

# **CRISES E RECOMEÇOS: REFLEXÕES SOBRE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DE ESPAÇOS CULTURAIS AUTO-ORGANIZADOS EM SÃO PAULO**

David da Silva Júnior<sup>1</sup>, Denilson de Jesus Silva<sup>2</sup>, Lydia Arruda<sup>3</sup>, Marleth Reis<sup>4</sup>

---

## **RESUMO**

A crise de financiamento do setor cultural brasileiro foi agravada pela crise econômica e sanitária do novo coronavírus. A míngua de recursos financeiros impõe novos desafios. Este trabalho busca em espaços culturais auto-organizados da cidade de São Paulo boas práticas que ajudem a superá-los.

**Palavras-chave:** Política Cultural. Espaços Culturais Auto-Organizados. Financiamento. Economia Criativa.

## **ABSTRACT**

The financing crisis of the Brazilian cultural sector was aggravated by the economic and health crisis of the new coronavirus. The lack of financial resources poses new challenges. This work seeks good practices in self-organized cultural spaces in the city of São Paulo that help to overcome them.

**Keywords:** Cultural Policy. Self-Organized Cultural Spaces. Financing. Creative Economy.

- 
- 1 Sociólogo, jornalista e videomaker, especialista em Gestão de Marketing. Atua como coordenador de comunicação na Fundação Perseu Abramo e como gestor cultural autônomo. E-mail: contato@gbocomunicacao.com.br.
  - 2 Pedagogo, tecnólogo em Gestão Ambiental e gestor de administração escolar. Atua como analista de desenvolvimento institucional na Recode. E-mail: denilson\_jsilva@hotmail.com.
  - 3 Mestranda em Economia e Política da Cultura e Indústrias Criativas pela UFRGS. Atua como produtora e gestora cultural autônoma. E-mail: liria.cultura@gmail.com.
  - 4 Graduada em Artes de Corpo pela PUC-SP. Atua como gestora cultural da Casa da Ponte. E-mail: marlethreis@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

A intensa produção cultural brasileira tem como base de sustentação uma cadeia produtiva fortemente dependente do investimento público estatal, mas um breve olhar sobre as políticas públicas de cultura no Brasil permite identificar que são comuns problemas como a descontinuidade nas ações do Estado e, na maior parte do tempo, a ausência de um projeto amplo que abarque a cultura em suas variadas dimensões.

Embora o investimento público estatal seja predominante, a maior parte desse orçamento tem sido executada em um modelo que transfere a empresas privadas o poder de decidir quais projetos culturais merecem destinação de recursos, o que reproduz uma lógica de mercado que exclui os projetos pequenos, baseados em seus territórios e de pouco apelo de marketing para as grandes marcas.

O setor cultural brasileiro que já era fragilizado, se viu diante de um iminente colapso com a pandemia do novo coronavírus e a consequente política de distanciamento social. Nesse preocupante cenário, se faz urgente pensar estratégias de sustentabilidade financeira que possibilitem às iniciativas culturais, sobretudo as de pequeno e médio porte, existindo ao longo dos anos de maneira contínua, garantindo que suas práticas e seus agentes culturais tenham condições de sobreviver e sejam menos impactados pelas crises e por eventuais ataques de governos e setores da sociedade.

Esta pesquisa analisa espaços culturais auto-organizados de pequeno porte na cidade de São Paulo, que recebem pouco ou nenhum recurso público para manter sua programação cultural, e aponta práticas exequíveis que podem ajudar a trazer estabilidade financeira a outras iniciativas culturais.

A intenção não é esgotar a discussão; ao contrário, o que se espera é apontar para um campo de estudos pouco explorado e de escassa bibliografia em língua portuguesa. Não se pretende tampouco diminuir o papel do Estado como financiador da cultura. Ao contrário, buscam-se caminhos para que o campo da cultura se estabeleça de forma ainda mais pujante, diminuindo sua dependência dos recursos estatais de modo a se tornar mais autônomo.

## BREVE HISTÓRICO DAS POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL

A história das políticas culturais no Brasil mostra que, assim como em políticas públicas de outras áreas, a falta de continuidade talvez seja o maior problema. Alternam-se períodos em que há projeto e períodos de

apagão completo. Como aponta Paiva Neto (2017), muito em função da estrutura administrativa, capacidade de gerência e orçamento, o investimento público em cultura tende a ser concentrado na União, o que tornou o recente e repentino apagão nas políticas federais ainda mais traumático, principalmente porque a história “recente” — apesar do caráter tardio da política cultural no Brasil — legou ao Estado um importante papel no fomento a atividades culturais, inclusive as de apelo comercial.

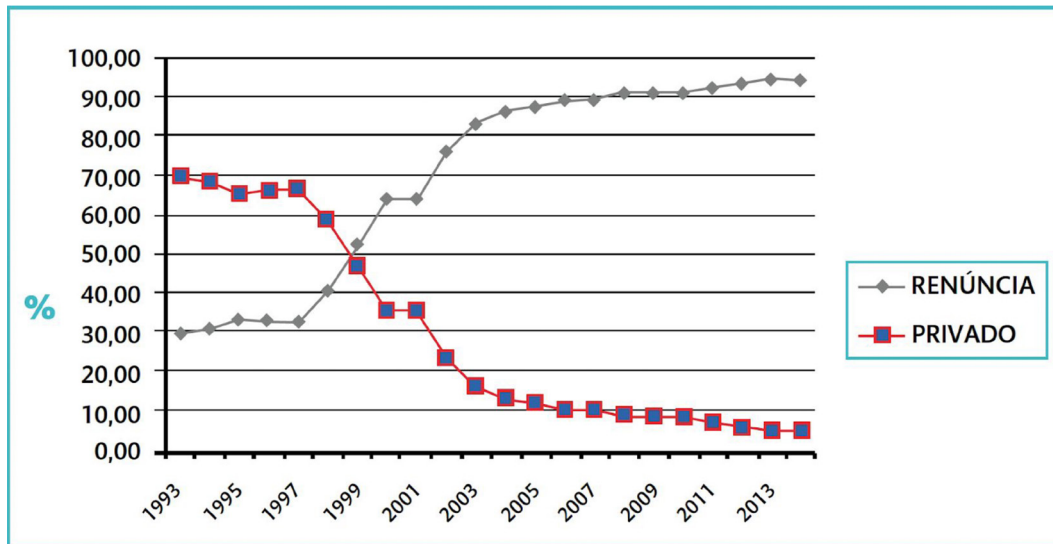
Até a década de 1980, o apoio se dava fundamentalmente por investimento direto a fundo perdido, com exceção da Embrafilme e alguns incentivos fiscais pontuais. A política de balcão determinava quanto e como investir (ibidem, p. 16). Desde 1986, com a instituição da Lei Sarney, o investimento baseado em renúncia fiscal ganhou corpo e se tornou o principal meio para repasse de recursos federais a iniciativas culturais a partir da década seguinte, com a instituição do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), ou Lei Rouanet. Como mostram Salgado, Pedra e Caldas (2010), desde então, o financiamento de iniciativas culturais se dá basicamente por meio de 1) recursos orçamentários do Fundo Nacional da Cultura (FNC) e de instituições federais de cultura; 2) incentivos fiscais; 3) fundos de investimento, como o Ficart e o Funcine (menos efetivos).

A Lei Sarney e o Pronac deslocaram para a iniciativa privada, sobretudo para as grandes empresas, o poder de decisão sobre em quais iniciativas culturais investir os recursos públicos, que na prática passaram a incorporar o orçamento de marketing dessas empresas. Via de regra, as escolhas do “mercado” partem de critérios como projeção da marca e ganho em reputação em vez do interesse público, o que acaba concentrando o investimento em regiões mais ricas e projetos maiores ou que atendem a nichos específicos, com poder de compra e interesse em consumir. Segundo estudo da Confederação Nacional de Municípios (2018), quase 4/5 do total dos recursos captados nos últimos anos por meio do mecanismo de incentivo fiscal da Lei Rouanet se concentra na região Sudeste, metade disso no estado de São Paulo.

O efeito gerado pela Rouanet é paradoxal: por um lado, injetou um volume de recursos no setor cultural sem precedentes na história do país; por outro, diminuiu a presença relativa do investimento privado, tornando a renúncia fiscal um desestímulo ao mecenato tradicional. A queda do investimento privado teve início com a promulgação da Lei do Audiovisual, que admitiu abatimento integral do valor aportado nos projetos, mas se acentuou sobretudo a partir de 1998, após publicação da Medida Provisória 1.589/97, reeditada por Fernando Henrique Cardoso 27 vezes ao longo de dois anos, até torná-la a Lei 9.874/99, que, em vez de corrigir a distorção da Lei do Audiovisual, a reproduziu na Lei Rouanet. Durante

o mandato de FHC, a política cultural foi quase toda resumida às leis de incentivo baseadas em renúncia fiscal, como mostra Rubim (2007, 2011). “O governo FHC caracterizou-se por uma ausência de políticas culturais nacionais” (idem, 2011, p. 26).

**Gráfico I** – Evolução dos percentuais de renúncia e de apoio privado no valor de mecenato captado pelo MinC



Elaborado por Sá-Earp e Estrella (2016), a partir dos dados do Ministério da Cultura.

A gestão de Gilberto Gil, continuada por Juca Ferreira, no Ministério da Cultura, durante o governo Lula (2003–2010), inverteu a lógica do governo anterior e encampou uma política cultural ativa, baseada na diversidade da cultura brasileira. Embora Gil e Juca tenham logrado diversos êxitos, não alteraram a matriz de financiamento às iniciativas culturais, que seguiu sendo baseada no incentivo fiscal, por um lado, e no Fundo Nacional de Cultura, por outro. Como mostram Salgado, Pedra e Caldas (2010, p. 91), apesar do significativo aumento no orçamento global do Ministério da Cultura e dos diversos incrementos ao Fundo Nacional de Cultura, os recursos do FNC nunca chegaram a 1/3 do volume do mecenato baseado em renúncia fiscal. Mais significativo que o aumento no orçamento foi a mudança radical na orientação da utilização dos recursos do FNC, sobretudo no âmbito da Política Nacional de Cultura Viva, que colocou no orçamento os pequenos espaços e as iniciativas de impacto local, promovendo a perspectiva de democracia cultural.

A partir de 2011 se inicia uma queda gradual do orçamento da cultura e uma nova mudança na orientação da política cultural. A política de austeridade econômica encampada a partir de 2015 e aprofundada após a deposição de Dilma Rousseff acelerou a queda no orçamento, de um lado

pelo corte de gastos e imposição pelo Legislativo de uma gradual queda da capacidade de investimento do Estado, de outro pelo caráter pró-cíclico da austeridade econômica neste contexto. A única exceção no período foi o setor do audiovisual. Nery (2019) aponta que, apesar da diminuição dos aportes do Tesouro Nacional, a Agência Nacional de Cinema (Ancine) teve um incremento em seu orçamento, graças à Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (Condecine), taxa que passou a ser paga pelas operadoras de telecomunicações em 2011, alavancando os investimentos no audiovisual.

Em janeiro de 2019, Jair Bolsonaro assumiu a presidência do Brasil encampando uma “reforma ministerial” que, entre outros efeitos, extinguiu o Ministério da Cultura, integrando a pasta ao Ministério do Turismo, com o status de “secretaria especial”. A agenda encampada pelo governo desde então tem inspiração econômica no neoliberalismo e política em um neoconservadorismo autoritário que combate a diversidade e a pluralidade em uma espécie de guerra cultural, atacando artistas e o fazer artístico, o que levou as instituições e políticas culturais que já vinham sofrendo com a inanição econômica imposta pelas políticas de austeridade à morte por asfixia ideológica e gerou uma crise em cascata no Sistema Nacional de Cultura.

Em março de 2020, a pandemia do novo coronavírus levou estados e municípios a adotarem uma política de isolamento social, que proibiu os eventos públicos presenciais, fechou espaços de visitação pública e atingiu diretamente a cadeia produtiva da cultura. A crise do coronavírus se somou às crises do subfinanciamento e do ataque neoconservador, gerando um ambiente catastrófico para trabalhadores da cultura, que viram seu rendimento diminuir muito ou mesmo extinguir-se. Por pressão do setor da cultura e em resposta a essa crise, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 14.017/20, batizada de Lei Aldir Blanc — em homenagem ao compositor recém-falecido — e sancionada em 29 de junho daquele ano.

A Lei Aldir Blanc determinou que a União entregaria a estados e municípios um montante total de R\$ 3 bilhões para aplicação em ações emergenciais de apoio ao setor cultural, por meio de 1) renda emergencial mensal a trabalhadores da cultura; 2) subsídio mensal para manutenção de espaços, empresas, instituições e organizações culturais comunitárias com atividades interrompidas pelas medidas de isolamento social; 3) editais, chamadas públicas, prêmios, aquisição de bens e serviços vinculados ao setor cultural. Até a finalização deste texto, em março de 2022, não foram encontrados estudos de avaliação da Lei Aldir Blanc.

No dia 15 de março de 2022, o Congresso Nacional aprovou outra lei de fomento, batizada de Lei Paulo Gustavo, que prevê a liberação de R\$ 3,86 bilhões para financiamento a projetos culturais. Os recursos devem

ser executados até o fim de 2022. No início de abril de 2022, o presidente Jair Bolsonaro vetou o projeto de lei com o argumento de que o mesmo criava despesas aos cofres públicos sem apresentar medida compensatória. No fechamento deste artigo, o veto presidencial estava em análise pelo Congresso Nacional.

## ESPAÇOS AUTO-ORGANIZADOS

A cultura é fator determinante de uma sociedade. Considerada direito garantido a todos pelo artigo 27 da Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, foi considerada o quarto pilar de desenvolvimento de um povo pela Agenda 21. Em 2015, a cultura passou a ser entendida como fator transversal de desenvolvimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis para o planeta.

Em suas dimensões antropológicas e sociológicas (BOTELHO, 2016), a cultura é essencial na formação cidadã. A democracia e a democratização cultural atravessam as diversas camadas que constituem as sociedades.

Como mostra Moraes (2021), os locais onde a cultura é produzida nas cidades se tornam elos fundamentais na formação da cadeia cultural. São esses espaços que permitem que o encontro entre humanidades, saberes e fazeres aconteçam e, através de suas práticas, conduzem a sociedade em uma direção mais justa e democrática. Como verdadeiros oásis em meio ao deserto da desesperança criado pelo sistema neoliberal e às desigualdades que nos são impostas em nosso cotidiano, pensam coletivamente e promovem experiências transformadoras.

Segundo Chico Pelúcio:

É no município que as transformações começam a acontecer e onde são geradas as ideias e possibilidades de transformação da sociedade, do Estado e do país. Para tanto, temos que conhecer e reconhecer a fundo a cidade, sua origem, sua população, seus bens materiais e simbólicos e, principalmente, seus costumes, crenças, manifestações e expressões artísticas. (PELÚCIO, 2021, p. 67.)

A cidade de São Paulo não possui um índice oficial de todos os espaços culturais existentes nela. Tentativas de mapeamento como a plataforma SP Cultura e a rede Oceano apontam que são centenas de casas que de formas e modos variados fomentam a cultura dentro do município. Como diz Isaura Botelho:

Mais do que nunca o local deve assumir o protagonismo não apenas enquanto lócus da vida cultural dos indivíduos, mas como vanguarda em experiências e quebra de paradigmas, promovendo uma inversão no encaminhamento de novas políticas e de novas articulações institucionais. (BOTELHO, 2021, p. 63.)

Dada a relevância da produção fomentada por esses locais, esta pesquisa analisou os fazeres de sete espaços culturais auto-organizados da cidade de São Paulo. O conceito de espaço auto-organizado aqui mobilizado parte da definição de Maíra Endo (c. 2018), segundo a qual:

Um espaço (ou iniciativa) auto-organizado é aquele cuja ordem e sentido foram criados a partir do conjunto das experiências dos envolvidos, ou seja, da forma como processam, interpretam, atribuem significados e organizam. Isso significa, na prática, a valorização da voz de cada um dentro de um sistema coletivo, a busca por novos modelos organizativos que tendem à horizontalidade e suavização dos poderes, e a construção de redes de trabalho que estabeleçam relações de dependência estratégica.

Procurou-se por características comuns e em comum para a escolha dos espaços analisados, de modo a obter-se um registro tão diverso quanto possível. Como ponto comum, buscou-se por espaços que atendessem presencialmente no máximo cem pessoas simultaneamente e que tivessem no máximo 30% de seu faturamento garantido por verbas públicas. As características comuns analisadas foram a localização dentro da cidade, tempo de existência e linguagens culturais trabalhadas.

Chegou-se então nos seguintes espaços e projetos: Agência Solano Trindade, Cia Circodança, Casa da Ponte, Casa Mestre Ananias, Cia Pessoal do Faroeste, Projeto Marieta e Projeto Rede Oceano, que está localizado dentro da Casa Goiaba. Faremos a seguir uma breve apresentação dos espaços.

A Agência Solano Trindade está localizada no bairro Campo Limpo e é um empreendimento cultural que desenvolve tecnologia, serviços e produtos que dialogam com o dia a dia das comunidades periféricas, atuando no campo social, econômico e cultural. Dentre os serviços prestados pela agência, destacam-se um espaço de *coworking*, uma rádio, uma venda de produtos orgânicos e um restaurante.

A Cia Circodança Suzie Bianchi está localizada no bairro Campo Belo, conta com três divisões: a escola, a companhia artística e o departamento de eventos corporativos. A escola oferece aulas de circo, dança, yoga, pilates, musicoterapia e desenvolve um trabalho específico para pessoas com deficiência. A mesma estrutura da escola, que conta com profissionais qualificados em cada técnica, pode ser contratada e levada para escolas particulares, como uma disciplina opcional.

A Casa da Ponte está localizada na Zona Oeste de São Paulo e se propõe a receber as pessoas de um modo afetivo. Tem como linha de atuação: criação, difusão, produção artística, editorial e cultural, desenvolvimento humano e gestão em rede. Além de sediar exposições de artes visuais,

lançamentos de livros e formações, o espaço oferece prática de yoga, atendimento psicológico, espiritual e terapêuticos: Reiki, Barra de Access, Leitura de Aura, Tarô Terapêutico, Chakras Xamânico, Processos Corporais de Access e Massagem.

A Casa do Mestre Ananias está localizada no bairro Bixiga e é um polo de vivência socioeducativa que tem como atividade principal a transmissão oral de conhecimentos de capoeira e do samba de roda, além de outras tradições populares afro-brasileiras. A casa abriga a Associação de Capoeira Angola Senhor do Bonfim, fundada por Mestre Ananias em 1953, o grupo de samba de roda “Garoa do Recôncavo” e o grupo de samba tradicional “Sem Vintém”.

A Cia Pessoal do Faroeste está localizada na região da Luz, no centro de São Paulo. É uma companhia de teatro com 22 anos de existência e 20 espetáculos, sendo dois deles infantis. Além do teatro, atua em várias frentes na região, sempre criando encontros, transversalidades e permeabilidades entre arte, direitos humanos, política e cultura.

O Projeto Marieta está localizado no bairro Bela Vista e é um centro de cultura voltado para o pensamento contemporâneo que se propõe como lugar de criação, debate e difusão de produções artísticas e culturais. Com o objetivo de difundir conhecimento e estimular o debate público, o Marieta oferece à comunidade uma constante, variada e gratuita programação cultural pública, além de alguns cursos pagos e espaços de residência artística.

O Projeto Rede Oceano possui duas esferas: a primeira, como registro cartográfico, seguido da construção de uma rede de intercâmbio e circulação de artistas nos espaços; a segunda, uma pesquisa acadêmica resultante desse caminho percorrido. Está sediado atualmente na Casa Goiaba, na Vila Mariana, e teve início como uma pesquisa pessoal de cartografia, catalogação e indexação de Henrique Santos.

Após entrevistar e pesquisar os espaços culturais auto-organizados, transcreveu-se todo o material analisado e buscou-se por pontos em comum, que pudessem ser exequíveis por outras iniciativas culturais. As práticas e estratégias relatadas pelos espaços foram divididas em sete eixos, que por vezes têm suas ações transversalmente relacionadas: 1) comunicação e engajamento de públicos; 2) espaço físico; 3) loja, 4) relação com a comunidade; 5) estratégias baseadas na transversalidade da cultura, 6) gestão cultural e 7) aprendizados.



## Comunicação e engajamento de públicos

Quase todos os gestores entrevistados pensam na comunicação como elemento estratégico para os espaços em que atuam; entretanto, a maioria deles não consegue descrever de que maneira as ações de comunicação produzem impacto positivo nos orçamentos dos espaços. Só um dos espaços tem um plano de comunicação formulado, com alguma métrica para avaliação do retorno das ações de comunicação.

Para todos os entrevistados, uma comunicação efetiva é capaz de ampliar e engajar público, levando-o a contribuir financeiramente, seja através da compra dos produtos e serviços oferecidos, seja através de doações. Além de informar sobre a programação, as ações de comunicação perpassam todas as atividades realizadas.

Em comum, observamos que todos os espaços e projetos mantêm uma linguagem informal, como se fala, em primeira pessoa, o que aproxima espaços e públicos. Como dito por Henrique Santos, gestor do projeto Rede Oceano, “mais do que divulgar e encher as pessoas de informação, nos importamos com comunicar, prática que envolve também a escuta da nossa parte”. O Projeto Oceano também dialoga com outros espaços e gestores culturais na articulação de uma rede ligada pela produção de arte e cultura.

A Casa da Ponte tem a maior parte de sua comunicação falada. As pessoas que frequentam a casa são recebidas por alguém que apresenta o espaço a elas e faz a divulgação da programação e ações futuras. Atualmente divulga a programação também no Instagram, Facebook e na rede contatos do WhatsApp, que tem aumentado.

O Projeto Marieta envia quinzenalmente uma *newsletter* para todas as pessoas que se cadastram no site. Com linguagem informal e textos longos entrecortados por imagens, citações diversas e referências musicais, a *newsletter* informa a programação do espaço e, seguindo a linha curatorial do projeto, discute temas da atualidade. Em todas as edições, propõe que as pessoas respondam ao e-mail. Com isso, mantém relação direta e cria vínculos com essas pessoas. Parte do público responde perguntando como pode contribuir financeiramente com o projeto, mesmo sem nunca ter frequentado o espaço.

Giovanni Pirelli e Helena Guerra, diretores executivos do Projeto Marieta, ressaltaram a importância de uma comunicação direta e afetiva somada a uma estratégia de engajamento, onde o público tem participação direta.

Em nosso flyer está escrito “democracia, cidadania, abertura, amor, pensamento reflexão e diálogo”. São os valores que a gente transmite e que a gente afirma em tudo que a gente faz. E nós achamos que é o que as pessoas da nossa comunidade buscam (...) porque, quando você participa de um lugar que explicitamente fala que “você estar aqui faz diferença”, as pessoas não só enxergam um valor, elas se veem portadora de um valor.

A Casa Mestre Ananias tem como maior fonte de recursos as vendas realizadas nas quatro festas que promove anualmente. Segundo o gestor do espaço, mestre Rodrigo Minhoca, o grande público frequentador das festas é a comunidade de capoeiristas, que mora longe da Casa. Pelo engajamento gerado pela rede de relações, a comunidade faz questão de frequentar eventos onde é possível encontrar e vivenciar a tradição

O Projeto Marieta conta com serviço de assessoria de imprensa. A Cia Circodança e a Cia Pessoal do Faroeste eventualmente contratam profissionais de comunicação. O restante dos espaços não conta com profissionais de comunicação.

Com relação às redes digitais, possuem página própria na internet: Cia Circodança, Casa Mestre Ananias, Cia Pessoal do Faroeste, Projeto Marieta. A Agência Solano Trindade tem um blog, porém o mesmo está desatualizado. São inscritos no YouTube: Cia Circodança, Cia Pessoal do Faroeste e Projeto Marieta.

Todos os entrevistados, com exceção do Projeto Rede Oceano possuem perfis nas redes sociais Facebook e Instagram. Nenhum dos entrevistados possui conta comercial no WhatsApp, alguns gestores utilizam essa ferramenta para se comunicar com as pessoas a partir de suas contas pessoais.

### **Espaço físico**

O espaço físico também gera receita. O Projeto Marieta e a Agência Solano Trindade têm como uma de suas fontes de renda a sublocação de algumas salas de seus espaços físicos e, com o intuito de praticar a cidadania, também disponibilizam partes de sua estrutura física para pessoas e projetos de terceiros de forma gratuita. Essa ação além de ser uma fonte de renda direta, também amplia o público que frequenta o espaço. A sede da Agência Solano Trindade funciona como um espaço de *coworking*.

A Cia Circodança loca sua estrutura circense para realização de festas. Outra estratégia para arrecadação de renda com o espaço é o recebimento de percentual do valor das aulas que são dadas em sua escola, prática também adotada pela Casa da Ponte que recebe parte do valor dos atendimentos que são feitos dentro do espaço.

## Loja

Alguns entrevistados têm como prática a criação de uma loja ou ponto de venda de produtos não diretamente ligados à atividade-fim do espaço, para ampliar a renda: A Agência Solano Trindade tem um restaurante que também vende produtos orgânicos; a Casa da Ponte, um ponto de vendas de livros da Editora Cosmos, artigos e acessórios de parceiros e comercializou camisetas para o movimento secundarista durante produção do espetáculo “Quando Quebra Queima”. A Cia Circodança vende camisetas da escola; a Casa do Mestre Ananias tem uma loja que vende berimbaus, CD’s, o livro “Cartilha do Samba Chula”, camisetas, bolsas, acessórios e ainda paçoca de pilão (sob encomenda). A Cia Pessoal do Faroeste já teve um bar e o Projeto Marieta vende bebidas nas apresentações do cineclube.

## Relação com a comunidade

Os espaços culturais surgem com o propósito de responder às necessidades da sociedade, articulam movimentos e atividades para mobilizar e atender aos anseios sociais, cumprem muitas vezes com os deveres do próprio poder público.

Embora todos os entrevistados considerem a relação com o entorno fundamental para o fortalecimento de suas ações, nem todos têm ganho de renda com essas ações. Por saber da relevância que possuem em seus territórios, todos prestam algum atendimento gratuito à comunidade. Por estarem inseridos na dinâmica de cada território, compartilham carências e desejos parecidos, valorizam a força de trabalho e os conteúdos locais.

O Projeto Marieta iniciou uma ação de divulgação no entorno da sede física em fevereiro de 2020, mas não teve tempo suficiente para mensurar seu retorno, pois que foi interrompida pela metade em função da decretação do distanciamento social pela Prefeitura de São Paulo no dia 24 de março de 2020. Foi possível identificar que o número de pessoas que pediram para assinar a *newsletter* e a quantidade de seguidores nas redes sociais aumentou, mas não há dados suficientes para estabelecer relação de causalidade.

A Cia Circodança realiza contato e firma parcerias com escolas infantis da região para que crianças e adolescentes façam aulas em sua escola de dança e circo. Também realiza workshops e oficinas em empresas e vende espetáculos de sua companhia.

Desde o início de suas atividades, a Casa da Ponte estabeleceu parcerias com o entorno. Conseguiu a divulgação gratuita no Centro Cultural Butantã, Ponto de Economia Solidária e Cultura do Butantã, Província Missionários Combonianos Brasil e artistas, além do apoio de duas empresas alimentícias.

A Cia Pessoal do Faroeste tem forte ligação com a região da Luz, onde sua sede está localizada. Em 2014 a companhia aproveitou um aumento da especulação imobiliária na região para propor um acordo de patrocínio a uma incorporadora sem histórico de patrocínio a iniciativas culturais, com o argumento de que um polo cultural potencializaria a valorização na região. Conseguiram o patrocínio.

A ideia de criar a Agência Solano Trindade foi baseada no território. Inicialmente realizaram o mapeamento dos produtos e serviços culturais na região do Campo Limpo, Capão Redondo e adjacências para em seguida formar uma rede de articulação e ampliação dos bens culturais da região. Um dos intuitos da Agência é que os produtores culturais atendidos alcancem sua própria sustentabilidade financeira. A Solano Trindade tem capacidade de organizar eventos fora da região, sempre com o intuito de fomentar o desenvolvimento do território. Segundo Thiago Vinícius, fundador do espaço, “nosso intuito é fazer com que esse empreendedor ou empreendedora acesse o mercado, venda o produto e volte para a quebrada” (AGÊNCIA, 2020).

Na sede da Agência, montaram um espaço de *coworking* (que atende a 75 empreendedores e tem outros 32 na lista de espera), uma rádio, uma venda de produtos orgânicos e um restaurante. São realizadores do Festival Percurso, que conta com apresentações artísticas e culturais, e uma feira com cem empreendedores da região. Nenhum dos empreendedores paga para participar do evento ou reverte parte do lucro para a Agência, mas todos são obrigados a participar dos treinamentos de gestão que acontecem antes do evento.

Também fundaram o “Perifa Talks”, evento com ciclo de palestras inspirado no TED. O acesso ao evento é gratuito, sendo necessário somente retirar uma senha no local uma hora antes do início.

### **Estratégias baseadas na transversalidade da cultura**

Alguns dos entrevistados citaram a possibilidade de, a partir da dimensão antropológica de cultura, criar estratégias que tirem proveito do caráter transversal da cultura para ampliar as possibilidades de financiamento, dialogando com outros campos. De forma prática, entendem que em algumas situações é mais fácil levantar dinheiro com propostas de ações em áreas como Direitos Humanos, Saúde, Assistência Social e Educação, por exemplo.

Pensando o teatro como meio efetivo de formação do cidadão, a Cia Pessoal do Faroeste realizou ações e oficinas no programa “De Braços Abertos”, da Prefeitura de São Paulo. As atividades foram pagas pela Secretaria Municipal de Saúde.

A Companhia também circulou com peças em escolas públicas do interior do estado em projeto pago pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. Além disso, desenvolve um trabalho de cartografia afetiva da região da Luz, em parceria com a SP Urbanismo, e sempre realizaram ações no campo dos direitos humanos — não por acaso Paulo Faria recebeu o Prêmio Santo Dias de Direitos Humanos da Comissão de Defesa dos Direitos Humanos da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.

A Agência Solano Trindade montou o Banco Comunitário União Sampaio, com moeda cultural própria, a “\$ampaio”, com circulação circunscrita ao território, para estimular o consumo dentro da comunidade e movimentar a economia da região. Até 2017 já havia movimentado mais de 1 milhão de reais (cf. MEISLER, 2017).

## Gestão Cultural

Os pequenos espaços culturais lidam continuamente com desafios na gestão de finanças, pessoal, recursos materiais e infraestrutura. Especificamente no campo cultural, ainda têm o desafio da programação. Geralmente esses espaços contam com poucos funcionários e, em diversos casos, o gestor é o único trabalhador fixo com que o espaço conta. Ao tentar realizar múltiplas funções, além de acumular tarefas, muitas vezes falta ao gestor repertório para atender a determinadas demandas. Descrevemos abaixo práticas e estratégias assertivas de gestão cultural mencionadas por nossos entrevistados, algumas simples, mas nem sempre praticadas:

- **Elaboração de plano de negócios.** Ajuda a estruturar o planejamento do espaço cultural e orientar decisões que envolvam questões contábeis, jurídicas, administrativas, de marketing e de comunicação. Alguns dos gestores entrevistados sugeriram utilizar o manual “Como elaborar um plano de trabalho”, do Sebrae (2013).
- **Uso de métodos de pagamento digital.** Ao oferecer ao público a opção de realizar pagamento digital, o espaço cultural possibilita que seu público compre produtos e serviços culturais sem comunicação prévia e evitando deslocamentos, o que potencializa as vendas.
- **Uso de métodos de pagamento eletrônico.** Recebimento de pagamento por meios eletrônicos: poucos clientes têm o hábito de portar dinheiro em espécie. Quando um espaço aceita pagamento via cartão ou Pix, potencializa as vendas de produtos e serviços no momento em que o cliente está no espaço.

- **Abertura de uma empresa.** Ao ter registro de CNPJ, os espaços encontram menos dificuldades para oferecer produtos e serviços para pessoas e empresas que necessitam de emissão de nota fiscal. Também potencializam doações e patrocínios de maior valor. Por conta da carga tributária, foram mencionadas nas entrevistas alternativas como o enquadramento como Microempreendedor Individual (MEI) e a associação a cooperativas.
- **Sustentabilidade financeira não envolve somente dinheiro.** É possível pensar em trocas, apoios, permutas e parcerias. Giovanni Pirelli, gestor do Projeto Marieta, cita um exemplo:

Nós temos o vício de achar que precisamos de dinheiro para tudo, mas nem sempre é assim. Certa vez, precisava de cadeiras para o meu espaço e enquanto só pensava em como conseguir a quantia financeira para a compra, não consegui nenhuma. Quando pensei em apoios, consegui a doação de todas as cadeiras que precisava de uma empresa que não teria condições de nos ajudar financeiramente.
- **Replanejamento e redução de custos.** Outra estratégia interessante é fazer um replanejamento ao menos duas vezes ao ano, avaliando se há possibilidades de redução dos custos sem perda de qualidade do serviço ou produto oferecido.
- **Otimização de recursos.** Uma boa análise e algumas mudanças pontuais são capazes de aumentar o caixa. Suzie Bianchi, gestora da Cia Circodança, lembrou que “ao mudar alguns equipamentos de aula de lugar, ganhamos mais espaço livre em nossas salas e, com isso, pudemos atender um número maior de alunos”.
- **Contratação eventual de profissionais especializados.** Um profissional especializado é capaz de economizar tempo e gastos, além de conseguir oferecer produtos e/ou serviços de melhor qualidade. Na incapacidade de pagamento dessas pessoas, é possível propor permutas e apoios.
- **Registrar ações e manter um clipping.** Ter registro documental organizado e atualizado é fundamental para preservação da memória e, sob o aspecto financeiro, facilita na realização de inscrição de projetos para editais, nos pedidos de patrocínio e publicar isso tende a atrair público, pois gera valor e relevância.
- **Buscar formação para os profissionais.** Os cursos de formação em gestão cultural são relativamente recentes, mas, segundo os entrevistados, conhecer as especificidades da gestão na cultura potencializa o poder de atuação já praticado por esses espaços.

- **Articulação em rede.** A articulação é pensada para além de outros gestores, sendo feita também com pessoas de conhecimentos diversos que compartilham experiências, conhecimentos, saberes e práticas. Há alguns espaços que estão se articulando para compartilhar programação cultural, serviços administrativos, contábeis e jurídicos. Com articulação, também é possível aumentar a pressão sobre o Estado para efetivação de políticas.

## Aprendizados

Todos os entrevistados descreveram de formas muito parecidas as condições de seus espaços para enfrentar o desafio de sobreviver ao período de isolamento social: não havia dinheiro suficiente para se manterem, se permanecessem fechados por muitos meses. Por uma questão de sobrevivência, se viram obrigados a se reinventar rapidamente.

A primeira mudança foi o enfrentamento do desafio de migrar para o mundo digital sem planejamento prévio e por tempo indeterminado. A partir da pandemia, muito se especulou sobre a importância de se manter ativo nos canais digitais.

Outros dois pontos em comum a todos os entrevistados foi o fato de estreitarem as relações com o público, após a constatação de que a pandemia duraria muito mais tempo do que o previsto inicialmente, e o firme desejo de prosseguir apesar de todas as adversidades. Como dito por Giovanni Pirelli, do projeto Marieta:

Ao olharem o (nosso) acervo de produções lembrem-se de uma coisa: até hoje não tivemos apoio do poder público, nem patrocínio empresarial e tudo isso foi possível graças a vocês, que acompanham nosso trabalho, participam das atividades, propõem ideias e nos dão energia para continuar esse trabalho, até agora voluntário, de criação de um lugar comum, um espaço criativo e ativo de produção cultural comunitária. Parabéns pra vocês.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respostas curtas e objetivas estão distantes de uma conclusão. Ao contrário disso, esta pesquisa propõe algumas questões para reflexão. A discussão sobre a sustentabilidade financeira em espaços auto-organizados abre um horizonte de possibilidades que nunca tivemos a intenção de transpor em texto, em sua complexidade.

O que os pequenos espaços culturais auto-organizados nos mostram é que se adaptar não só é possível, como também é preciso. Adaptar-se não

significa aqui perder de vista os valores que orientam as práticas de cada espaço e de cada agente da cultura dentro de cada espaço, mas de reafirmá-los, reforçando os laços de solidariedade que fazem com que a existência de cada espaço cultural faça sentido para as pessoas que o frequentam. No fundo é isso que cada um dos espaços está fazendo, da doação de cestas básicas à produção de conteúdo digital aberto e gratuito, da luta para criar redes de solidariedade entre agentes da cultura à luta por garantir o acesso às redes digitais e à cidadania digital que pode advir daí.

Embora muitos gestores vejam com reservas o aumento da presença digital dos espaços culturais, este nos parece um caminho sem volta, não porque a interação digital possa substituir a presença física, mas porque os dados que trafegam em um cabo de fibra óptica podem fazer transitar parte do aconchego de um abraço quando não é possível abraçar. A vida das pessoas é cada vez mais digital, nossa cultura é digital, e se o ambiente digital for um lugar (por vezes o único) de encontro de corações e mentes, que os espaços culturais estejam preparados para acolherem pessoas também ali. A ação cultural não precisa deixar de lado seu sentido de acolhimento pela falta da presença física.

E é importante dizer tudo isso antes de tratar do assunto principal deste trabalho, o dinheiro.

A crise do financiamento da cultura não é exatamente uma novidade. O campo da cultura é como um microcosmo que espelha as contradições e desigualdades existentes no mundo. Não foi no período de pandemia que os pequenos começaram a se virar e buscar saídas para uma precariedade que se impõe com tanta força por não ser apenas a precariedade do campo da cultura, mas da vida material.

A história das políticas culturais no Brasil mostra que as iniciativas culturais acompanharam os sabores e dissabores da vida no país e dos projetos políticos que se impõem. Do intento modernista de invenção de uma nação que precisava ter uma história (e um patrimônio!) de nação para contar, passando pelo dirigismo da política de balcão da ditadura militar, depois pelo controle da mão não tão invisível do deus mercado, depois por um breve respiro com a garantia do mínimo no início do novo milênio e a retomada recente de muitos dos demônios que alguns acreditavam que estavam extintos. Em nenhum desses momentos os pequenos tiveram acesso a mais do que as migalhas que caíam das mesas dos grandes. É bem verdade que em alguns momentos mais migalhas caíram e que por vezes até afugentaram temporariamente uma fome histórica.

A lição que tiramos disso é que qualquer mudança que se produza partirá dos pequenos, dos que usam da criatividade, que pode ser tudo o



que têm à disposição, para no mínimo reproduzir as condições para seguir existindo. E mais do que antes, existir agora é preciso, mesmo que o Estado esteja omissa, como em alguma medida sempre foi. Buscar novos espaços (ainda que virtuais) para acolher pessoas, para criar relações horizontais, para que um consiga apoiar o outro, seja na forma de vaquinha, na permuta de trabalhos, ou em outros modos que dinamizem e potencializem as trocas financeiras nos parece ser a troca de afetos. Se ninguém soltou a mão de ninguém até ontem, reforçar esses laços é o que pode garantir que ninguém solte agora nem amanhã.

A venda de um produto ou serviço cultural só faz sentido se isso significa na mesma medida recompensar o agente cultural e seu público. É exatamente por isso que a manutenção dos espaços em que essa troca (dívida) acontece se faz tão importante quanto garantir a remuneração de quem trabalha para que ela seja possível. A efetiva profissionalização dos agentes culturais, sejam artistas, produtores, trabalhadores da técnica, ainda é um grande desafio a ser superado. Não é raro ouvir de quem trabalha com cultura que não o faz por dinheiro, mas para produzir cultura é necessário estar vivo. O que os pequenos espaços têm mostrado, com mais ou menos sucesso, é que viver de cultura — viver de fazer sorrir, chorar, sentir, viver — ainda é possível. E a grande lição que ensinam aos grandes espaços é que não é o glamour que torna isso possível.

Essa profissionalização também passa pela formação, que não precisa necessariamente acontecer em um ambiente formal de ensino. Nessa caminhada, conhecemos pessoas que vivenciam a cultura e, para produzi-la, se veem obrigados a ser gestores. Sem títulos, sem serem legitimados pela academia, mas que ainda assim encontram saídas para os desafios cotidianos, muitas vezes na vanguarda da mudança. Mas isso só é possível se fizerem esforços de troca, de aprenderem uns com os outros, de participar daquela reunião com seus pares quando não for possível pagar um curso, mas de tornar cada uma dessas escutas sistemática, de tirar lições de cada exemplo que encontra pelo caminho.

Nossa pesquisa procurou por espaços culturais que fossem diversos entre si no tempo de existência e no eixo curatorial, com o intuito de buscar apontamentos que servissem de inspiração ou pudessem ser aplicados futuramente por outros gestores e espaços auto-organizados da forma mais ampla possível.

Os pequenos espaços culturais têm como característica comum o acolhimento. Optam por receber em suas casas seres humanos, em sua dimensão completa, complexa, diversa e por vezes contraditória, em vez de só tratarem das pessoas como um público que é alvo e precisa ser atingido.

Com gestos e afetos resgatam nossa humanidade em um mundo que tenta nos impor a barbárie. São ilhas que respeitam as pausas e os silêncios numa contemporaneidade que atropela e ensurdece. Compartilham experiências e saberes de forma mais íntima. Nos recebem com um café, um chá, com ervas do quintal, um bolo, uma pipoca, um sorriso, um abraço. Riem e choram conosco. Alimentam nossos corpos e nossas esperanças.

Nos relembram que o conflito pode ser positivo. Nos propõem o debate sabendo que as perguntas muitas vezes são mais importantes do que as respostas. Nessas casas, discutimos e nem sempre concordamos, mas jamais perdemos o respeito. Nos ajudam a resgatar nossas ancestralidades e memórias, sem, contudo, deixar de olhar para o futuro. Provam com suas práticas e atitudes que resistência pode ser gentil, ter beleza e ternura.

Nosso mais sincero respeito e agradecimento a essas casas que nos acolheram para que a realização dessa pesquisa fosse possível. E que não se encerre por aqui, porque todo final é um recomeço.

## REFERÊNCIAS

- BOTELHO, Isaura. *Dimensões da cultura: políticas culturais e seus desafios*. São Paulo: Edições Sesc, 2016.
- \_\_\_\_\_. “Democracia cultural: abalos pandêmicos”. In: CUNHA FILHO, F. H.; LINS, M. R.; AGUIAR, M. P. *Direitos culturais: múltiplas perspectivas* (vol. V): impactos da pandemia. Fortaleza: EdUECE, 2021, pp. 56-64.
- BRASIL. *VERSALIC*: Portal de Visualização do Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura. Disponível em <<http://versalic.cultura.gov.br/#/home>>. Acesso em: 21 jan. 2021.
- ENDO, Máira. “O projeto CÓRTEX”. *CÓRTEX*, Campinas, c. 2018. Disponível em <<http://cortex.art.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2022.
- MORAES, Edson Martins. *Pequenas constelações culturais: projetos educativos e a formação permanente*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.
- PAIVA NETO, Carlos. B. “Modelo federal de financiamento e fomento à cultura”. In: RUBIM, A. A. C.; VASCONCELOS, F. (org.). *Financiamento e fomento à cultura no Brasil: Estados e Distrito Federal* (v. 1). 1a. ed. Salvador: Edufba, 2017, pp. 35-90.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. *Políticas culturais no Brasil: tristes tradições e enormes desafios*. Coleção Cult, Políticas Culturais no Brasil. Salvador: Edufba, 2007.
- SALGADO, Gabriel; PEDRA, Layno; CALDAS, Rebeca. “As Políticas de Financiamento à Cultura: a urgência de uma reforma”. In: RUBIM, A. A. C. (org.). *Políticas Culturais no Governo Lula*. Salvador: Edufba, 2010, pp. 87-110.