; GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD, 2005; MAISON, 2004; CEZÁRIO; DAVEL, 2017, 2018a, 2018b; CEZÁRIO et al., 2017, 2018). Outras pesquisas tratam da gestão de teatros e galerias (ARAUJO, 2017; BYRNES, 2003; CHONG, 2002; DE

MARCO, 2009; RADBOURNE; FRASER, 1996). Não encontramos pesquisas que abracem de forma ampla os equipamentos culturais – em sua diversidade de formas – e sua gestão. As pesquisas existentes enfocam a gestão do ponto de vista de suas funções administrativas (por exemplo, planejar, controlar finanças, gerir pessoas, liderar, buscar financiamento e realizar marketing). Algumas pesquisas destacam a importância da identidade, seja para a marca (CHONG, 2002) seja no contexto de identidade nacional (RADBOURNE; FRASER, 1996) ou territorial (CEZÁRIO; DAVEL, 2017, 2018a, 2018b; CEZÁRIO et al., 2017). Essas pesquisas tratam de museus e desconsideram o conjunto diverso de equipamentos culturais.

Se, de um lado não encontramos um campo de pesquisas consolidado sobre a gestão de equipamentos culturais, por outro lado, constatamos uma situação de muitos problemas e dificuldades vivenciados pelos gestores dessas organizações. Carecem de referenciais acadêmicos, de forma geral, e de conhecimentos mais aplicados.

Os desafios que enfrentam são de ordens diversas. Os desafios econômicos se relacionam com a dupla natureza deste tipo de organização (dimensão artística e predial), cuja especificidade e complexidade das ações acarretam um alto custo de manutenção. Além disso, relacionam-se com o descompasso entre a natureza ininterrupta de suas atividades e a lógica de projeto que predomina no financiamento público destinado à atividades culturais. Este quadro afeta a capacidade das instituições em reter talentos, estruturar e qualificar suas equipes, bem como, de investir em atividades relacionadas a uma dimensão mais estratégica de ação. Outro desafio importante envolve a atração e fidelização de públicos em um contexto afetado por problemas de mobilidade urbana e segurança pública e, ainda, pela mudança nos padrões de sociabilidade que vem, historicamente, se deslocando da esfera pública para a esfera da vida pública (SENNETT, 2014) impulsionadas, em grande medida, pelas novas relações tempo-espaço possibilitadas pelos meios de comunicação digitais (HARVEY, 2014). Ainda concorrem para este desafio a escassez e má distribuição dos equipamentos culturais brasileiros (SESC; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013), situação que desfavorece a superação do histórico de baixo consumo cultural no Brasil (MINC, 2009).

Desafios de ordem curatorial também integram esta conjuntura e se referem à necessidade de definir e comunicar com clareza a razão de existir do equipamento, além de contextualizar acervos e atividades oferecidas tanto com a razão de existir, quanto com o contexto de atuação da organização. Acrescenta-se a tudo isso, o desafio da baixa representatividade política deste segmento cultural, situação que torna seus pleitos invisíveis aos formuladores de políticas públicas. Este conjunto de desafios põe à prova os

gestores de equipamentos culturais que, via de regra, lutam para garantir a continuidade das atividades da organização pela qual são responsáveis. Embora claramente identificáveis no cotidiano dos gestores culturais, estes desafios são alvo de poucas reflexões acadêmicas ou profissionais.

Nesta conjuntura, este artigo se volta para produzir um conhecimento sintonizado com os anseios desses profissionais e daqueles que elaboram políticas públicas dentro desse setor. O eixo estruturante dessa pesquisa torna-se, portanto, a busca por relevância sócio-prática, tendo a relevância acadêmica como consequência desta. Nesse sentido, a pesquisa busca ser engajada e gerar um conhecimento socialmente e profissionalmente útil (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017; FLYVBJERG, 2001; KIESER et al., 2015; VAN DE VEM, 2007). O problema de pesquisa repousa sobre a necessidade de conhecimento de gestores para enfrentar essa diversidade de desafios e adversidades.

Conseqüentemente, o objetivo da pesquisa é formular, discutir e propor estratégias de gestão que consideram plenamente o território e suas originalidades identitárias. Ao situar as potencialidades identitárias do território no âmago dos processos de gestão desse tipo de organização, entendemos que essas estratégias podem ser um conhecimento relevante para auxiliar gestores a superar as adversidades e criar equipamentos desejados, atuantes e comprometidos com a transformação social. Por estar direcionado à relevância sócio-prática na construção do conhecimento, esse artigo não será estruturado na lógica tradicional de teoria, metodologia, análise e discussão. Focamos, prioritariamente, no detalhamento da análise e da discussão num formato de tecnologia social. Apesar de não apresentarmos, foi necessário uma mobilização robusta e interdisciplinar de teoria e metodologia para chegarmos a essa análise e discussão.

No eixo teórico, a pesquisa vai mobilizar pesquisas sobre gestão de organizações culturais, identidade organizacional, identidade territorial e colaboração interorganizacional. A confrontação e integração desses corpos teóricos permitirá a elaboração de uma compreensão mais plural e interdisciplinar sobre a gestão de equipamentos culturais. Essa compreensão integra-se também com a realização de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo, realizada por meio da abordagem da pesquisa-ação (VERGARA, 2005; THIOLLENT, 2009; 2011; MACKE, 2008; DIONNE, 2007; EL ANDALOUSSI, 2004) voltada para a cooperação interorganizacional, com base na identidade territorial (SANTOS; DAVEL, 2018). A escolha do método se baseou no seu inerente caráter colaborativo, que favorece a interação entre teoria e prática e gera impacto direto na realidade pesquisada, características que se articulam com aspectos próprios da

gestão cultural, atividade na qual o saber tácito é muito valorizado e, ainda, com o propósito técnico-profissional da pesquisa.

2. METODOLOGIA

A pesquisa-ação foi realizada junto a um grupo de gestores de 11 equipamentos culturais de Salvador, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se localizarem no Corredor da Vitória e suas imediações. O grupo foi composto por cinco museus, dois teatros e quatro escolas de idiomas, cujas instalações albergam espaços dedicados a atividades culturais, tais como, galerias, teatros e bibliotecas. Além disso, envolveu também visitas à duas interorganizações colombianas: a Red de Parques Bibliotecas, em Medellín, e o Corredor Cultural del Centro, em Bogotá. A pesquisa se estendeu por dez meses, entre junho de 2015 e março de 2016, e contou com oito encontros de duas horas e meia de duração, em média. Ela se estruturou nas quatro fases distintas que caracterizam a pesquisa-ação: fase de identificação das situações iniciais, fase de projeção das ações, fase de realização das atividades previstas e fase de avaliação dos resultados obtidos (DIONNE, 2007, p.82).

A coleta de informações foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), documentos e observação participante (FLICK, 2009; PATTON, 2002). As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (COLBARI, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado à práticas de gestão e à identidade territorial, mas também, em consonância com a dupla natureza (pesquisa e ação) deste método, dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado. Desta maneira, alcançou-se um resultado simultâneo e inter-relacionado: intervenção na realidade prática, por meio da elaboração do plano de desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória, e produção do conhecimento científico com relevância social, alvo deste artigo.

O caráter ativo do método empregado possibilitou a construção de um ambiente de aprendizagem coletivo e dinâmico. A autorreflexão por parte dos gestores a partir das unidades de análise da pesquisa (cultura organizacional, visão estratégica, imagem das partes interessadas, identidade territorial e cooperação interorganizacional) possibilitou a identificação de problemas e práticas de gestão, indicando à que deveria responder a estratégia em construção. Por sua vez, o debate gerado no grupo em torno da base teórica adotada permitiu sistematizar os aspectos territoriais a serem considerados durante o processo (paisagem natural, paisagem urbana, história(s), aspectos sociais, aspectos

econômicos, usos do território e dimensão simbólica), além de sensibilizar o grupo quanto às potencialidades de seu território.

Já o exercício de operacionalização da estratégia por meio da adaptação ao contexto territorial do modelo teórico de Schultz e Hatch (2006) sobre identidade organizacional como produto do alinhamento entre cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica, permitiu identificar potencialidades e desafios para a estratégia proposta, além de ensejar a construção de exemplos e instrumentos para facilitar, respectivamente, sua apreensão e aplicação. Por fim, a análise conjunta de estratégias de gestão de equipamentos com base na identidade territorial aplicadas nas cidades de Bogotá e Medellín enriqueceu os debates do grupo e, ao mesmo tempo, ratificou a aplicabilidade da estratégia em outros contextos e em perfis de equipamentos dos mais diversos.

2.1. Gestão territorializada pela identidade: uma questão de dinâmica

A pesquisa parte de uma concepção político-cultural do território que enfatiza a dinâmica existente entre a dimensão concreta, funcional e disciplinar do território e a sua dimensão cultural e simbólica (HAESBAERT, 2011; SANTOS, 2000; SAQUET, 2009). Nesta perspectiva, o território se apresenta tanto como meio físico, sem o qual não se pode conceber o desenvolvimento das relações sociais, quanto como produto destas mesmas relações sociais, num processo de inter-relação ininterrupta e dinâmica entre o concreto e o simbólico. Deste modo, a “base material natural ou construída; as atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (ECHEVERRI, 2009, p. 25) são elementos constituintes do território. O território é considerado como espaço produzido num processo dinâmico e permanente, que difere em muito do senso comum que costuma associá-lo à uma ideia de fixidez, permanência e imutabilidade.

A identidade territorial é concebida aqui como uma construção social. Relacionada a atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009), em lugar de algo fixo e definido, a identidade territorial é construída nas relações culturais e políticas que grupos sociais estabelecem no território. Sua construção vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso (CASTELLS, 1999). Essa

construção é processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo. Uma vez que a identidade nasce das relações sociais e que não existe relação social que paire descolada da dimensão territorial, o território é um elemento crucial para as construções identitárias. Território e identidade, portanto, influenciam-se mutuamente. O termo identidade territorial enfatiza esta inter-relação.

Contudo, a noção de identidade territorial não se refere a algo neutro, que deve ser encontrado ou revelado (DUARTE, 2017). Trata-se de uma construção simbólica e política que atribui um sentido específico ao território, dentre tantos outros possíveis, com base num determinado contexto de observação de suas características. O território apresenta, com base nas suas características materiais e relações, não uma identidade inequívoca, mas um potencial identitário que pode ser tomado das mais diferentes formas, de acordo com o sistema de significados (relações culturais), e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos. Neste contexto, as organizações são mais um dos atores que exercem sua ação no território e que, portanto, tem sua identidade afetada pela dinâmica dos territórios e das identidades, da mesma forma como as afetam a partir de suas ações (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Existe um trânsito entre identidade organizacional e identidade territorial que não é apenas elemento comunicacional, mas, princípio fundamental (HATCH; SCHULTZ, 2008, 1997; SCHULTZ; HATCH, 2005) e político (DAVEL et al., 2016) de gestão.

Nossa pesquisa baseia-se nas pesquisas de Hatch e Schultz (2008, 1997) e Schultz e Hatch (2005) em que a construção da identidade organizacional, ponto chave para uma gestão bem-sucedida, depende do alinhamento entre a cultura organizacional (“quem somos”), imagem das partes interessadas (“como somos vistos”) e visão estratégica (“quem queremos ser e como queremos ser vistos”). Sendo ‘cultura’ o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização (normas, crenças, valores, atitudes e expectativas) que se expressam em como ela realiza suas atividades; ‘imagem’ o modo como os públicos de interesse da organização (frequentadores, clientes, parceiros, fornecedores, conselhos diretivos, patrocinadores, poder público, imprensa, comunidade etc.) a enxergam e ‘visão’ a projeção de futuro da organização, sendo que a construção da identidade organizacional é fruto da constante tensão entre cultura e imagem, balizada pela visão. A partir do alinhamento entre estes três elementos, processo que se mostra dinâmico e contínuo, constrói-se uma identidade coerente e capaz de gerar diferenciação, face às demais organizações, e pertencimento, face aos funcionários e demais públicos de interesse.

Nossa proposta de adaptação desta construção identitária para a realidade de gestão dos equipamentos culturais considera a adoção da identidade territorial como elemento transversal no processo de alinhamento entre visão, cultura e imagem deste tipo de organização (Figura 1). Nesta pesquisa, propomos o estabelecimento de uma relação alinhada entre a identidade dos equipamentos culturais e as características identitárias dos territórios nos quais estão localizados como princípio central de suas estratégias de gestão em prol do seu desenvolvimento organizacional, do fortalecimento das ações de cooperação interorganizacional e, por fim, de um maior impacto das instituições culturais no desenvolvimento local.



Figura 1 – Alinhamento da cultura, imagem e visão territorializada
Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos ganhos organizacionais, pode-se elencar um maior reconhecimento no contexto cultural e social da comunidade, uma maior capacidade de mobilização de recursos e um maior impacto de seus esforços de comunicação. Quanto aos ganhos na dimensão interorganizacional, ou seja, relativos à interface entre duas ou mais organizações que atuam em prol de objetivos comuns, pode-se destacar o fortalecimento do impacto cultural e social das ações empreendidas em grupo, a criação de soluções inovadoras para a resolução de problemas, o acesso à novas fontes de financiamento e o desenvolvimento de estratégias cooperadas de comunicação com maior impacto. Além disso, ganhos políticos (potencial de representação frente ao poder público e outros atores) e econômicos (fortalecimento da cadeia produtiva da cultura, do turismo e da economia local) também podem ser acessados.

Por fim, o terceiro nível de ganho diz respeito a um espectro ainda mais amplo, relacionado ao desenvolvimento do território. Este nível de ganho representa, além do

reforço dos ganhos alcançados nos níveis anteriores, o adensamento das relações territoriais e o despertar de um sentido comunitário a partir da construção coletiva de uma identidade compartilhada com base em características do território. A ação política tende a se tornar mais complexa e voltada ao atendimento das necessidades e do desenvolvimento das potencialidades do território em si, que deixa de ser visto como um meio e passa a ser encarado com um fim. Neste nível, os equipamentos culturais passam a ser atores sociais fundamentais capazes de aproximar desenvolvimento cultural e desenvolvimento local.

As Figuras 2, 3 e 4 buscam sistematizar as três dimensões de ganhos decorrentes da territorialização da gestão, ilustrando como o raio de influência dos equipamentos culturais em relação ao território se intensificam ao longo do processo.

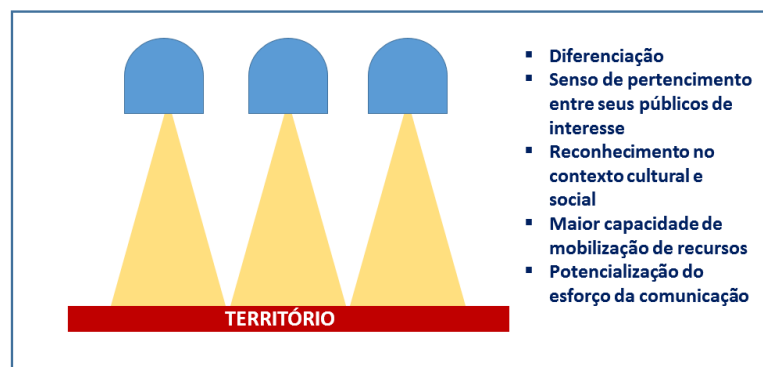


Figura 2 – Ganhos organizacionais da gestão territorializada
Fonte: Elaboração própria.

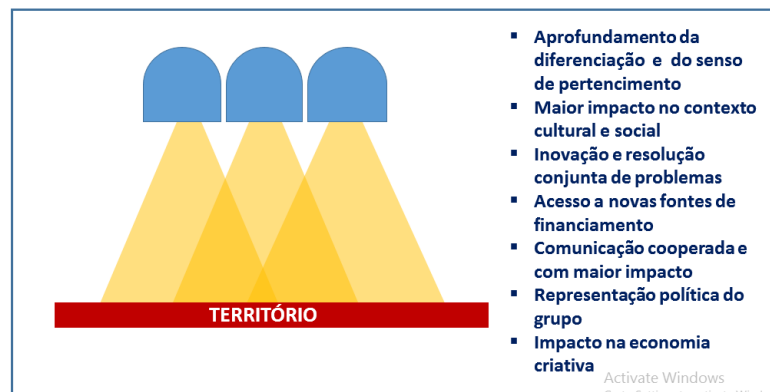


Figura 3 – Ganhos interorganizacionais da gestão territorializada
Fonte: Elaboração própria.

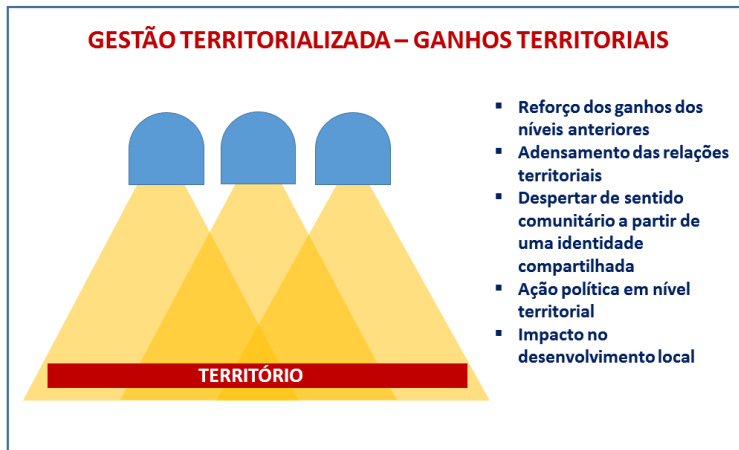


Figura 4 – Ganhos territoriais da gestão territorializada
 Fonte: Elaboração própria.

O processo de territorialização da gestão acontece em três etapas: conscientização, construção e alinhamento (Figura 5). A primeira diz respeito a conscientização, por parte de cada equipamento, dos aportes possíveis que o seu entorno pode fazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos estes que, devidamente alinhados, lhe garantirão uma identidade organizacional territorializada. A segunda etapa refere-se a como aplicar os mesmos princípios para a construção de uma estratégia baseada na cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com o propósito de construir uma identidade interorganizacional territorializada. Por fim, a terceira etapa propõe como o alinhamento entre as dimensões organizacional e interorganizacional, em torno do território, concorre para a articulação entre desenvolvimento cultural e territorial.



Figura 5 – Etapas do processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais
 Fonte: Elaboração própria.

2.2. Conscientização organizacional (etapa 1)

O propósito desta etapa é conscientizar o gestor cultural que o território no qual se insere o equipamento por ele administrado: (a) possui diversas características particulares capazes de identificá-lo ou diferenciá-lo; (b) que a partir destas características pode-se construir uma identidade para o território; e (c) que esta identidade territorial deve ser considerada no processo de construção da identidade do equipamento por lhe oferecer ganhos organizacionais.

A dimensão organizacional é o alicerce de todo o processo porque só a partir de organizações plenamente conscientes do potencial estratégico da identidade territorial é possível alcançar as demais etapas do processo. Além disso, muitos equipamentos mantêm iniciativas de interface com a aspectos territoriais. Contudo, o que se propõe é incentivar o aprofundamento destas práticas a partir de uma ação mais consciente e estratégica. Esta etapa se estrutura em quatro tipos de conscientização: escalar, gerencial, territorial e organizacional da identidade territorializada.

2.2.1. Conscientização escalar

O ponto de partida desta conscientização é identificar a escala, ou escalas, de ação territorial da organização. Esta ação ajudará os gestores a enxergar com mais clareza as diversas dimensões territoriais com as quais dialoga, ou deseja dialogar, para contemplá-las no processo. Tal necessidade nos remete ao conceito de multiterritorialidade (HAESBAERT, 2011) que se refere a algo fácil de constatar: as pessoas se relacionam com vários territórios ao mesmo tempo. Sejam eles espacialmente contíguos (territórios zona) ou fragmentados (territórios redes), a existência humana pressupõe uma vivência múltipla em relação ao território, o que se dá tanto pelo encaixe de diversas escalas espaciais sobrepostas (exemplo: rua, bairro, cidade, estado, país e continente) entre as quais as pessoas se deslocam, quanto pela oportunidade de interação remota com distintos territórios prescindindo da mobilidade física, como ocorre com o uso das tecnologias de informação contemporâneas.

O Quadro1 apresenta uma síntese de possíveis escalas de ação territorial e suas respectivas áreas de influência, cujo objetivo não é defender uma divisão normativa do espaço, nem reduzir o entendimento do território à dimensão meramente espacial. O propósito é auxiliar os gestores a compreender o potencial multiterritorial da atuação dos equipamentos culturais. Como as escalas de ação não são excludentes, um equipamento pode ter uma atuação ao mesmo tempo comunitária e internacional, dependendo do perfil do equipamento, das ações que desenvolve e, sobretudo, da visão organizacional que adota.

Quadro 1 - Territorial e suas áreas de influência

ESCALA DE AÇÃO TERRITORIAL	ÁREA DE INFLUÊNCIA
Comunitária	Comunidade específica
Local	Zona específica da cidade
Urbana	Cidade como um todo
Metropolitana	Conjunto específico de cidades
Regional	Região
Nacional	Contexto nacional
Internacional	Contexto internacional

Fonte: Elaboração própria.

Nesta abordagem, enfatizamos a relação entre os equipamentos e seu contexto territorial mais imediato, ou seja, suas relações de vizinhança. Isto não implica na negação da existência ou importância das demais relações territoriais, nem mesmo, alijá-las do processo de territorialização da gestão. Ela se justifica pelo reconhecimento de que esta escala de atuação é comum a todo e qualquer equipamento e serve de base para a construção de uma identidade organizacional forte e reconhecível, a partir da qual as demais dimensões do processo podem ser acessadas.

2.2.2. Conscientização gerencial

O segundo passo da conscientização organizacional é realizar um mergulho na organização, analisando criticamente a realidade vigente no equipamento cultural no que tange a sua cultura, imagem e visão. Neste momento é possível identificar valores e práticas vigentes para, eventualmente, reorganizá-los e redefini-los de modo a que a ação do equipamento ganhe coerência interna. Quanto mais horizontal e calcado na escuta de diferentes instâncias de colaboradores, mais proveitosos serão os frutos deste mergulho. No Quadro 2, sugere-se algumas questões exploratórias que podem auxiliar a execução deste passo. A partir de sua aplicação, os gestores poderão aferir o grau de territorialização que o equipamento já apresenta.

Quadro 2 – Exemplo de questões exploratórias para a conscientização gerencial

ASPECTO ORGANIZACIONAL	QUESTÕES EXPORATÓRIAS
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> – Como nós fazemos nosso trabalho? – Que valores, normas, crenças, expectativas, símbolos compartilhamos enquanto organização? – Nosso modo de fazer é capaz de nos diferenciar dos demais equipamentos culturais? – Há uma cultura comum ou diversas subculturas coexistindo dentro do equipamento? – Como essa cultura é estabelecida: definida pela cúpula ou com base na participação?
Imagem das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> – Como somos vistos pelos diversos públicos com os quais nos relacionamos? – Que estratégias mantemos com o objetivo de conhecer e monitorar a opinião desses públicos sobre nós? – Que estratégias mantemos com o objetivo de fortalecer nossa relação com estes públicos? – Entre estes públicos de interesse está nossa equipe interna. Que imagem ela tem do equipamento?
Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> – O que queremos ser e como queremos ser vistos? – Qual o propósito central que norteia nossas ações? – Como nossa visão é comunicada internamente e externamente?

Fonte: Elaboração própria.

Em se tratando da realidade dos equipamentos culturais, as questões ligadas à cultura relacionam-se, diretamente, com a forma de organizar os recursos (financeiros, materiais, humanos e de tempo) necessários para a realização de suas atividades culturais, portanto, guarda relação com a produção cultural. A imagem correlaciona-se com as estratégias para estabelecer contato com diferentes públicos e mapear suas opiniões, crenças, expectativas e desejos frente ao equipamento. Consequentemente, guarda estreita relação com estratégias de mobilização de públicos, mediação cultural e esforços comunicacionais (assessoria de imprensa, propaganda e relações públicas). Por fim, a visão conecta-se com as decisões curatoriais e de programação, determinando o perfil do equipamento.

2.2.3. Conscientização territorial

O terceiro passo desta fase é identificar as características autênticas e peculiares do território, ou territórios, com os quais o equipamento se relaciona. Lembrando que, longe de ser um artefato arqueológico ou um minério que jaz a espera de ser descoberto, a identidade territorial, como concebida aqui, precisa ser entendida como um caleidoscópio cujos fragmentos coloridos correspondem aos aspectos naturais e urbanísticos do território, e também a suas características sociais, políticas, econômicas e culturais.

O Quadro 3 apresenta sugestões de perguntas úteis para a operacionalização deste passo. Elas visam integrar ao processo tanto informações objetivas (dados numéricos, pesquisas e documentos oficiais), quanto subjetivas (sensações, sentimentos e afetividades) para a composição de um conjunto de informações que abarquem a dimensão material,

simbólica e política do território, sem perder de vista seus intercruzamentos. Sendo assim, mais importante que precisar seus limites, é entender sua sinergia e perceber a condição multidimensional do território.

Quadro 3 – Exemplo de questões exploratórias úteis para a conscientização territorial

ASPECTOS TERRITORIAIS	QUESTÕES EXPLORATÓRIAS
Paisagem Natural	<ul style="list-style-type: none"> – O que caracteriza (ou caracterizou) a paisagem natural do meu território? – Há alguma característica natural que identifica este território: clima, topografia, fauna, flora, biodiversidade? – A paisagem natural se constitui um desafio ou uma oportunidade para este território? – Predomina uma atitude sustentável ou predatória face aos recursos naturais do território? – Qual o valor que os moradores ou frequentadores do território atribuem aos recursos naturais do território? – Trata-se de uma área protegida ambientalmente?
Paisagem Urbana	<ul style="list-style-type: none"> – Quais as características da paisagem criada no território a partir da ação humana? – Trata-se de um território na zona urbana ou na zona rural? – Trata-se de uma área plenamente urbanizada ou que apresenta uma urbanização precária? – Quais são seus principais problemas do ponto de vista urbano: mobilidade urbana, poluição, insegurança, coleta de lixo, saneamento básico etc.? – Quais são suas principais potencialidades, do ponto de vista urbano? – Como o território se articula com os territórios circunvizinhos?
Usos do Território	<ul style="list-style-type: none"> – Que usos são feitos do território? – Esses usos mudaram com o tempo? Quais as consequências disso? – O território se caracteriza pela permanência ou pelo fluxo de pessoas? – Estes usos ensejam o desenvolvimento de uma relação mais enraizada ou menos enraizada, por parte das pessoas?
Aspectos Históricos	<ul style="list-style-type: none"> – Que fatos históricos marcam este território? – Eles são mais remotos ou mais recentes? – A história deste lugar o conecta à outras escalas territoriais: mundial, nacional, regional ou local? Ou se restringe à uma relação comunitária? – Há no território edificações e monumentos que ilustrem sua história? – Há documentos que relatam esta história? – Há pessoas cujos depoimentos possam fazer um relato histórico do território? – Há histórias marginalizadas que ficaram ou ainda ficam de fora da história oficial do território? – Que valor que os moradores ou frequentadores do território atribuem à história do território?
Aspectos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> – Quais as características socioeconômicas, étnicas e religiosas da população que vive ou circula no território? – Trata-se de um território homogêneo do ponto de vista socioeconômico? – Quanto às questões relacionadas à sociabilidade, o que se pode dizer do território? – Há espaços públicos, áreas de convívio coletivo? Como as relações sociais se apresentam nestes espaços?

Aspectos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> – De que escala de território estamos falando: zona, rede de territórios, bairro, cidade, estado, nação, conjunto de bairros, conjunto de cidades, conjunto de nações? – Como se organizam as relações de poder no território? – Quais organizações as controla ou influencia? – Quais as relações do território com as instituições que representam o poder político da região? – Predominam relações de poder de caráter mais verticalizadas ou horizontalizadas?
Aspectos Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> – Quais atividades econômicas podem ser observadas no território? – Quais cadeias produtivas se apresentam nele, como elas se articulam e como influenciam o dia a dia do território? – Há organizações que influenciam, controlam ou determinam as relações econômicas do território? – De que modo a riqueza produzida no território se reflete no seu desenvolvimento socioeconômico e cultural?
Aspectos Simbólicos	<ul style="list-style-type: none"> – Qual conjunto de valores, símbolos, crenças, práticas culturais e identitárias podem ser observadas no território? – O território tem algum estigma? De que forma ele afeta as relações desenvolvidas nele e sua imagem perante a sociedade? – Alguma identidade particular já é atribuída ao território?

Fonte: Elaboração própria.

Outro procedimento que deve complementar a investigação sobre as características do território é a escuta da comunidade, ou das comunidades, que o compartilham. O contato com o patrimônio humano, as memórias, os afetos e as histórias pessoais são um rico manancial para enxergar potencialidades muitas vezes escondidas dos territórios, mais com um auto componente identitário. Estratégias como a realização de rodas de conversa, encontros intergeracionais, caminhadas patrimoniais e ecológicas e expedições fotográficas são exemplos de como mobilizar a comunidade.

2.2.4. Conscientização organizacional da gestão territorializada

A partir das informações coletadas e das decisões tomadas durante a execução dos três passos anteriores será possível identificar com qual ou quais facetas do território o equipamento se relaciona de forma mais genuína e estratégica, começando a estabelecer um diálogo entre a identidade organizacional e a identidade territorial. A partir disto será possível proceder o alinhamento entre identidade organizacional e identidade territorial, chegando à territorialização da gestão organizacional. Cada uma das dimensões de alinhamento (cultura, imagem e visão) será tratada separadamente e ilustrada com exemplos hipotéticos que facilitarão o entendimento da proposta. Eles foram elaborados com base na interação entre a pesquisadora e os gestores do grupo empírico durante a aplicação do método a pesquisa-ação.

2.2.4.1. Cultura organizacional territorializada

As características do local onde se situa ou dos locais com os quais se relacionam sempre afetam a forma de um equipamento cultural desempenhar suas atividades. Em geral, os gestores reconhecem essa relação apenas quando o território lhes apresenta desafios, tais como, dificuldade de acesso, baixa qualidade dos serviços públicos e insegurança. Mas, é preciso enxergar o território também como fonte de soluções e inovação, capaz de contribuir estrategicamente para o desenvolvimento organizacional. Para tanto, os gestores precisam desenvolver uma maior consciência acerca desta relação.

Um olhar territorializado sob a cultura organizacional, representa incorporar de forma consciente aspectos relacionados à identidade territorial ao modo como o equipamento desenvolve e organiza suas atividades. Essa abordagem favorece o enfrentamento de problemas como a necessidade de alternativas criativas para o desenvolvimento de suas atividades face aos desafios para a mobilização de recursos, a dificuldade para a manutenção de um quadro de colaboradores estável e coeso e, ainda, a percepção de desconexão entre o contexto artístico-cultural com a realidade.

O resultado desejado é representado por equipamentos mais enraizados, em um diálogo mais estreito com o contexto social do qual fazem parte, além de uma equipe interna potencialmente mais coesa a partir da possibilidade de reconhecer nas características do território um ponto de convergência para as diferentes culturas que possam existir na organização. Problemas de gestão das mais variadas naturezas podem ser solucionados a partir dos aportes territoriais. No Quadro 4 são apresentados exemplos hipotéticos, porém, baseados na realidade empírica estudada, de como relacionar as características do território com a cultura organizacional pode oferecer aos equipamentos culturais soluções para problemas de gestão e novas oportunidades.

Quadro 4 –Exemplos que correlacionam aspectos territoriais e cultura organizacional

ASPECTOS TERRITORIAIS	CULTURA ORGANIZACIONAL
Paisagem Natural	Uma biblioteca funciona num edifício que integra um amplo jardim projetado por um renomado paisagista e que ostenta uma variedade significativa de árvores da flora brasileira. Verificando que o entorno é desprovido de áreas naturais o equipamento desenvolve ações voltadas à utilização do jardim abrindo-o para a comunidade, inclusive, fora do horário de funcionamento da biblioteca.
Paisagem Urbana	Um grupo de museus localizados na região central de uma cidade histórica resolve destacar o valor arquitetônico do seu entorno, incluindo o valor arquitetônico de suas edificações. Para tanto mobiliza o público para uma caminhada cultural. Ela consiste numa caminhada de uma hora pelas principais ruas do bairro na companhia de um arquiteto que vai apresentando tanto as características arquitetônicas das edificações, quando as mudanças urbanísticas que caracterizam a região.

Usos do Território	Um cinema de rua localizado numa zona comercial da cidade observa que suas sessões, à noite e aos finais de semana, estão cada vez mais vazias. Seus gestores atribuem isto ao fato de que a área se esvazia fora do horário de expediente e aos finais de semana. Diante dessa percepção, reprogramaram as sessões oferecidas incluindo uma na hora do almoço e outra logo ao final do expediente.
Aspectos Históricos	Um centro de cultura judaica localizado na região central de uma grande metrópole, erguido há mais de 50 anos, viu seu entorno mudar com o tempo, mas, mantendo sempre a característica de ser uma região de imigrantes. Atualmente novas etnias, nacionalidades e culturas passaram a caracterizar o território. Em atenção à esta nova dinâmica, o equipamento passou a incluir atividades que valorizam o convívio multicultural e a troca de experiências entre diferentes grupos.
Aspectos Sociais	Um teatro de pequeno porte consegue captar recursos para manter atividades durante apenas nove meses no ano. Nos três meses para os quais não conta com recursos, o espaço é ocupado por grupos locais de teatro, dança e circo e por iniciativas da comunidade, como feiras de artesanato e plantas.
Aspectos Políticos	Uma biblioteca localizada no bairro de alta vulnerabilidade social, caracterizado pelo alto índice de violência contra a mulher desenvolve um ciclo de atividades voltadas à valorização da mulher no campo literário. Tais atividades envolvem tanto palestras sobre a produção de escritoras, quanto oficinas de criação literárias voltadas para as mulheres da comunidade.
Aspectos Econômicos	Um centro cultural comunitário, inserido num território fortemente marcado pelo comércio popular, adotou esta dinâmica econômica como traço identitário mais destacado do território. A partir disso, passou a desenvolver atividades com jovens artistas da comunidade que aproveitavam os resíduos produzido pelo comércio (embalagens, plástico e papelão) na construção de cenários, figurinos, esculturas e instalações.
Aspectos Simbólicos	Os moradores de um bairro da periferia de uma grande cidade vivem o estigma de viverem num lugar que se caracterizou pela vulnerabilidade das casas e enchentes recorrente. Um centro cultural, localizado na região, passou a atuar no intuito de ressignificar o território, destacando outros aspectos que o caracterizam. Em conjunto com a comunidade foi estabelecido que a preservação das tradições das religiões de matriz africana era uma característica marcante para o território. A partir disso, as atividades do centro cultural passaram a reforçar essa herança cultural e religiosa.

Fonte: Elaboração própria.

2.2.4.2. Imagem organizacional territorializada

O território também tem potencial de gerar o desenvolvimento de laços mais fortes e significativos entre os equipamentos culturais e seus diversos públicos de interesse (visitantes, frequentadores, parceiros, fornecedores, patrocinadores, poder público, imprensa, conselhos gestores e comunidade em geral). Um olhar territorializado sob a imagem das partes interessadas representa incorporar, de forma consciente, aspectos relacionados à identidade territorial ao modo como o equipamento interage com seus diversos públicos. Tal abordagem contribui para a resolução de dois grandes problemas de gestão enfrentados pelos equipamentos culturais: o engajamento do público e o fortalecimento das estratégias de comunicação. O vínculo a identidade territorial ajuda a criar um senso de pertencimento do público em relação ao equipamento favorecendo seu

engajamento e, ainda, oferece o elemento de diferenciação necessário para potencializar os esforços de comunicação empreendidos.

O resultado desejado é o desenvolvimento de uma percepção positiva em relação ao equipamento ou a correção de ações que estavam gerando uma imagem desfavorável para o equipamento. Esse esforço tem consequências diretas na capacidade de atração e fidelização de públicos, na mobilização de recursos e na capacidade de influência política do equipamento, conforme pode ser constatado nos exemplos apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Exemplos que correlacionam aspectos territoriais e imagem das partes interessadas

ASPECTOS TERRITORIAIS	IMAGEM DAS PARTES INTERESSADAS
Paisagem Natural	Um museu dedicado à arte contemporânea localiza-se dentro de uma reserva particular de proteção ambiental. A surpreendente relação entre obras de arte contemporâneas e a paisagem natural intocada representa um dos principais fatores de destaque para os públicos visitantes, os quais identificam o espaço como um lugar que inspira o equilíbrio entre a cultura e a natureza.
Paisagem Urbana	O Museu Histórico Nacional de um país latino-americano era visto como o portador de uma versão oficial da história e percebido como uma instituição que falhava em representar uma efetiva identidade nacional, já que as exposições que organizava a partir do rico acervo apresentava indígenas, negros e imigrantes como coadjuvantes e apenas os feitos militares tinham destaque, em detrimento da forte participação civil que caracterizava a história daquele país. Para mudar esta percepção entre seus frequentadores, os gestores do museu promoveram uma reestruturação na organização do acervo cujo foco era a valorização da multiculturalidade que caracteriza a identidade nacional.
Usos do Território	Um espaço polivalente costumava promover espetáculos de música popular que atraíam um público jovem e usuário de transporte público. Contudo, o acesso deste público era dificultado uma vez que o equipamento se localizava a, aproximadamente, um quilômetro do ponto de ônibus mais próximo. Tal circunstância fez o equipamento passar a ser visto com um lugar elitista, acessível apenas de carro. Diante dessa situação, o gestor do espaço coletou assinaturas de seus frequentadores usuários de transporte público demandando da prefeitura a instalação de um novo ponto de ônibus no local.
Aspectos Históricos	Uma escola de idiomas que mantém em suas dependências uma galeria, um teatro italiano e um teatro de arena observava que sua programação artística não era frequentada pela comunidade do entorno, porque os moradores a viam apenas como um curso de idiomas e, não, como um espaço cultural. Como o bairro é composto, majoritariamente, por famílias com crianças na primeira infância os gestores do espaço passaram a promover atividades familiares nas manhãs de sábado e domingo durante as quais tinham a oportunidade de fazer uma visita guiada pelas dependências da escola, destacando a oferta cultural que mantinha.
Aspectos Sociais	Um equipamento cultural de grande porte e múltiplas funções está sendo construído numa zona degradada da cidade com vistas a funcionar como polo catalizador de sua recuperação urbanística. Uma quantidade significativa de despejos e desapropriações foram feitas com o objetivo da construção do equipamento. Além disso, a proposta curatorial do espaço não dialoga com as expressões locais e nenhuma ação comunitária é prevista. O equipamento nasce com uma imagem de inacessibilidade e relação descontextualizada com o território.

Aspectos Políticos	Um teatro dedicado à ópera e que mantém um departamento de confecção de cenários e figurinos para espetáculos observa no mercado a carência de mão de obra especializada para a execução deste tipo de atividade técnica. Além disso, o território no qual ele se situa apresenta um índice alarmante de desempregados. Os gestores desenvolvem um programa gratuito de capacitação técnica para moradores do entorno, com bolsa de estágio na instituição para aqueles com melhor desempenho. Antes, a imagem que a comunidade tinha do teatro era de um lugar elitista e inacessível. Após a experiência a visão se modificou e foi, inclusive, alvo de matérias na imprensa nacional.
Aspectos Econômicos	Atuando num território marcado pela presença de cursos de ensino de nível superior voltadas para a formação artística, uma galeria dedicada à arte experimental percebeu a ausência dos estudantes de arte nas suas atividades, mesmo sendo elas gratuitas e relacionadas a um universo estético atrativo para o público jovem. Descobriu que a fachada da galeria afastava este perfil de frequentador devido a sua suntuosidade. Os gestores da galeria decidiram selecionar jovens por meios de uma chamada pública para realizar intervenções na fachada e com isso conseguiu alterar a visão deste público que seus gestores consideram estratégico.
Dimensão Simbólica	Um galpão transformado em teatro na década de 70 representou uma das principais células de resistência política e estética no período da ditadura. Mais de 40 anos depois o espaço é símbolo do território onde se localiza pela quantidade de atividades artísticas e sociais que oferece à comunidade. Mas a prefeitura decidiu construir uma nova via no local e o galpão será desapropriado. Inconformados com a notícia, a comunidade aciona a imprensa. A grande repercussão do caso levou a Prefeitura a reconsiderar seus planos.

Fonte: Elaboração própria.

Para conhecer e analisar a imagem das partes interessadas, passa-se necessariamente pela manutenção de estratégias de levantamento de informações, tais como, pesquisas de opinião, relatórios de cobertura da imprensa, relatórios de avaliação de parceiros e fornecedores etc. Contudo, manter uma estrutura organizacional que comporte a realização deste tipo de atividade, ou dispor de recursos que possibilitem a contratação de prestadores de serviços para sua execução, não faz parte da prática da maior parte dos equipamentos culturais do país. Ainda assim, é importante internalizar a ideia de que, mesmo que de maneira informal, a escuta dos públicos de interesse é fundamental neste processo. Os ganhos advindos deste esforço são significativos para o desenvolvimento organizacional.

2.2.4.3. Visão organizacional territorializada

Cabe agora refletir sobre o papel da identidade territorial na definição da visão organizacional, ou seja, do propósito central que norteia a ação da organização, projetando-a para o futuro. A visão, ainda que não deva ser pensada como algo estático e imutável, serve de baliza para as forças antagônicas exercidas pela cultura (“o que somos”) e pela imagem (“como somos vistos”) na construção da identidade organizacional. Deste modo, entender de que forma ela pode se relacionar com a identidade territorial é muito importante para o sucesso do processo de territorialização da gestão.

A territorialização da visão é o estágio mais definidor do grau de enraizamento de um equipamento com seu território. Um exemplo disso são os ecomuseus ou os museus de base comunitária, organizações cuja própria constituição decorre das características identitárias do território e que por isso apresentam uma visão estratégica fortemente territorializada. Mas, como territorializar a visão de outros perfis de equipamentos, cujos vínculos com o território não se mostram tão simbióticos assim? É preciso perceber que a visão é uma projeção, ou seja, denota algo a ser alcançado pela organização. Deste modo, a pergunta deve ser: de que forma a identidade territorial ajuda meu equipamento a se projetar para uma condição que ainda não tem?

Entendemos que esta nova condição pode representar tanto uma mudança na visão do equipamento dentro da escala territorial na qual já atua, mas pode representar a projeção da ação do equipamento para uma nova escala territorial, ou ainda as duas situações simultaneamente. Deste modo, a territorialização da visão precisa levar em conta não apenas as características do território (usos, paisagem natural e urbana, aspectos históricos, sociais, econômicos, políticos e simbólicos). Deve incluir as escalas de ação do equipamento (comunitária, local, urbana, metropolitana, regional e nacional e internacional).

A elaboração da visão estratégica territorializada pode influenciar ao mesmo tempo na reconfiguração da ação dos equipamentos em relação à sua dimensão territorial mais imediata, e ainda, com base na força estratégica dos vínculos locais, pode projetá-los para novas escalas territoriais. Ela também guarda uma relação estreita com as questões curatoriais (definição de programação, criação de programas, projetos e ações, gestão de acervos, etc.) pois contribui fortemente para a criação de novos sentidos para os acervos e para a escolha de uma programação atraente. Com isso, ajuda a fortalecer a relação dos equipamentos com os seus públicos, bem como seu impacto cultural e social.

Com efeito, quanto mais territorializada a visão de um equipamento, mais enraizadas são suas relações com o território. Quanto mais enraizado um equipamento, mais oportunidades ele terá de acessar a etapa interorganizacional do processo.

2.3. Construção interorganizacional (etapa 2)

Olhar para o território é descobrir que não se está sozinho. Assim sendo, uma consequência natural do processo de territorialização realizado no nível organizacional é conscientizar-se de toda uma gama de atores sociais, relações de interdependência e conflito, fluxos e redes que fazem parte do território. A partir dessa percepção enriquecida, novas possibilidades se apresentam na interface entre diferentes organizações, ou seja, em um âmbito interorganizacional (ARAUJO, 2000; FISHER; MELO, 2004).

A ação interorganizacional de um equipamento cultural territorializado deve ser pensada de uma forma ampla, abarcando os mais diversos atores sociais que interagem no território, enxergando-os como potenciais parceiros para a resolução de problemas comuns, para o fortalecimento de ações já empreendidas por cada organização e, também, para o desenvolvimento de novas ações em cooperação, caminho também natural para se alcançar um nível de influência territorial mais significativo. Contudo, configurações territoriais específicas, caracterizadas pela concentração de equipamentos ou pela possibilidade de definir-se em um dado perímetro, um roteiro ou circuito marcado pela recorrência deste tipo de organização, oferecem uma condição especial para o desenvolvimento interorganizacional e territorial por possibilitarem que a cultura assuma a centralidade no contexto do desenvolvimento territorial. Por isso, as estratégias apresentadas aqui levaram em conta este tipo de configuração territorial.

Um equipamento que, isoladamente, estabelece relações interorganizacionais com outros atores do território, sem dúvida, qualificará sua atuação gerando ganhos mútuos (organizacionais e interorganizacionais). Por sua vez, um grupo de equipamentos que, a partir de suas relações de vizinhança ou de uma ação territorialmente articulada, empreende uma iniciativa de caráter coletivo e, a partir desta, estabelece sua relação com os demais atores sociais do território, aumenta exponencialmente sua capacidade de gerar ganhos organizacionais e interorganizacionais, bem como seu potencial de gerar impacto territorial (Figura 6).

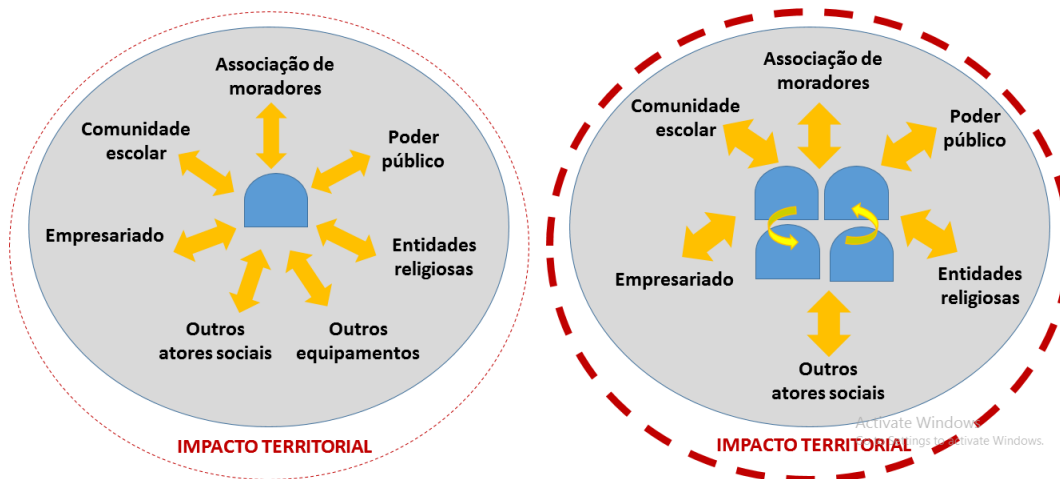


Figura 6 – Contraste entre o impacto organizacional e interorganizacional no território
 Fonte: Elaboração própria.

Atuando conjuntamente, o grupo de equipamentos pode fomentar o desenvolvimento de iniciativas em cooperação, potencializando o impacto cultural e social das ações empreendidas colaborativamente, favorecendo a inovação e a solução conjunta de problemas, possibilitando acesso a novas fontes de financiamento e gerando um esforço comunicacional cooperado de maior impacto. Ações para a otimização de recursos, intercâmbios técnicos, comunicação cooperada e contratação de serviços em bloco são alguns exemplos. Do ponto de vista político, a ação interorganizacional gera o potencial de representação frente ao poder público e outros atores. Do ponto de vista econômico, pode fortalecer da cadeia produtiva do espetáculo e abrir caminho para relações mais estreitas com outros setores econômicos como o turismo e o comércio.

Contudo, para potencializar o impacto desta ação interorganizacional é necessário construir uma identidade interorganização territorializada, seguindo a mesma abordagem utilizada nos itens anteriores. Mais uma vez, atuando como elemento transversal e vinculante, o território se apresenta como ponto de convergência da ação do grupo, estimulando a criação de vínculos tanto entre seus membros, quanto entre a própria interorganização com seus públicos de interesse. Esta segunda etapa do processo de territorialização de equipamentos culturais é composta por três passos: 1) construção interorganizacional; 2) construção de um olhar interorganizacional sobre o território; e 3) construção interorganizacional da gestão territorializada.

2.3.1. Construção da interorganização

Como primeiro passo nesta construção coletiva sugere-se criar uma oportunidade para que os gestores dos equipamentos que compõem o grupo compartilhem sua cultura e visão, ao

mesmo tempo em que tomem conhecimento da imagem que os demais integrantes fazem de sua organização. No Quadro 6 é apresentada uma adaptação para o contexto interorganizacional de um modelo desenvolvido por Schultz e Hatch (2005) para uso no âmbito organizacional. Sugere-se utilizá-lo de modo a compor um painel de grandes dimensões que possa sugerir ao grupo uma visão de conjunto. Além disso, convém estimular que as respostas sejam sintéticas e objetivas.

Quadro 6 – Instrumento para a construção interorganizacional

ASPECTO ORGANIZACIONAL	EQUIPAMENTO 1	EQUIPAMENTO 2	EQUIPAMENTO 3
O que somos (CULTURA)			
O que queremos ser e como queremos ser vistos (VISÃO)			
Como somos vistos pelo grupo (IMAGEM)	Pelo equipamento 2: Pelo equipamento 3:	Pelo equipamento 1: Pelo equipamento 3:	Pelo equipamento 1: Pelo equipamento 2:

Fonte: Elaboração própria.

O compartilhamento de ideias propiciado pela aplicação do Quadro 6 contribui para a identificação de pontos de convergência que aproximem os integrantes do grupo, sem deixar de incorporar as especificidades de cada organização. Só assim, num equilíbrio dinâmico entre as partes e o grupo, é possível criar um ambiente favorável a uma construção interorganizacional sólida e duradoura.

2.3.2. Construção de um olhar interorganizacional sobre território

A ideia de convergência é fundamental para o processo de territorialização da interorganização, pois, ao mesmo tempo em que se busca equalizar os entendimentos das organizações membro entre si é preciso, também, identificar que aspecto (ou aspectos) relacionados à identidade territorial se relaciona de forma mais autêntica com o grupo. Para tanto, sugere-se uma adaptação do Quadro 2 para o contexto interorganizacional, conforme ilustra o Quadro 7, a seguir. A proposta é criar um quadro geral que exponha as contribuições individuais para, a partir delas, chegar-se a uma formulação que represente o grupo. Observando coincidência de visões e debatendo as opiniões divergentes, o grupo encontrará na identidade territorial o elemento vinculante que conferirá coesão à ação interorganizacional.

Quadro 7 – Instrumento para a construção de um olhar interorganizacional sobre o território

ASPECTOS TERRITORIAIS	EQUIPAMENTO 1	EQUIPAMENTO 2	EQUIPAMENTO 3
Paisagem Natural			
Paisagem Urbana			
Usos do Território			
Aspectos Históricos			
Aspectos Sociais			
Aspectos Políticos			
Aspectos Econômicos			
Dimensão Simbólica			

Fonte: Elaboração própria.

2.3.3. Construção interorganizacional da gestão territorializada

De acordo com a sequência lógica exposta no item 2 e seus subitens, serão apresentados aspectos relacionados à cultura, imagem e visão da interorganização com vistas a oferecer subsídios e exemplos para uma ação territorializada.

2.3.3.1. Cultura interorganizacional territorializada

No contexto proposto, a opção por uma abordagem territorializada pressupõe o reconhecimento de aspectos identitários do território como fator aglutinador da própria ação do grupo, tenha este território a escala que for. Portanto, a cultura interorganizacional diz respeito a estabelecer ‘o que faremos?’ e ‘de que forma faremos?’ tendo como premissa a ação com e para o território.

No que se refere à primeira questão, mais uma vez, a observação do território nas suas dimensões material, simbólica e física é fundamental para que os frutos da ação interorganizacional estejam em alinhamento com o território. Destacando que uma gestão efetivamente territorializada é aquela que consegue se integrar às dinâmicas territoriais,

influenciando-as e sendo influenciada por elas. Já no que se refere à segunda questão, muitas são as possibilidades de organização da ação do grupo, das mais formais e hierarquizadas, àquelas mais espontâneas e horizontalizadas. Cabendo frisar que, uma vez que este posicionamento não apenas corresponde à uma opção gerencial, mas, também reflete os valores que orientam o grupo, a opção por um modelo participativo de gestão parece mais condizente com os princípios apresentados aqui, visto que, ao menos potencialmente, um processo decisório horizontalizado e participativo é mais capaz de estabelecer a isonomia como princípio, base fundamental para um o tipo de desenvolvimento territorial defendido na pesquisa, qual seja, aquele capaz de atender de forma equilibrada às dimensões social, cultural e econômica.

2.3.3.2. Imagem interorganizacional territorializada

A imagem que a interorganização projeta de si, quando ancorada na identidade territorial, oferece uma condição privilegiada de geração de vínculos de pertencimento e identificação junto a seus distintos públicos de interesse e tem impacto direto na potencialização dos esforços de comunicação empreendidos pelo grupo.

Na perspectiva dos financiadores públicos ou patrocinadores privados, o ganho de escala representado pela imagem interorganizacional territorializada pode ser um atrativo. No que concerne à imprensa, a estratégia também favorece a visibilidade dos feitos do grupo. Em se tratando do público frequentador, transmite a ideia de que a oferta cultural em questão se multiplicou, uma vez que ele passa a ver a programação oferecida pelo grupo de forma articulada. No que diz respeito ao poder público, uma imagem interorganizacional vinculada ao território pode reforçar o reconhecimento do papel político da interorganização frente às pautas do segmento e do território.

2.3.3.3. Visão interorganizacional territorializada

Por fim, qual visão de futuro a interorganização projetará para si? A resposta a esta pergunta representa uma decisão estratégica do grupo quanto ao grau de comprometimento que assumirá perante o território. Destacando-se que, quanto maior o grau de territorialização da visão, maior o adensamento dessa ação no território. Uma visão altamente territorializada é capaz de impulsionar a construção de novas simbologias a respeito do território, reconfigurando e reformulando sentidos que podem estar associados à valorização identitária, a processos de defesa e preservação do patrimônio artístico, cultural, humano e natural. Além disso, pode qualificar as práticas de sociabilidade do

território e fortalecer processos de construção da cidadania, bem como atuar como mola propulsora de novas oportunidades econômicas ao mobilizar produtos, serviços e experiências singulares.

Neste contexto, a ação política e os reflexos econômicos tendem a ser mais complexos e sistêmicos, indo além dos interesses restritos do grupo e se orientando para o atendimento das necessidades e o desenvolvimento das potencialidades do território em si. Mais que um meio para o desenvolvimento organizacional e interorganizacional, o território passa a ser encarado como um fim para a ação do grupo. Este estágio corresponde ao que trataremos a seguir como alinhamento da gestão territorializada.

2.4. Alinhamento da gestão territorializada (etapa 3)

Devidamente apresentados e exemplificados os procedimentos para a implementação de uma gestão territorializada tanto na dimensão organizacional, quanto na dimensão interorganizacional, a etapa final deste processo corresponde ao alinhamento entre estas duas dimensões. Porém, antes de entrar nos detalhes da Etapa 3, última do processo de territorialização da gestão, parece conveniente apresentar uma síntese do que foi apresentado anteriormente (Quadro 8).

Quadro 8 – Etapas e passos do processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais

Etapa	Passo	Descrição
Conscientização organizacional	Conscientização escalar	Identificação e/ou definição da escala ou das escalas territoriais em que equipamento deseja atuar
	Conscientização gerencial	Análise da realidade gerencial do equipamento com base na sua cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica
	Conscientização territorial	Mapeamento do potencial identitário do território expresso em seus usos e em seus aspectos naturais, urbanísticos, históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos
	Conscientização organizacional da gestão territorializada	Correlação da cultura, imagem e visão do equipamento com os potenciais identitários identificados a fim alinhar identidade organizacional e identidade territorial
Construção interorganizacional	Construção da interorganização	Criação de vínculos entre as organizações por meio do compartilhamento no grupo da cultura e visão de cada organização, bem como identificando qual a imagem de cada uma delas para as demais do grupo
	Construção de um olhar interorganizacional sobre o território	Mapeamento do potencial identitário do território no ponto de vista do grupo para a identificação de um ponto de convergência que confira coesão à ação interorganizacional territorializada
	Construção interorganizacional da gestão territorializada	Correlação entre o aspecto territorial vinculante identificado no passo anterior e a cultura, imagem e visão pretendidas pela interorganização
Alinhamento da gestão territorializada	-	Alinhamento entre a dimensão organizacional e interorganizacional do processo para uma ação territorial mais expressiva

Fonte: Elaboração própria.

Assim como alcançar a construção de uma ação interorganizacional no território (Etapa 2) surge como uma decorrência lógica do esforço de territorialização da gestão organizacional (Etapa 1), o alinhamento dessas duas dimensões (Etapa 3) se apresenta também como uma consequência lógica do processo, em direção ao adensamento das relações no território e com o território. Alinhar estas duas dimensões representa um processo de contínua revisão e ajuste entre as identidades organizacionais isoladas, expressas por sua visão, cultura e imagem, e a identidade interorganizacional construída a partir da cooperação entre elas, igualmente expressa por sua visão, cultura e imagem. Isso só é alcançado com o amadurecimento da ideia de que a identidade cultural territorial é o denominador comum de todo o processo e elemento central para a gestão de equipamentos culturais.

Amadurecer essa ideia significa compreender que lançar um olhar atento em direção ao território e suas dinâmicas: (a) fortalece os equipamentos culturais dando a eles oportunidade de firmar sua identidade organizacional e fazer mais sentido ao conjunto da sociedade; (b) fortalece as relações de vizinhança estimulando a cooperação interorganizacional, gerando com isso ganhos de gestão mútuos com repercussão no território; e (c) aprofunda os ganhos organizacionais, interorganizacionais e territoriais do processo gerando um fluxo contínuo de inter-relações. Em última instância, o processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais se apresenta como uma possibilidade de conjugar desenvolvimento cultural e desenvolvimento territorial, destacando o papel das organizações culturais num cenário mais amplo de atuação social.

3. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Frente à lacuna de pesquisas teóricas dedicadas à inter-relação entre identidade territorial e gestão de equipamentos culturais, a discussão e implicações alvo desta seção se centrarão no propósito sócio-prático que caracteriza esta pesquisa. Para que a territorialização da gestão seja plenamente alcançada alguns aspectos merecem a atenção dos gestores, pois dizem respeito a desafios e riscos a enfrentar ao longo do processo. Em ambas as dimensões é preciso atentar para os riscos de adotar uma postura excessivamente subserviente ou adaptável aos fatores territoriais o que levaria o equipamento à uma descaracterização. No polo oposto, também é necessário evitar posturas inflexíveis diante da preservação de características do equipamento em detrimento de fatores territoriais que indicam a necessidade de mudança. Em suma, é preciso manter uma atitude vigilante e

constantemente preparada para proceder ajustes no processo que deve ser encarado como algo que nunca se esgotará completamente.

É comum o risco de adotar-se uma postura manipuladora, meramente publicitária ou reducionista ao longo do processo de territorialização. Podem concorrer para isso fatores como a excessiva valorização da imagem, em detrimento da cultura e da visão, ou a desvalorização de uma atitude dialógica. Em última instância, todo o processo visa despertar o pertencimento e identificação entre público e equipamentos por meio da identidade territorial. Portanto, ainda que fruto de uma construção intencional e estratégica, as identidades organizacional e territorial em questão precisam se mostrar autênticas e compartilhadas, caso contrário o processo não será capaz de assegurar impactos efetivamente transformadores ou duradores.

Alguns pontos críticos podem ser destacados (Quadro 9). Do ponto de vista organizacional, podemos considerar pelo menos quatro fatores significativos a observar. O primeiro deles corresponde à necessidade de superar o mito da incompatibilidade entre criação e gestão. Há um entendimento bastante disseminado que os processos criativos, típicos do campo artístico cultural, são incompatíveis com procedimentos que visam a organizar a ação dos projetos e organizações culturais. Entender de que maneira as dimensões criativas e organizativas podem interagir é primordial para a construção de um ambiente favorável à aquisição de nossos conhecimentos e práticas. Além disso, é importante perceber que a própria constituição do campo da gestão cultural contradiz a ideia de incompatibilidade entre criação e administração, convidando à um esforço permanente de busca do diálogo e da complementariedade.

Quadro 9 – Pontos críticos de sucesso da territorialização da gestão de equipamentos culturais

Dimensão Organizacional	Dimensão interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Superar o mito da incompatibilidade entre criação e gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a criação de uma cultura de participação e cooperação
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar o equipamento de forma sistêmica, como parte de um contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar os propósitos que unem o grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer do processo algo de todos e não de um só 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar as três dimensões de ganhos • Manter uma atitude aberta para a escuta do grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Manter estratégias permanentes de escuta e o diálogo com a equipe e com seus públicos de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver ativamente cada organização durante o processo • Realizar, para estimular novas realizações

Fonte: Elaboração própria.

O segundo ponto a se observar na dimensão organizacional do processo é a necessidade de pensar o equipamento de forma sistêmica, como parte de um contexto mais amplo de relações. Esta é a base do processo de territorialização, mas, se constitui um grande desafio para os gestores. O caráter endógeno do conceito de ação cultural entendida como “ processo de criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas e

grupos inventem seus próprios fins no universo da cultura” (COELHO, 1997, p. 32) marca, historicamente, a própria concepção de equipamento cultural. Deste modo, não surpreende que os gestores por vezes enxerguem seus acervos, coleções e programações como um fim em si mesmos reagindo, de forma veemente, à abertura do equipamento a outros usos, temáticas e práticas sociais. Por outro lado, é preciso entender que buscar correlações entre o que existe dentro e o que existe fora é fundamental para estabelecer pontes entre o equipamento e seus públicos de interesse, reforçando sua relevância. Uma vez adotada esta estratégia dialógica, é importante perceber que tanto a organização como o território são dinâmicos, o que obriga o gestor a proceder ajustes e reconfigurações constantes em suas práticas para manter o alinhamento entre a identidade organizacional e a identidade territorial.

Ainda tratando da dimensão organizacional, o terceiro fator crítico de sucesso para implementação do processo é fazer dele algo de todos e não apenas de um gestor ou departamento. Tendo em vista a instabilidade que, historicamente, caracteriza as políticas culturais no Brasil (RUBIM, 2007) e, conseqüentemente, seu contexto gerencial, este é um ponto crucial a se observar. Mudanças constantes nas políticas, pouca clareza nas diretrizes estratégicas, mudanças abruptas de gestor, dificuldade de retenção de talentos, grande quantidade de profissionais temporários e memória organizacional pouco organizada. Via de regra, este é o contexto de gestão dos equipamentos culturais. Deste modo, construir o processo de forma horizontal e participativa favorece que o processo de territorialização seja progressivamente incorporado à cultura organizacional, sendo mais fácil consolidar suas conquistas e assegurar a sua continuidade.

Por fim, o quarto ponto relacionado à dimensão organizacional, que merece destaque, é a importância de manter estratégias permanentes de escuta e o diálogo com a equipe e com os públicos de interesse do equipamento. O acolhimento das contribuições e impressões das mais diferentes instâncias da organização é determinante para o êxito da iniciativa de territorializar a gestão, bem como, para favorecer a sua continuidade e constante aprimoramento. Para tanto, antes de tudo, é necessário manter um clima de confiança e liberdade de modo que a equipe se sinta à vontade de participar, expondo com sinceridade seus pontos de vista. Além disso, é necessário ter disposição também para escutar frequentadores, parceiros, fornecedores, patrocinadores e etc. para garantir uma diversidade de olhares a respeito do equipamento que enriqueça e fortaleça seus vínculos.

No que se refere à dimensão interorganizacional, propomos seis fatores significativos a observar para o êxito do processo de construção de uma ação interorganizacional territorializada. O primeiro deles corresponde à necessidade de

incentivar a criação de uma cultura de participação e cooperação, visto que a tradição brasileira ainda é pequena neste sentido. Isto concorre, negativamente, para o engajamento das organizações e seus líderes na construção de ações de caráter interorganizacional. Somado a isso, fatores como o quantitativo limitado de profissionais e a dificuldade em reter talentos dificultam ainda mais o desenvolvimento das ações interorganizacionais no campo da cultura. Com efeito, é necessário ter tenacidade e capacidade de mobilização para que a empreitada seja bem-sucedida. Criação de grupos de trabalhos ou comitês temáticos, bem como o estabelecimento claro de responsabilidades, objetivos e prazos podem favorecer o engajamento e a cooperação entre os membros.

O segundo ponto que merece observação é a importância de reforçar, constantemente, os propósitos que unem o grupo. É fundamental que os propósitos coletivos sejam claros, partilhados por todos e constantemente reforçados para que o senso de grupo vá progressivamente se fortalecendo. Para tanto, é indispensável manter canais de comunicação ativos que mantenham o grupo sempre informado e mobilizado. Os meios digitais de comunicação oferecem uma multiplicidade de opções que podem contribuir bastante neste quesito. Pode ser importante trabalhar na elaboração de algum documento que sistematize os objetivos e princípios norteadores do grupo, o qual possa servir de guia para a ação, sendo revisto e complementado continuamente.

O terceiro ponto de atenção para o sucesso da dimensão interorganizacional do processo é a importância de valorizar as três dimensões de ganhos. O sucesso do processo depende de que as três dimensões (organizacional, interorganizacional e territorial) funcionem harmoniosamente, portanto, é preciso valorizar os ganhos em cada uma dessas dimensões igualmente. Certamente, haverá membros mais interessados nos ganhos do seu equipamento, enquanto outros terão uma visão mais sensível ao desenvolvimento territorial. O importante é enxergar que cada dimensão desta é importante e que, para que o processo seja exitoso, este tripé precisa funcionar de forma sinérgica.

A quarta observação alerta ao fato de que também no âmbito interorganizacional é fundamental manter uma atitude aberta para a escuta do grupo, além de sensível às especificidades de cada um dos seus membros visto que isto concorre decisivamente para um maior engajamento e participação dos gestores. A horizontalidade nas relações e a conseqüente polifonia gerada por ela favorecem também a que o processo seja autêntico e, portanto, mais enraizado.

O quinto fator se relaciona diretamente com o anterior e corresponde à necessidade de envolver ativamente cada organização durante o processo. Disseminar a ideia da territorialização e da ação interorganizacional no conjunto de profissionais de cada membro

é fundamental para que o processo seja internalizado e incorporado à cultura de cada organização. Quando se trata de obra ou interesse de um único gestor ou departamento, o processo fica vulnerável diante de mudanças na equipe ou necessidades temporárias de afastamento, bem como corre o risco de não refletir efetivamente a organização participante.

Por fim, o último ponto a destacar em relação à dimensão interorganizacional é a necessidade de realizar para estimular novas realizações. Nada desmobiliza mais um grupo que a sensação de que as ideias não saem do papel. Por isso é preciso traçar metas exequíveis para as ações empreendidas em grupo, de modo a que elas se concretizem e ensejem novas realizações. Além disso, celebrar os êxitos e as conquistas também é um fator importante para o sucesso da ação interorganizacional pois reforça os vínculos entre os membros do grupo.

Diante do exposto, espera-se que a pesquisa traga repercussões para a prática dos gestores de equipamentos culturais e permita expandir a visão dos formuladores de políticas públicas. Por outro lado, a pesquisa também tem impacto para o campo de estudos sobre gestão de equipamentos culturais. Primeiro, esta pesquisa permite inaugurar o termo 'gestão de equipamentos culturais', visto que não encontramos nenhuma pesquisa publicada que tenha se debruçado de forma sistemática a noção de equipamentos culturais do ponto de vista de sua gestão. Segundo, essa pesquisa permite expandir o conhecimento existente sobre a importância da identidade e da territorialidade na gestão de organizações do setor cultural, ao articular referenciais de identidade organizacional com os de identidade territorial. Apesar da identidade já ser considerada, a sua relação com a territorialidade ainda não o é de forma plena.

4. CONCLUSÕES

Esta pesquisa se propôs a desenvolver e discutir estratégias que tenham relevância e aplicabilidade prática para gestores culturais, em específico, para os gestores de equipamentos culturais, contribuindo para o crescente processo de profissionalização do setor cultural no Brasil. Seu propósito é, com base em aportes teóricos e empíricos, apresentar um conjunto de estratégias de gestão que posicionam a identidade territorial como princípio vital para a perenidade de equipamentos culturais. Como repercussão, espera-se auxiliar os gestores de equipamentos a qualificar sua atuação cotidiana e melhorar suas formas de lidar com desafios ao assumirem uma atitude mais consciente e proativa perante a identidade territorial. Sua relevância consiste em aproximar os

equipamentos culturais a conceitos relacionados ao território e à gestão, deslocando a atenção da ação cultural neles desenvolvidas, abordagem mais comumente adotada, e focando no entendimento da organização como um ator social fortemente implicado nas dinâmicas territoriais.

Do ponto de vista de sua contribuição socioeconômica, acredita-se que a aplicação dessas estratégias de gestão podem contribuir para o fortalecimento do impacto cultural, social, econômico e político gerado pelos equipamentos culturais em seus territórios, alcançando três planos de resultados: organizacional, interorganizacional e territorial. No plano organizacional, pretende-se aproximar os equipamentos de suas comunidades contribuindo com a adoção de uma concepção de desenvolvimento organizacional que relacione sustentabilidade econômica, política e social (ARMANI, 2011). No plano interorganizacional, pretende-se incentivar a criação de um ambiente de inovação e participação política a partir da cooperação interorganizacional com base nas relações de vizinhança. No plano territorial, pretende-se destacar o papel político-estratégico das organizações culturais no contexto da gestão de territórios, colocando o desenvolvimento cultural no centro do debate acerca do desenvolvimento territorial.

Do ponto de vista sócio-prático, ao propor como resultado final da pesquisa um conhecimento profissional voltado à capacitação de gestores e integrar o processo formativo de estudantes de produção cultural, administração e gestão social, este artigo responde a uma lacuna de produção tecnológica destinada ao segmento cultural. Deste modo, contribui de maneira relevante para com a necessária e crescente qualificação dos profissionais da área cultural no país, bem como fornece recursos para formuladores de políticas públicas aprimorarem seu trabalho.

Em âmbito acadêmico, os resultados desta pesquisa apontam para a possibilidade de adotar equipamentos culturais como categoria válida e relevante no contexto da Administração. Mesmo tendo orientação sócio-prática, essa pesquisa destaca conceitos e teorias relevantes sobre equipamentos culturais e sua gestão, chamando a atenção para o entendimento da identidade territorial nos processos de gestão. Além disso, este artigo contribui para ampliar a forma de fazer pesquisa, incluindo pesquisas que priorizam a relevância sócio-prática como válidas, desejáveis e legítimas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, B. **O filho do bardo: um estudo de caso do Shakespeare's Globe Theatre**. Dissertação (Mestrado em Teatro) – Escola de Teatro, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2017.

- ARAUJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S. B. ; CUNHA, M. (Ed.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu Editora Ltda., 2000, p. 501-523.
- ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade nas ONG no Brasil. In: **Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil.** Brasília: Ministério da Saúde, 2001. p. 17-34.
- BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. **Revista Perspectiva**, Vol.15, n. 2, p.73-83, 2001.
- BOTELHO, I. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Revista Espaço e Debates**, vol.23, n.43-44, p.1-18, 2003.
- BOURDIEU, P.; DARBEL, A. **O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Zouk, 2003.
- BOYLAN, P. (org.). **Como gerir um museu: Manual Prático.** Paris: ICOM, 2004.
- BYRNES, W. J. **Management and the arts.** Burlington: Elsevier, 2003.
- CÂNDIDO, M. M. D. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento.** Porto Alegre: Medianiz, 2013.
- CANEDO, Daniele. Democratização da cultura. In: CULT - Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. **Mais definições em trânsito.** Salvador: Edufba, 2007.
- CARR, D. **The promise of cultural institutions.** Walnut Creek: Altamira Press, 2003.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural.** São Paulo: Iluminuras, 1997.
- COELHO, T. **O que é ação cultural.** São Paulo: Brasiliense, 2012.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E. A mobilização cultural na gestão de museus: a força da participação comunitária e da identidade territorial. **Museologia & Interdisciplinaridade**, vol. 6, n. 12, p. 84-104, 2017.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E. Participação Comunitária e Identidade Territorial na Gestão de Museus: A Mobilização Museológica Organizacional e Interorganizacional. **Cadernos de Sociomuseologia**, vol. 55, n. 11, p. 3-50, 2018a.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E. Participação e Identidade Territorial na Gestão de Museus: A Mobilização Museológica Técnica. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, vol. 13, n. 32, p. 2393-2422, 2018b.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; QUEROL, L. S. Tecnologia social das mobilizações: identidade e participação na gestão de iniciativas museológicas comunitárias. **Museologia e Patrimônio**, vol. 10, n. 2, p. 261-282, 2017.
- CEZÁRIO, H. B. M.; DAVEL, E.; Querol, L. S.; SANCHO, E. Desafios da Gestão Participativa no Museu de São Brás em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 22, n. 1, p. 138-162, 2018.
- CHONG, D. **Arts management.** London: Routledge, 2002.

- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, E. (Ed.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. Vitória: EDUFES, 2014, p. 241-272.
- CUNLIFFE, A. L.; SCARATTI, G. Embedding Impact in Engaged Research: Developing Socially Useful Knowledge Through Dialogical Sensemaking. **British Journal of Management**, vol. 28, n. 1, p. 22-44, 2017.
- DAVEL, E.; SANTOS, F. P.; DANTAS, M. Identidade Cultural de Territórios como Política de Gestão. **Anais do XI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2016.
- DE MARCO, K. Gestão de espaços culturais: uma abordagem contemporânea. In: FONSECA, Ana Carla; DE MARCO, Kátia (Orgs.). **Economia da Cultura: ideias e vivências**. Rio de Janeiro: Ed. e-livre, 2009. p. 203-221.
- DINES, Y. S. **Cidadelas da Cultura no Lazer: uma Reflexão em Antropologia da Imagem sobre o SESC São Paulo**. São Paulo: SESC, 2012.
- DIONNE, H. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.
- DUARTE, F. **Space, Place and Territory: A Critical Review on Spatialities**. New York: Routledge, 2017.
- ECHEVERRI, R. **Identidade e território no Brasil**. Brasília: IICA, 2009
- EL ANDALOUSSI, K. **Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento e democracia**. São Carlos: EdUFSCar, 2004.
- FISCHER, T.; MELO, V. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. **Organizações e Sociedade**, v.11, n. Edição Especial, p. 13-41, 2004.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLYVBJERG, B. **Making social science matter**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- FOPP, M. A. **Managing museums and galleries**. London: Routledge, 1997.
- GENOWAYS, H. H.; IRELAND, L. M. **Museum Administration: an introduction**. Walnut Creek: AltaMira Press, 2003.
- HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização: do "fim dos territórios" à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
- HALL, S. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.
- HARTLEY, J.; WEN, W.; LI, H. S. **Creative Economy and Culture: Challenges, Changes and Futures for the Creative Industries**. Los Angeles: Sage Publications, 2015.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, vol. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**, vol. 38, n. 2, p. 117-130, 2009.

- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding.** São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.
- KIESER, A.; NICOLAI, A.; SEIDL, D. The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. **Academy of Management Annals**, vol. 9, n. 1, p. 143-233, 2015.
- LORD, B.; LORD, G. D. **Manual de gestión de museos.** Barcelona: Ariel, 2005.
- MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006, p.207-239.
- MAISON, T. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números: anuário de estatísticas culturais 2009.** Brasília: MinC, 2009.
- PATTON, M. **Qualitative research & evaluation methods.** Londres: Sage Publications, 2002.
- RADBOURNE, J.; FRASER, M. **Arts management: a practical guide.** Saint Leonards: Allen & Unwin, 1996.
- RUBIM, A. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, n.13, p.101-113, 2007.
- SACHS, I. Desenvolvimento e cultura; Desenvolvimento da cultura; Cultura do Desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, vol.12, n.33, p.151-165, 2005.
- SAINTILAN, P.; SCHREIBER, D. **Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector.** London: Routledge, 2018.
- SANTOS, F. P.; DAVEL, E. Pesquisa-ação em Prol da Cooperação Interorganizacional: Debates, Repercussões e Práticas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, vol. 5, n. 13, p. 723-791, 2018.
- SAQUET, M A.; BRISKIEVICZ, M. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, 2009, p.3-16.
- SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. D. P. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 15, n. 2, p.97-126, 2014.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M.J. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J. e SALZER-MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture.** London: Routledge, 2006, p.15-33.
- SCOTT, A. J. **The cultural economy of cities.** London: Sage Publications, 2000.
- SENNETT, R. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade.** São Paulo: Record, 2014.
- SERAPIÃO, F. **Centro Cultural São Paulo: espaço e vida.** São Paulo: Monolito, 2012.
- SESC SP; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Públicos de Cultura.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/sintese/>>. Acesso em 3/12/2015.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Ed. Atlas, 2009.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Ed. Cortez, 2011.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged Scholarship**: a guide for organizational and social research. Oxford: Oxford University Press, 2007.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

Fabiana Pimentel Santos

Doutoranda no Núcleo de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). (fabianapimentel8@gmail.com)

Eduardo Davel

Pós-doutor em Administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa. Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pesquisador do CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social e no NPGA - Núcleo de Pós-Graduação em Administração (UFBA). (davel.eduardo@gmail.com)