

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA
CRIATIVA: UMA APLICAÇÃO EM PROJETOS
DE ORQUESTRAS INFANTOJUVENIS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Tatiane Lopes Duarte

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA
CRIATIVA: UMA APLICAÇÃO EM PROJETOS DE
ORQUESTRAS INFANTOJUVENIS**

Tatiane Lopes Duarte

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado**

**EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA:
UMA APLICAÇÃO EM PROJETOS DE ORQUESTRAS
INFANTOJUVENIS**

elaborado por
Tatiane Lopes Duarte

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cláudia Gomes Maffini, Dra. (UFSM)

Luis Felipe Nascimento, Dr. (UFRGS)

Santa Maria, 23 de março de 2015.

DEDICATÓRIA

*em especial,
a melhor parte de mim...
a minha fonte de energia...
a representação do amor incondicional...
A minha filha Maria Eduarda*

AGRADECIMENTOS

A meu pai Reinaldo (*in memoriun*) por me mostrar... mesmo sem primeiro grau completo, que o conhecimento é a única coisa que ninguém pode nos tirar....

A minha mãe Izair por mostrar a força que nós mulheres...possuímos...e a força da educação...para mudança...

A meu padraсто Jaime por mostrar...existe pai que a vida nos proporciona... e a força dos laços de coração...

A minha filha Maria Eduarda ...para quem dedico esse trabalho...

Ao meu Cão Chico companheiro de todas as madrugadas...e que me mostrou o amor...sem pedir nada em troca...e o amor pelos cachorros...

Aos meu irmãos...em especial a Ana e Dani...mesmo longe...sempre presente...

A toda minha família...

A família Marques/Lautenschlager...

Aos meu amigos...levo em mim um pouco de todos....

Em especial a minha amiga Bárbara Quatrin...que durante essa jornada...foi presente...pelo conforto nas horas de angústia...pelo café...pelas conversas...por todo o cuidado...durante esse ciclo...

Aos colegas e professores do Grupo de Estudos e Pesquisas em Estratégia, Inovação e Sustentabilidade do Programa de Pós Graduação em Administração PPGA/UFSM...

Aos colegas do grupo de estudo Lucas, Vera em especial aos bolsista de iniciação científica Layon, Thais, Luciano, Henrique e Eric...sem vocês as transcrições não acabariam...

A todos os colegas de mestrado...em especial Maríndia, Dimy, Denise, Andressa, Aline...ao Seu Ramos por me mostrar...que nunca é tarde para a busca dos nossos sonhos...a Jaque que além de colega...divimos apartamento e sorrisos...lágrimas e angústias...

A todos os atores dos projetos envolvidos nos projetos de orquestras infanojuvenis visitados...por me mostrar a força da solidariedade...e que existe pessoas construindo um mundo melhor...

A todos envolvidos no Programa Orchestrarium...por ser incentivo....em especial ao querido Prof Marco Penna...por estar sempre disposto a sanar minhas dúvidas...e a sua perseverança...

Aos professores de Pós Graduação em Administração da UFSM...

Ao Prof Luis Felipe Nascimento e Profa Clandia Maffini pelas considerações na banca de qualificação do projeto...e aceitarem fazer parte novamente da defesa....

E por fim...a minha orientadora Lúcia...sem ela esse trabalho não existiria...por me mostrar o verdadeiro significado do título de doutora...o amor com a docência...a luta pela justiça...pela solidariedade...o cuidar com todos os seres...o caminho do conhecimento...e pela força...sempre presente...

Eu não seria nada...sem as pessoas na minha vida...

A todos minha eterna GRATIDÃO!!!!

“Saiu o semeador a semear
semeou o dia todo
e a noite o apanhou ainda
com as mãos cheias de sementes.

Ele semeava tranquilo
sem pensar na colheita
porque muito tinha colhido
do que outros semearam.

Jovem, seja você esse semeador

Semeia com otimismo

Semeia com idealismo

As sementes vivas

Da paz e da justiça.”

(Cora Coralina)

RESUMO

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade Federal de Santa Maria

Empreendedorismo social e economia criativa: uma aplicação em Projetos de orquestras infantojuvenis

AUTORA: TATIANE LOPES DUARTE

ORIENTADORA: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

A sociedade em que vivemos enfrenta diversas situações contraditórias. Ao mesmo tempo em que a tecnologia e a inovação desenvolvem a cada dia novos produtos que promovem avanços expressivos na melhoria das condições de existência humana no Planeta, cresce assustadoramente o vácuo entre a sua disponibilidade e as possibilidades de acesso à maior parte dos seres humanos que nele habitam. Nesse contexto surge o movimento de inclusão social por meio da música clássica proporcionado pelos Projetos de orquestras infantojuvenis. O problema de pesquisa que norteou esta investigação é: Quais as características organizacionais e a forma de gestão das orquestras infantojuvenis que promovem a sua sustentabilidade? Seu objetivo geral é: Analisar as características organizacionais e a forma de gestão dos Projetos de Orquestras Infantojuvenis que promovem a sua sustentabilidade, à luz do empreendedorismo social e da economia criativa. O referencial concentra-se na economia criativa e no empreendedorismo social. O objeto de investigação foram os Projetos de orquestra infantojuvenil e realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Os projetos pesquisados foram: Instituto Baccarelli (São Paulo); Programa NEOJIBA (Bahia); Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul (Porto Alegre); Orquestra Villa Lobos (Porto Alegre); Programa Orchestrarium (Santa Maria). A pesquisa foi estruturada em três etapas (i) documental; (ii) observação; e (iii) entrevistas. A análise dos dados foi realizada por meio de análise textual, análise de protocolos e registro, análise de conteúdo e triangulação de dados. A principal evidência em relação aos projetos é a sua missão central de transformação social no contexto da comunidade em que estão inseridos.

Palavras-chaves: empreendedorismo social; economia criativa; orquestras infantojuvenis.

ABSTRACT

Master's Dissertation

Graduate Program in Management

Federal University of Santa Maria

Social entrepreneurship and creative economy: an application in youth orchestra

Projects

AUTHOR: DUARTE, TATIANE LOPES

ADVISOR: MADRUGA, LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA

The society we live in faces several conflicting situations. While the technology and innovation develop every day new products that promote significant progress in the conditions of human existence on the planet, frighteningly grows the gap between its availability and the possibilities of access to most humans inhabit it. In this context arises the movement of social inclusion through classical music provided by youth orchestra projects. The research problem that guided this research is: What are the organizational characteristics and the management ways of youth orchestras that promote their sustainability? Its general purpose is: To analyze the organizational characteristics and the management way of youth orchestras Projects that promote their sustainability, in the light of social entrepreneurship and the creative economy. The references focus on creative economy and social entrepreneurship. The object of investigation was the youth orchestra Projects and it was held an exploratory qualitative research. The studied projects were: Baccarelli Institute (Sao Paulo); Neojibá Program (Bahia); Youth Orchestra of Rio Grande do Sul (Porto Alegre); Orchestra Villa Lobos (Porto Alegre); Orchestarium Program (Santa Maria). The research was structured in three stages (i) documentary; (ii) observation; and (iii) interviews. Data analysis was performed by text analysis, protocols and records analysis, content analysis and triangulation. The main evidence in relation to the projects is its central mission of social transformation in the context of the community where they are inserted.

KEYWORDS: SOCIAL ENTREPRENEURSHIP; CREATIVE ECONOMY; INFANTOJUVENIS ORCHES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sete fases da implementação de Economia Criativa.....	29
Figura 2 – Publicações de 2003 a 2012.	30
Figura 3 – Economia Criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos.....	35
Figura 4 – Arranjo produtivo da música.....	36
Figura 5 – Princípios norteadores da Economia Criativa.	37
Figura 6 – Desenho da pesquisa.	43
Figura 7 – Cronologia da pesquisa	44
Figura 8 – Etapas, fontes e instrumentos de coleta de dados.	47
Figura 9 – Procedimentos da pesquisa e sua interface com os objetivos propostos.....	50
Figura 10 – Evolução dos projetos conforme o ano de fundação.....	54
Figura 11 – Tempo de atuação dos projetos.	54
Figura 12 – Percentual de projetos por regiões	56
Figura 13 – Número de alunos e professores nos respectivos projetos.	57
Figura 14 – Síntese das entrevistas no Programa NEOJIBA.....	60
Figura 15 – Síntese das entrevistas no Instituto Baccarelli	65
Figura 16 – Síntese das entrevistas no Programa Orquestra Villa Lobos	70
Figura 17 – Síntese das entrevistas na Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul.....	74
Figura 18 – Síntese das entrevistas no Programa Orchestarium	77
Figura 19 – Síntese das entrevistas reunindo todos os projetos	79
Figura 20 – Síntese da categoria Missão social e valor a sociedade	83
Figura 21 – Síntese da categoria Inovação e Criatividade.....	85
Figura 22 – Síntese da categoria Sustentabilidade para solucionar problemas sociais	87
Figura 24 – Síntese da categoria Redes, parcerias e capital social.....	92
Figura 25 – Síntese da categoria Diversidade Cultural	94
Figura 26 – Síntese de todas as categorias de análise.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação da região com o tipo de financiamento e o tempo	58
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escopo teórico para análise das características empreendedoras sociais.	24
Quadro 2 – Escopo teórico para análise do empreendedorismo social.	26
Quadro 3 – Áreas Temáticas relativas às publicações sobre Economia Criativa.	30
Quadro 4 – Atores com maior quantidade de publicações	31
Quadro 5 – Principais Países.	31
Quadro 6 – Relações trabalhos com maior número de citações	32
Quadro 7 – Características dos projetos.	45
Quadro 8 – Características dos entrevistados	49
Quadro 10 – Rede de atores sociais do NEOJIBA	63
Quadro 11 – Principais patrocinadoras do Instituto Baccarelli	67
Quadro 12 – Principais fontes de financiamento da Orquestra Villa Lobos	72
Quadro 13 – Fontes de recursos do Programa Orquestra Jovem.	75
Quadro 15 – Evidências empíricas sobre Missão social e valor a sociedade	82
Quadro 16 – Evidências empíricas sobre Inovação e Criatividade	84
Quadro 17 – Evidências empíricas sobre Sustentabilidade para solucionar problemas sociais	86
Quadro 18 – Evidências empíricas sobre Transformação e Inclusão Social	89
Quadro 19 – Evidências empíricas sobre Redes, parcerias e capital social	91
Quadro 20 – Evidências empíricas sobre diversidade cultural.	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática de pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa do estudo	16
1.4 Estrutura do trabalho	17
2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA: A BASE TEÓRICA QUE SUSTENTA O ESTUDO	19
2.1 Empreendedorismo social e as características dos empreendedores sociais	19
2.2 Economia Criativa	27
2.1.1 Diversidade Cultural	38
2.1.2 Sustentabilidade	39
2.1.3 Inovação	40
2.1.4 Inclusão social	41
3 MÉTODO	43
3.1. Objeto de estudo e unidades de análise	45
3.2 Coleta de Dados	46
3.3 Análise de Dados	49
4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA PESQUISA	53
4.1 Características organizacionais e gerenciais dos projetos brasileiros e os principais atores sociais envolvidos na sua organização e gestão	53
4.1.1 Programa NEOJIBA.....	58
4.1.2 Instituto Baccarelli	64
4.1.3 Programa Orquestra Villa Lobos.....	69
4.1.4 Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul.....	73
4.1.5 Programa Orchestarium	76
4.2 Os projetos de orquestras infantojuvenis à luz do empreendedorismo social e da economia criativa	81
4.3 Oportunidades e melhorias identificadas nos Projetos de Orquestras Infantojuvenis	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE	111
Apêndice A – Roteiro para entrevista	111

1 INTRODUÇÃO

A sociedade na qual estamos insertos enfrenta diversas situações contraditórias. Ao mesmo tempo em que a tecnologia e a inovação desenvolvem, a cada dia, novos produtos que promovem avanços expressivos na melhoria das condições de existência humana no Planeta, cresce assustadoramente o vácuo entre a sua disponibilidade e as possibilidades de acesso a maior parte dos seres humanos que nele habitam.

Nesse contexto, observa-se o envolvimento de parte da sociedade na criação de organizações que visam a contribuir para minimizar os riscos sociais. Tais organizações são dotadas de complexidades e particularidades que exigem o desenvolvimento de novas formas de gestão, causando um movimento de busca de soluções por parte dos pesquisadores desse campo do conhecimento. Em geral, a emergência dessas novas configurações sociais vêm acompanhada da carência de conhecimentos e habilidades para o processo de gestão.

No contexto das artes é comum surgirem ações, projetos e organizações sociais relacionadas à dança, música, artes plásticas e teatro. No Brasil há dezenas de projetos sociais, com estruturas e tamanhos variados que privilegiam o ensino de instrumentos sinfônicos e que se pautam em um novo modelo de inclusão social que acredita no poder transformador da música (FISCHER, 2012). O Projeto de Orquestras Infantojuvenis já se tornou uma instituição de valor reconhecido pela sociedade brasileira fazendo com que outros campos do conhecimento, além da música, venham a se somar no esforço de promover o seu desenvolvimento.

Este estudo insere-se em um novo espaço para o desenvolvimento da ciência da administração em sintonia com outros campos do conhecimento em busca da compreensão sobre o processo organizacional e gerencial mais adequado para conduzir empreendimentos criativos emergentes do campo da música. Para tanto, explorou duas correntes teóricas que emergem naturalmente no ambiente em que atuam: o empreendedorismo social e a economia criativa. Cabe ressaltar que a sustentabilidade é evidenciada com ênfase na questão social, a questão econômica emerge de maneira secundária, já questão ambiental foi pouco evidenciada, devido aos Projetos de orquestras infantojuvenis terem o foco na mudança social.

1.1 Problemática de pesquisa

A partir do ano de 2011 o governo brasileiro procurou promover o desenvolvimento da Economia Criativa, uma nova economia que parte da crença de que a efetividade das políticas públicas implica na implementação de projetos que possam criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento, promovendo a inclusão produtiva da população, especialmente daqueles que se encontram em situações de vulnerabilidade social e que se faça isto por meio da formação e qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho e renda (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

O campo de atuação da Economia Criativa inclui a publicidade, a arquitetura, as artes, o artesanato, o desenho industrial e gráfico, a moda, a indústria cinematográfica, a música, as artes performáticas, o mercado editorial, as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o *software*, os brinquedos, os jogos eletrônicos e os *vídeo games*, a televisão e o rádio (HOWKINS apud CORAZZA, 2013, p. 218).

No ambiente da música muito se tem feito em busca da inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social e econômica. A inclusão social, por meio de Projetos de Orquestras Infantojuvenis, é mais um desafio que se apresenta nesse contexto, o qual possibilita a emergência de novas formas organizacionais, as quais trazem consigo, também, a emergência de novas frentes de trabalho. Os ambientes tradicionais de ensino e de música procuram se adaptar às novas condições fazendo com que gestores e professores sejam solicitados a viver situações que antes não faziam parte da rotina do ensino dos instrumentos, reconfigurando suas atribuições e as tarefas de seu dia a dia.

O contexto no qual estão imersos abre diferentes possibilidades de profissionalização para jovens músicos e começa a gerar forte impacto econômico. Se por um lado este é um espaço que se abre com grandes perspectivas econômicas e de geração de renda para jovens carentes; por outro, ainda apresenta fragilidade em termos de informações, gerenciamento e troca de experiências. Nesse cenário, é importante perceber como se processa a organização e o gerenciamento dos empreendimentos sociais emergentes.

Diante do exposto, entende-se como apropriado, discutir a forma como tais empreendimentos estão preparados para enfrentar a complexidade do contexto em que se inserem. Questiona-se: Qual a configuração e as características organizacionais desses empreendimentos? Qual a sua forma de gestão? Quais os fatores que promovem o seu desenvolvimento? Como são garantidas as condições de sustentabilidade dessas novas

configurações sociais? Como os recursos são gerenciados e aproveitados? Quais as suas características como empreendimentos da economia criativa?

Partindo dos questionamentos anteriores, apresenta-se o problema de pesquisa que norteou esta investigação: Quais as características organizacionais e a forma de gestão das orquestras infantojuvenis que promovem a sua sustentabilidade?

1.2 Objetivos

O presente trabalho foi desenvolvido a partir dos objetivos que seguem.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as características organizacionais e a forma de gestão dos Projetos de Orquestras Infantojuvenis que promovem a sua sustentabilidade, à luz do empreendedorismo social e da economia criativa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os projetos brasileiros pesquisados destacando suas características organizacionais e gerenciais evidenciando os principais atores sociais envolvidos na sua organização e gestão;
- Analisar os projetos à luz do empreendedorismo social e da economia criativa; e
- Evidenciar as características organizacionais e de gerenciamento que promovem a sua sustentabilidade assim como as oportunidades de melhorias identificadas na pesquisa.

1.3 Justificativa do estudo

Este estudo insere-se no âmbito dos projetos de orquestras infantojuvenis, objeto de pesquisa que possibilita analisar especificidades organizacionais e gerenciais ainda pouco exploradas pelos pesquisadores da administração. A sua justificativa ampara-se na expectativa de que tais organizações se tornem, a cada dia, mais profissionalizadas não só na dimensão musical, mas também na dimensão da sua organização e gestão.

Em 2012, existiam no Brasil mais de 90 projetos sociais com foco no ensino de instrumentos de orquestra para crianças e jovens que promovem a integração dos mesmos à sociedade. A referência internacional para projetos dessa natureza é o modelo venezuelano conhecido como “El Sistema”, que construiu uma nova realidade educacional e artística naquele país, sendo fundado pelo regente e economista José Antonio Abreu, em 1975, com a finalidade de sistematizar a educação musical e promover a prática coletiva da música através de orquestras sinfônicas e coros, como forma de organização social e desenvolvimento comunitário. Em 2012, o Sistema gerava quase 6 mil empregos diretos e atendia 350 mil crianças, adolescentes e jovens em 285 núcleos, cada qual com pelo menos uma orquestra sinfônica infantil e outra juvenil (FISCHER, 2012).

Os projetos de cidadania sinfônica fortaleceram-se na realidade brasileira nas últimas duas décadas, apesar de já existirem iniciativas anteriores, como a que Nicolau Martins de Oliveira iniciou em Volta Redonda (RJ) nos anos 1970. Na linha do tempo dos projetos de cidadania sinfônica brasileiros, observa-se que: em 1993, o flautista Mozart Vieira inicia Projeto Música é Vida, de São Caetano (PE); em 1995, o maestro David Machado inicia, no Rio de Janeiro, o programa Ação Social pela Música; em 1996, o maestro Silvio Baccarelli inicia Instituto Baccarelli e a Sinfônica Heliópolis e, no mesmo ano, em Belém, Glória Caputo inicia as atividades da Fundação Amazônica de Música, que, em 2004, assumiria a gestão do Projeto Vale Música Pará. No ano de 1997, nasce a Orquestra Jovem de Contagem, em Minas Gerais. Três anos depois, o maestro Cláudio Ribeiro lança o Programa de Integração pela Música (PIM), na cidade fluminense de Vassouras e, em 2000, o projeto Villa-Lobinhos dá seus primeiros passos no Rio de Janeiro, liderado por Turíbio Santos. Em 2003, a Prefeitura da Barra Mansa (RJ) começa o projeto Música nas Escolas, sob a coordenação de Vantuil de Souza Jr e, em 2007, o pianista e regente Ricardo Castro inicia o Projeto Neojibá, na Bahia com suporte dos representantes do sistema Venezuelano (FISCHER, 2012).

Como destaca e-Fischer (2012), o gestor de um projeto de cidadania sinfônica deve ter perfil profissional especialmente diferente. Exige-se dele muito mais do que sua habilidade de artista. É preciso forte capacidade para agregar pessoas em torno da causa; empatia com os diversos interlocutores do projeto, do poder público ao pai do aluno; capacidade administrativa e visão artística.

Este estudo emerge, portanto, da necessidade de conhecer e explorar esse novo contexto de projetos sociais relacionados com a formação de orquestras infantojuvenis e procurar conhecer como estão organizadas e como são gerenciadas as experiências mais consolidadas. Uma de suas justificativas recai na necessidade de auxiliar no desenvolvimento de projetos desta natureza dado o potencial que apresentam de promover inclusão social e gerar oportunidade de crescimento para inúmeros jovens no Brasil e no mundo. Além disso, espera-se fomentar contribuições ao desenvolvimento da ciência da administração ao buscar a inserção em novos campos do saber e procurar interpretar e conhecer configurações sociais de natureza diversa.

As lacunas que ainda existem em seus aspectos gerenciais e administrativos, impõem aos administradores e pesquisadores da ciência da administração, a responsabilidade de identificar e compreender os fatores que podem garantir o sucesso desses empreendimentos, procurando estabelecer o processo gerencial mais adequado, assim como gerar capacitações gerenciais aos profissionais que atuam nesta realidade. Aí está mais um espaço para a inserção e contribuição da ciência da administração às organizações em tela, no sentido de promover condições para o seu desenvolvimento e sustentabilidade no futuro.

A importância do tema gerou o Projeto intitulado Características de sustentabilidade e funcionamento de empreendimentos sociais da economia criativa: uma aplicação em projetos sociais de música clássica, financiado pelo CNPq/SEC/MinC. Esta dissertação representa também um importante resultado associado ao desenvolvimento de tal projeto.

1.4 Estrutura do trabalho

O estudo está organizado em cinco capítulos, iniciando com a introdução (seção 1) a qual expõe a contextualização do tema e problemática do estudo. Na sequência, o referencial teórico (seção 2) apresenta uma revisão sobre as temáticas: empreendedorismo social e economia criativa. Na sequência, o método (seção3) exhibe o delineamento da pesquisa; objeto

de estudo e unidade de análise; coleta de dados; análise dos dados. Na seção seguinte são apresentadas as evidências empíricas da pesquisa (seção 4. Por fim, registra-se as considerações finais (seção 5).

2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ECONOMIA CRIATIVA: A BASE TEÓRICA QUE SUSTENTA O ESTUDO

Este capítulo apresenta a base teórica deste estudo e está organizado em duas grandes seções, a saber: Empreendedorismo Social e Economia Criativa. A primeira seção apresenta o Empreendedorismo Social destacando as dimensões que possibilitaram analisar os projetos. Caracteriza-se de grande importância mencionar que tais dimensões emergiram do referencial teórico e estão apresentadas em um quadro síntese ao final do capítulo. A segunda seção está alicerçada na Economia Criativa e enfatiza as dimensões que orientaram a pesquisa sendo importante mencionar que tais dimensões foram previamente definidas a partir do modelo conceitual utilizado na proposta de desenvolvimento deste setor no caso brasileiro.

2.1 Empreendedorismo social e as características dos empreendedores sociais

A criação de organizações e empreendimentos com origem nas questões sociais é crescente e cria novos formatos de acordo com as demandas originárias das classes sociais menos favorecidas. Ao definir como objeto de investigação as organizações inseridas nesse contexto é preciso reconhecer que inúmeras formas de conceituação poderão surgir de acordo com a perspectiva de análise a ser utilizada. Existem, neste campo, várias possibilidades conceituais, as quais se originam da intencionalidade com que tais organizações são criadas. Os negócios com impactos sociais são denominados por diferentes terminologias e definições, não existindo consenso de modo que algumas definições estão mais para a lógica do mercado e outras apresentam predominância da lógica social (COMINI, BARKI e AGUIAR, 2013).

Dentre as formas organizacionais pode-se obter aquelas que nascem com a intenção de produzir transformação social (DEES, 2008), ancoradas no papel de pessoas obstinadas pela criação de valor social, que podem ser classificadas como empreendimentos sociais; aquelas que se pautam pelas regras de mercado que buscam a geração de valor econômico e social, classificadas como negócios sociais (YUNUS, 2008) e aquelas que mesclam as características de organizações sem fins lucrativos (voluntarismo, orientação para missão criação de valor

social) com características de empresas comerciais (autointeresse, orientação para o mercado e foco no criação de valor econômico) (WOOD Jr, 2010).

Comini, Barki e Aguiar (2013, p. 51-52) apresentam as seguintes definições para instituições criadas exclusivamente para o exercício da criação de valor social, conforme orientação de Young (2009)

- i. **filantropia empresarial:** organização com fins lucrativos que dedica uma parcela de seus recursos para programas sociais como parte de sua estratégia competitiva;
- ii. **empresa com propósito social:** organização com uma missão social que opera no mercado para cumpri-la de forma mais eficaz;
- iii. **híbrida – organização com dupla finalidade:** ganhar dinheiro para os stakeholders e atingir objetivos sociais definidos;
- iv. **projeto para gerar fundos:** atividade da organização dedicada exclusivamente a gerar receita para ela; e
- v. **projeto híbrido:** atividade organizacional direcionada tanto para produzir receitas como contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização.

Um empreendimento social surge de uma ação capaz de gerar impacto social significativo, produzindo transformação social e os negócios sociais são empreendimentos que atuam sob as regras de mercado e buscam a geração de valor econômico e social (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). Há também projetos com finalidade social, ou seja, “atividade de uma organização concebida exclusivamente para tratar de uma missão social ou objetivos sociais” (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013).

Neste estudo, a escolha teórica do pesquisador recaiu sobre o empreendedorismo social, uma vez que as primeiras evidências empíricas coletadas sobre o objeto de investigação sugeriram que se trata de organizações sociais sem nenhum fim lucrativo, que buscam prioritariamente o cumprimento de uma missão social que se concretiza por meio da música, especificamente a música orquestral, a qual se amplia de um panorama clássico e restrito a um número reduzido de pessoas com melhores condições financeiras para um panorama mais popular que inclui inúmeros jovens e pessoas com menor poder aquisitivo.

Na sequência apresenta-se, portanto, o referencial teórico sobre empreendedorismo social, iniciando-se com a construção teórica pelo conceito mais clássico de empreendedorismo. O termo empreendedorismo é utilizado há muito tempo. Pode-se dizer que desde a Idade Média o termo é empregado, sendo associado, mais comumente, à abertura e administração de empresas com o intuito de gerar lucro e renda. De acordo com Melo Neto e Froes (2002, p.6) “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da

palavra *entrepreneurship*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Joseph Schumpeter usou o termo empreendedor associando-o às pessoas criativas e capazes de fazer sucesso com inovações, destacando o seu papel na introdução de inovações. Para Schumpeter (1961) as inovações (“destruições criativas”) favorecem o crescimento econômico, pois representam oportunidades para superar “velhas combinações”. Para conseguir o novo, é preciso jogar fora o velho, cansado, obsoleto e não mais produtivo, de modo que a inovação seja vista como um “abandono organizado” decorrente de trabalho duro e sistemático (DRUCKER, 1992).

O empreendedorismo acontece a partir da interseção entre a “inspiração” e o “mundano”, trazendo a oportunidade de criação de algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar (BARON e SHANE, 2007).

A noção de empreendedorismo, em geral, é associada ao processo de criação de novos negócios lucrativos e com cunho comercial e também à existência de empreendedores internos em organizações já existentes (BARON e SHANE, 2007). Porém, Drucker (1992) argumenta que é demasiado restrito confinar o foco da inovação e do espírito empreendedor somente no novo empreendedor individual, pois, se as empresas forem consideradas o único ou o principal lugar de inovações, a sociedade – provavelmente - não sobreviveria. A responsabilidade da inovação cabe a todo tipo de organização. Se as organizações não forem capazes de aprender e inovar, as consequências sociais podem ser severas e até insuportáveis para a sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1992).

Em meio a tais discussões, a cada dia cresce o campo de estudo do empreendedorismo social, o qual amplia o conceito inicial para incluir a dimensão social e trazer para este contexto as experiências e organizações que nascem para equacionar, ou pelo menos minimizar, as lacunas sociais. Brock e Ashoka (2008) destacam que o primeiro curso sobre esse tema foi criado no final da década de 1990 pelo Dr. Greg Dees, na Universidade de Harvard. O empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora (OLIVEIRA, 2004).

Uma questão comum na delimitação do conceito de empreendedorismo social é o fato de que este conceito tem como direção subjacente criar valor social no lugar de criar riqueza pessoal para um acionista. Essa atividade é caracterizada por inovação ou criação de algo novo, em vez de se limitar à mera replicação de empresas ou práticas já existentes (AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006).

O empreendedorismo social carrega a inovação como um componente essencial de sua definição, ou seja, para resolver problemas sociais é necessário desenvolver iniciativas com potencial de inovação social transformadora de uma realidade local, nacional ou mundial (SOCIALEDGE, 2008). Tal característica distingue esse tipo de empreendedorismo de outros também sem fins lucrativos, porém mais restritivos, realizados por empresas, governos ou prestadores de serviços para satisfazer necessidades sociais emergentes.

Nesse contexto, assim como explicita a literatura, não só as organizações são importantes, mas também aqueles que empreendem em novas organizações e em organizações já existentes: os empreendedores sociais. Dees (2001) enfatiza que para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita, e isto os leva a perceber e avaliar as oportunidades tomando por critério a causa que abraçam e não a criação de riqueza pessoal. Eles são capazes de alavancar recursos motivados por uma missão em vez de lucros; pela capacidade de criar novos serviços e organizações de natureza social; bem como pela capacidade de alavancar o capital social (relações, redes, confiança e cooperação) (GLIEDT e PARKER, 2007).

Ao longo dos séculos, com as constantes transformações que vem ocorrendo nas sociedades, principalmente a partir do século XX, uma nova visão de mundo começa a emergir criando novos cenários, nos quais o empreendedor social passou a ocupar posição notória, uma vez, que em virtude de suas características singulares, agrega valor à sociedade (OLIVEIRA, 2004).

O empreendedorismo social é tido como um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade.

Melo Neto e Froes (2002) relatam que com o crescimento dos problemas sociais, o que gerou o paradigma da exclusão social, tornou-se imprescindível o desenvolvimento de uma nova atitude de todos os atores políticos e sociais. Atitude esta que precisa ser inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral, e, sobretudo, das comunidades de baixa renda. Para esses mesmos autores o empreendedorismo social difere do empreendedorismo de negócios em dois aspectos: em primeiro lugar, por não produzir bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais; e em segundo lugar, por ser direcionado não somente ao mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como a exclusão social, pobreza, miséria e risco de vida.

Neste panorama de mudanças, Bessant e Tidd (2009) ressaltam a figura do empreendedor social como de extrema importância para a organização, pois esse tipo de líder age como propulsor de mudanças atuando com paixão e determinação para a realização de projetos inovativos. Eles estão sempre buscando a mudança, reagem a ela, e a exploram como oportunidades.

Os empreendedores sociais possuem características distintas dos empreendedores de negócios. Eles criam valores sociais pela inovação, pela força de recursos financeiros em prol do desenvolvimento social, econômico e comunitário. Para Drucker (2008), dentre as suas principais características, destaca-se o fato de serem ambiciosos, estratégicos, habilidosos e voltados para a geração de resultado, “fazer do mundo um lugar melhor”.

Na visão de Melo Neto e Froes (2001) as principais características dos empreendedores sociais são: (a) tendem a operar fora da linha principal do trabalho filantrópico e sob o radar da mídia; (b) sua presença em geral ainda não é percebida pelo setor institucional formal, sem fins lucrativos, nem pela grande sociedade; (c) rompem paradigmas e atuam como um agente do desenvolvimento social; e (d) são orientados para promover mudanças sociais significativas.

De acordo com o *site* da associação Ashoka Foundation (2013), os empreendedores sociais são indivíduos visionários que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividade. Em vez de deixarem as necessidades da sociedade para os setores governamentais ou de negócios, os empreendedores sociais buscam uma solução para aquilo que não está funcionando adequadamente. São inovadores sociais que deixarão sua marca na história (ASHOKA FOUNDATION, 2013). Para tanto, o empreendedor social torna-se um agente de mudança na sociedade, trabalhando em favor desta, uma vez que suas características pessoais o incitam a realizar ações com vistas a diminuir as diferenças existentes entre os cidadãos. As características empreendedoras sociais que embasaram as análises neste estudo estão sintetizadas no Quadro 1.

	Autores	Pressupostos básicos
Características dos empreendedores sociais	Dees (2001)	Missão social é central e explícita
	Melo Neto e Froes (2001)	Agentes de desenvolvimento social Mudanças sociais significativas
	Oliveira (2004)	Agrega valor a sociedade
	Gliedt e Parker (2007)	Missão em vez de lucros Criar Organização de natureza social Capital social
	Drucker (2008)	“Fazer do mundo um lugar melhor” Ambiciosos e estratégicos Habilidosos Voltados para resultados
	Bessant e Tidd (2009)	Propulsor de mudanças Paixão e determinação
	Ashoka Foundation (2013)	Indivíduos visionários Capacidade empreendedora e criativa Buscam soluções Realizações ações para diminuir as diferenças sociais

Quadro 1 – Escopo teórico para análise das características empreendedoras sociais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o empreendedorismo social refere-se ao trabalho realizado pelo empreendedor social que reconhece um problema social e utiliza ferramentas e princípios da administração tradicional para resolvê-lo. O seu foco de atuação difere do empreendedorismo tradicional, pois busca essencialmente gerar “valor social” ao invés de criar riqueza pessoal para o acionista. O empreendedorismo social “está pautado na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais gerenciam uma transformação social” (ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2014).

Bessant e Tidd (2009) salientam que muitas vezes o empreendedorismo social é confundido com “assistencialismo”, o que não é correto. Os empreendedores sociais são indivíduos que desejam colocar suas experiências organizacionais e empresariais mais para ajudar os outros do que para ganhar dinheiro, muito embora essa última alternativa não seja excludente.

O desafio de buscar novas oportunidades para a gestão do empreendedorismo social faz com que os empreendedores passem a monitorar e comunicar seu interesse para além da simples geração de lucros. Neste sentido, a responsabilidade social corporativa está se tornando uma questão importante em vários negócios, mobilizando-os para a apresentação de “triplo resultado” (sociais, econômicos e ambientais). A apresentação e divulgação de tais

resultados visa atender a crescente pressão dos atores sociais por negócios socialmente responsáveis.

A esse respeito, Melo Neto e Froes (2002, p.105) afirmam que “é impensável falar de empreendedorismo social sem levar em conta o conceito de sustentabilidade”. Esses mesmos autores fazem uma comparação que seria o mesmo que estudar sociedades sem pensar e analisar o comportamento das pessoas, pesquisar as origens da cultura local. O empreendedorismo social busca a criação simultânea e sinérgica, de valor social e econômico. O valor econômico propicia o fim último, que é a criação de valor social favorecendo a sustentabilidade da organização e fortalecendo sua missão social (BERNADINO e SANTOS, 2014).

Nesse âmbito, um dos parâmetros para se buscar a sustentabilidade é inserir o empreendedorismo social nas organizações. A partir desta inclusão, além de formar mais empreendedores sociais, possibilita-se uma mudança socioambiental, pois de acordo com Madruga (2009, p.135), “o estudo do empreendedorismo vem ampliando suas fronteiras conceituais para incluir novas faces decorrentes desse novo cenário, onde se inserem o empreendedorismo social e o socioambiental, cuja lógica está em trazer para este contexto a ação de outros agentes sociais, além dos empreendedores individuais”.

Diante dessa colocação, Bessant e Tidd (2009) consideram que a gestão do empreendedorismo social requer o gerenciamento de muitos desafios. Entre eles está o da busca constante por novas oportunidades, selecionar estrategicamente a melhor ideia, programar as atividades de forma criativa, possuir estratégia de inovação por meio de uma visão total e um claro planejamento das ações, atuar de maneira organizada, primando sempre pela busca de redes de trabalho como poderosos vínculos que combinados resultam em parcerias *ganha-ganha* por meio de projetos inovadores que tanto contribuem para o bem-estar social quanto para a obtenção de lucros.

O Quadro 2 sintetiza as dimensões do empreendedorismo social que possibilitaram as análises realizadas neste estudo.

	Autores	Pressupostos básicos
Empreendedorismo social	Schumpeter (1961)	Criatividade Inovação como “Destruição criativa”
	Drucker (1992)	Inovação como “abandono organizado” Trabalho duro e sistemático
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Estratégia empreendedora expressa pela visão de futuro da liderança
	Dees (2001)	Missão social central e explícita Empreendimentos sociais
	Melo Neto e Froes (2002)	Produzir bens e serviços para solucionar problemas sociais Direcionado para segmentos populacionais em situação de risco social Leva em conta o conceito de sustentabilidade
	Oliveira (2004)	Conceito em desenvolvimento
	Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006)	Criação de valor social no lugar de riqueza pessoal Inovação ou criação de algo novo
	Baron e Shane (2007)	Interseção entre “inspiração” e “mundano”
	Gliedt e Parker (2007)	Missão social Inovação Capital social
	Socialede (2008)	Inovação social transformadora
	Brock e Ashoka (2008)	Destacam a emergência do empreendedorismo social em diversos campos do conhecimento e de ações
	Bessant e Tidd (2009)	Gerenciamento de desafios Busca de redes de trabalho Parcerias <i>ganha –ganha</i> Bem estar social e obtenção de lucros
	Madruga (2009)	Ações de outros agentes sociais Empreendedorismo Socioambiental
	Rosen, Tiscoski e Comini (2013)	Criação de serviços ou produtos para gerar a transformação social
	Comini, Barki e Aguiar (2013)	Projetos com finalidade social
Bernadino e Santos (2014)	Criação simultânea e sinérgica, de valor social e econômico	

Quadro 2 – Escopo teórico para análise do empreendedorismo social.

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

A partir do Quadro 2 apresentado define-se como categorias para embasar a análise do empreendedorismo social: Missão social e valor a sociedade (DEES, 2001; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT e PARKER, 2007; ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2013; BERNADINO e SANTOS, 2014); Criatividade, inovação (SCHUMPETER (1961); DRUCKER (1992); AUSTIN, STEVENSON E WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT E PARKER (2007); SOCIALEDGE, 2008; ROSEN, TISCOSKI E COMINI, 2013); Sustentabilidade para solucionar problemas sociais (MELO NETO E FROES, 2002; MADRUGA, 2009; BERNADINO e SANTOS, 2014); Transformação e inclusão social

(DEES, 2001; MELO NETO e FROES, 2002; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006); GLIEDT e PARKER, 2007; SOCIALEDGE, 2008; ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2013; COMINI, BARKI e AGUIAR, 2013); Redes, parcerias e capital social (MELO NETO e FROES, 2002; GLIEDT e PARKER, 2007; BESSANT e TIDD, 2009).

Várias são as definições para empreendedorismo social, que se entrelaçam também com as novas configurações sociais emergentes nesta temática, tais como negócios sociais, empresas sociais, entre outros. Essas configurações são idealizadas e impulsionadas pelos empreendedores sociais, que possuem características semelhantes aos empreendedores tradicionais; a diferença está na engrenagem, que é movida pelo valor social. Ou seja, o que ficou evidenciado na literatura, que há um aspecto de convergência para todas as definições: o fato de que todos trabalham para promover mudança social, diminuição da desigualdade e têm como missão central a transformação social.

2.2 Economia Criativa

Este capítulo foi construído tomando como referência estrutural o conceito de Economia Criativa brasileira, justificando-se tal escolha teórica pela necessidade de analisar o objeto de estudo sob a lente do desenvolvimento e organização previstos pelos órgãos de fomento para esse setor produtivo na realidade brasileira. Conforme os objetivos específicos, há a expectativa de apresentar elementos organizacionais e gerenciais que possam contribuir com o desenvolvimento dos projetos estudados.

Antes de falar em Economia Criativa, há a necessidade em salientar o significado de criatividade e economia. “Criatividade é a palavra de definições múltiplas, que remete à capacidade não só de criar o novo, mas de reinventar, diluir paradigmas tradicionais, unir pontos aparentemente desconexos e equacionar soluções para novos e velhos problemas” (REIS, 2008, p. 15). Em termos gerais: a “Economia é um contexto ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços” (RAMOS 1989, p. 147).

O conceito de Economia Criativa origina-se do termo indústrias criativas, por sua vez inspirado no projeto *Creative Nation*, da Austrália, de 1994, o qual defendia a importância do trabalho criativo, sua contribuição para a economia do país e o papel das tecnologias como aliadas da política cultural (REIS, 2008).

Sacco, Ferilli e Blessi (2013) destacam que há uma quantidade impressionante de literatura sobre o papel da cultura no desenvolvimento urbano. Os números recentemente apresentados pela União Europeia (UE), relacionados aos resultados das indústrias culturais e criativas na Europa.

“No Brasil foi gerado em 2004 o embrião das discussões acerca da Economia Criativa, na sessão temática “*High Level Panel on Creative Industries and Development*” com realização durante o Encontro Quadrienal da *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*” (REIS, 2008, p. 128).

Diferentemente da economia tradicional “taylorista”, a Economia Criativa se caracteriza pela abundância e não pela escassez, pela sustentabilidade social e não pela exploração de recursos naturais e humanos, pela inclusão produtiva e não pela marginalização de indivíduos e comunidades (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011). “Falar de Economia Criativa é falar de transversalidade, de intersetorialidade, de complexidade, ou seja, do que é tecido conjuntamente” (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA 2011, p. 25).

Nesse contexto, há uma consciência crescente de que prestar atenção à cultura, para a criação de novos espaços sociais que tragam novas energias a atividade criativa, pode realmente pavimentar o caminho para iniciativas de desenvolvimento social (SACCO, FERILLI e BLESSI, 2013). Esses espaços sociais ligados à arte têm como objetivo principal a formação humana que consiste na:

[...] busca pela formação genuína do ser humano, enquanto ser cultural e social, e pelo resgate da humanidade deste, devemos primar por dar-lhe as bases para apropriar-se de diversas linguagens, desenvolver seu pensamento e ação. Portanto, para a humanização digna de um cidadão, é imprescindível o fortalecimento de suas capacidades de articulação e expressão. E a arte, enquanto um conjunto de linguagens sensíveis ao homem e seu mundo, é um importante alicerce para o sucesso deste desafio – da humanização do homem (ALMEIDA, 2005, p. 20).

Deheinzelin (2011) afirma que cultura também significa cultivo e destaca que as sete fases demonstradas na Figura 1 atuam como matrizes para identificar oportunidades e gargalos na Economia Criativa.

As sementes	⇒	O potencial que vai dar origem ao empreendimento
Preparar terreno	⇒	Criando o ambiente favorável
Manejo	⇒	Os cuidados até ter o produto
A colheita	⇒	Tornando acessível o resultado
Otimizar resultados	⇒	Diversificação e nicho
Distribuição e circulação	⇒	Criando fluxos
Sistematização e indicadores	⇒	Aprender com a experiência

Figura 1 – Sete fases da implementação de Economia Criativa.

Fonte: Adaptado Deheinzelin (2011)

As sementes referem-se às diferenças e potencialidades que existem em cada pessoa, instituição, comunidade, país que precisam ser fomentados e preservados para posteriormente criar ambiente favorável para que as ideias floresçam. Para que surjam frutos é preciso criar elos como: profissionais, instrumentos, instituições, instâncias de governanças, garantindo a continuidade imprescindível para o manejo (DEHEINZELIN, 2011). Porém, só criar e colher não são suficientes, é importante criar mecanismos de divulgação. A autora evidencia que a distribuição e circulação é o problema crônico de todos os setores de Economia Criativa, pois, aqueles que detêm o poder, o mercado e a distribuição se sobressaem sobre os que não possuem esses requisitos. Aprender com as experiências, valorizando os indicadores, elaborando relatórios importantíssimos para o monitoramento e avaliação, são atividades essenciais para não cometer os erros do passado (DEHEINZELIN, 2011).

Para visualizar e intensificar o contexto e as características das publicações sobre Economia Criativa foi realizada uma pesquisa bibliométrica na base de periódicos internacional *Web of Science (WOS)* delimitada ao período de 2003 a 2012. Na Figura 2 está demonstrada a evolução das publicações.

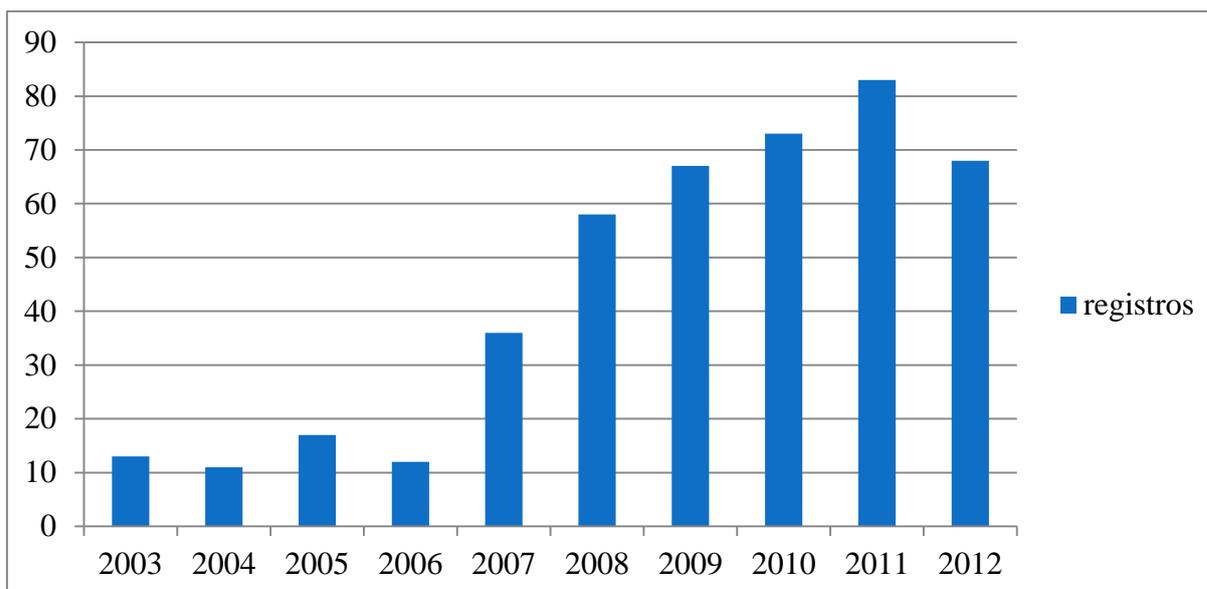


Figura 2 – Publicações de 2003 a 2012.

Fonte: *Web of Science (WOS)*, coleta em 2013

Observa-se que o volume de publicações é crescente em anos recentes. Os anos de 2010 e 2011 foram os de maior número de publicações e entre 2003 até 2006, houve um número pequeno de publicações. O Quadro 3 demonstra as dez áreas com maior número de publicações sobre Economia Criativa no período de 2003 a 2012.

Áreas Temáticas	Nº de Publicações
Business Economics (economia empresarial)	349
Public Administration (administração pública)	97
Geography (geografia)	57
Urban Studies (estudos urbanos)	54
Environmental Sciences Ecology (ciências ambientais ecologia)	47
Social Sciences Other Topics (ciências sociais outros temas)	32
Operations Research Management Science (ciência operações de gestão de investigação)	26
Engineering (engenharia)	20
Government Law (lei do governo)	15
Information Science ILibrary Science (ciência da informação biblioteconomia)	14

Quadro 3 – Áreas Temáticas relativas às publicações sobre Economia Criativa.

Fonte: *Web of Science (WOS)*, coleta em 2013

Pode-se verificar a diversidade de áreas temáticas relacionadas ao tema, sendo o maior volume de publicações relacionado à área de Economia Empresarial (349). No quadro 4 estão apresentados os resultados relativos aos autores com maior publicação no período analisado.

Autor	Artigos publicados
HANSEN, H.K.	4
NIJKAMP, P.	4
IVANOVICI, M.	3
JAYNE, M.	3
PALOKANGAS, T.	3
SUCIU, M.C	3
BATABYAL, A.A	2
BOIX, R.	2
BORZA, A.	2
BRATIANU, C.	2

Quadro 4 – Atores com maior quantidade de publicações

Fonte: *Web of Science (WOS)*, coleta em 2013

Observou-se que existem vários autores publicando nessa temática e nenhum deles apresenta destaque mais expressivo. Os autores Hansen, H.K. e Nijkamp, P. lideram o número de publicações com 4 publicações cada um.

Países	Publicações
Usa (Estados Unidos)	98
China (China)	53
England (Inglaterra)	49
Romania (Romênia)	37
Canada (Canadá)	29
Australia (Austrália)	23
Germany (Alemanha)	21
Netherlands (Países baixos)	20
Sweden (Suécia)	15
Italy (Itália)	14

Quadro 5 – Principais Países.

Fonte: *Web of Science (WOS)*, coleta em 2013

No Quadro 5 visualiza-se os países com maior número de publicações, destacando-se os Estados Unidos (98) seguido pela China (53) e Inglaterra (49). No Quadro 6 visualiza-se os cinco primeiros artigos em número de publicações.

Nº	Título / Autor / Periódico / Ano	Nº Citações 2003 a 2012
1	Título: Buzz: face-to-face contact and the urban economy Autor(es): Storper, M; Venables, AJ Conferência: DRUIDSummer Conference Local: Copenhagen, DENMARK Data: JUN 12-14, 2003 Patrocinador(es): DRUID Fonte: JOURNAL OF ECONOMIC GEOGRAPHY Volume: 4 Edição: 4 Páginas: 351-370 DOI: 10.1093/jnlecg/lbh027 Publicado: AUG 2004	414
2	Título: Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era Autor(es): Uhl-Bien, Mary; Marion, Russ; McKelvey, Bill Conferência: Annual Meeting of the National-Academy-of-Management Local: New Orleans, LA Data: AUG, 2004 Patrocinador(es): Natl Acad Management Fonte: LEADERSHIP QUARTERLY Volume: 18 Edição: 4 Páginas: 298-318 DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002 Publicado: AUG 2007	122
3	Título: Location, control and innovation in knowledge-intensive industries Autor(es): Mudambi, Ram Fonte: JOURNAL OF ECONOMIC GEOGRAPHY Volume: 8 Edição: 5 Páginas: 699-725 DOI: 10.1093/jeg/lbn024 Publicado: SEP 2008	79
4	Título: Inside the black box of regional development - human capital, the creative class and tolerance Autor(es): Florida, Richard; Mellander, Charlotta; Stolarick, Kevin Fonte: JOURNAL OF ECONOMIC GEOGRAPHY Volume: 8 Edição: 5 Páginas: 615-649 DOI: 10.1093/jeg/lbn023 Publicado: SEP 2008	70
5	Título: Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures' Autor(es): Autio, E Fonte: JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES Volume: 36 Edição: 1 Páginas: 9-19 DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400117 Publicado: JAN 2005	77

Quadro 6 – Relações trabalhos com maior número de citações

Fonte: *Web of Science (WOS)*, coleta em 2013

O quadro 6 evidencia que os artigos mais citados, em sua maioria, foram publicados no *Journal of Geography*. Na sequência, são abordados, de forma sucinta, quatro artigos, sendo que o artigo *Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'* não estava disponível para consulta no momento da pesquisa.

Storper e Venables (2004) argumentam que os modelos existentes de concentrações urbanas são incompletas, a menos se forem fundamentados no aspecto mais fundamental da proximidade, o contato *face-a-face*. O contato *face-a-face* tem quatro características principais: é uma tecnologia de comunicação eficiente, que pode ajudar a resolver os problemas de incentivos, que pode facilitar a socialização e aprendizagem, e que proporciona motivação psicológica. No artigo foi discutido cada um desses recursos e foi identificado que o *face-a-face* é particularmente importante em ambientes onde a informação é imperfeita, em rápida mutação, e não é facilmente codificada, características chave de muitas atividades criativas.

Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007) evidenciam que os modelos de liderança do século passado foram produtos de paradigmas burocráticos de cima para baixo. Estes modelos são eminentemente eficazes para uma economia que tem como premissa a produção física, mas não são bem adaptados para uma economia mais orientada para o conhecimento. O artigo baseou-se na ciência da complexidade para desenvolver um quadro de trabalho abrangente para o estudo da Teoria da Liderança Complexa, um paradigma de liderança que se concentra em capacitar o aprendizado, a criatividade e a capacidade de adaptação dos Sistemas Adaptativos Complexos (CAS) dentro de um contexto de organizações produtoras de conhecimento. Este quadro conceitual inclui três papéis entrelaçados de liderança (ou seja, a liderança adaptativa, liderança administrativa, e a capacitação da liderança) que refletem uma relação dinâmica entre as funções burocráticas e administrativas da organização e das dinâmicas informais emergentes de CAS.

Mudambi (2007) demonstra o aumento da participação dos ativos intangíveis nas economias mundiais. Destaca o papel crucial das indústrias criativas e de conhecimento intensivo na geração de riqueza atual e futura. O reconhecimento dessa tendência tem levado a intensa concorrência nestes setores. No nível micro, as empresas de ambas as economias, avançadas e emergentes, estão dispersando globalmente suas cadeias de valor para controlar os custos e capacidades de alavancagem. A geografia da inovação é o resultado de um processo dinâmico em que as empresas de economias emergentes se esforçam para alcançar os concorrentes da economia avançada, criando fortes pressões para a inovação contínua.

Florida, Mellander e Stolarick (2008) contextualizam que embora haja um consenso geral sobre a importância do capital humano para o desenvolvimento regional, um debate tem surgido em torno de duas questões principais. A primeira envolve a eficácia de medidas de educação versus de trabalho (ou seja, a classe criativa) do capital humano, enquanto que a segunda gira em torno dos fatores que afetam sua distribuição. Foram utilizados modelos de

equações estruturais e análise do caminho para examinar as relações dessas duas medidas alternativas de capital humano, renda e salário regional, e também para isolar as relações de tolerância, comodidades de serviço do consumidor e da universidade em sua distribuição. Os autores descobriram: (i) que o capital humano e a classe criativa afetam o desenvolvimento regional por meio de diferentes canais; (ii) a classe criativa supera medidas educacionais convencionais na contabilização de produtividade do trabalho regional medido em salários, enquanto o capital humano convencional faz melhor na contabilização de renda regional; (iii) a tolerância está significativamente associada com o capital humano e da classe criativa, bem como com os salários e renda; (iv) a economia cultural tem ambos os relacionamentos diretos e indiretos para o desenvolvimento regional e os impacta tanto a produção e o consumo.

Baseados nas evidências de que cultura também pode ser propulsora do desenvolvimento e acreditando na potencialidade da criatividade e diversidade cultural brasileira como recursos para o desenvolvimento, o Ministério da Cultura criou a Secretaria da Economia Criativa (SEC) reconhecendo o protagonismo das atividades criativas para o país e buscando promover um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável (PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

A construção de um plano estratégico para a SEC impôs alguns desafios, dentre os quais a necessidade de pactuação de um conceito para a Economia Criativa que começou pelo conceitos dos setores criativos como “todos aqueles que aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica” (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011, p. 22).

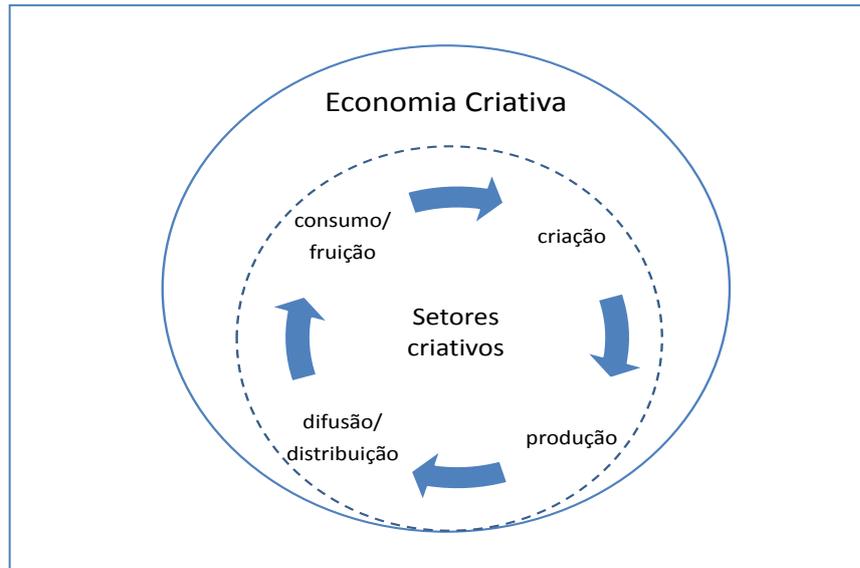


Figura 3 – Economia Criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos.

Fonte: Plano da Economia Criativa (2011, p. 24)

A Figura 3 apresenta a Economia Criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos, demonstrando que ela se aproveita dos talentos criativos que organizados de forma individual ou coletiva produzem bens e serviços criativos. A Figura 4 apresenta o arranjo produtivo da música a qual demonstra que a atividade musical não se restringe a uma única área ou segmento criativo.

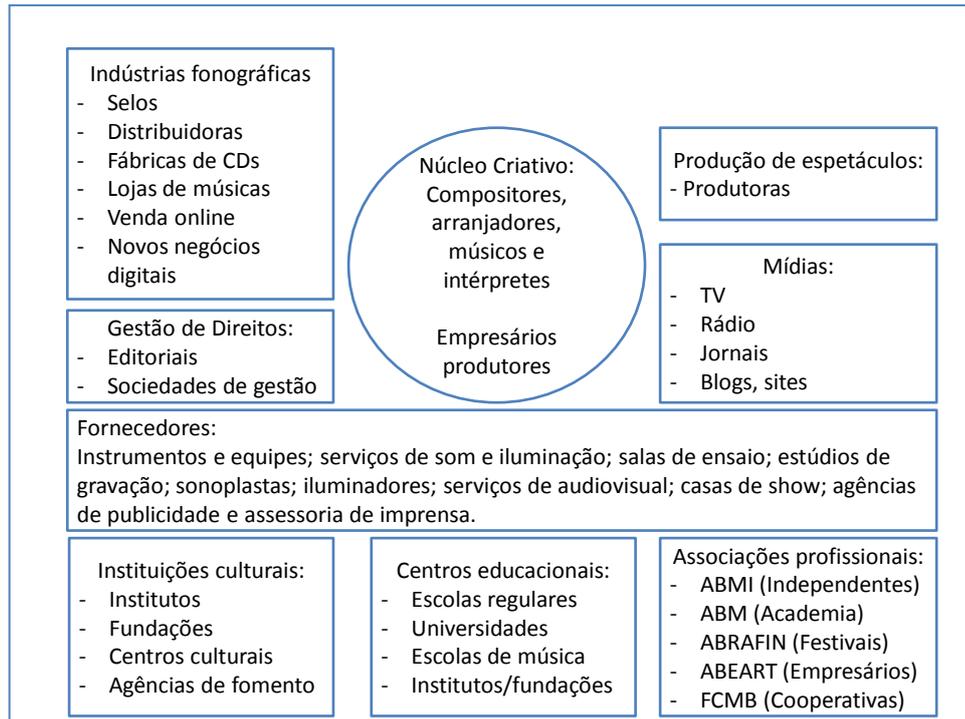


Figura 4 – Arranjo produtivo da música

Fonte: Plano da Economia Criativa (2011, p. 25)

A partir do processo de planejamento estratégico e da reflexão sobre cenários, possibilidades, capacidades e potenciais, foi necessário ultrapassar as questões conceituais e delimitar um escopo para atuação das políticas públicas da Secretaria da Economia Criativa (SEC), a qual se consolidou nos seguintes princípios norteadores: diversidade cultural do país, sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional, inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda e inclusão produtiva como base de uma economia inclusiva e solidária (PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA, 2011). Tais princípios foram estabelecidos para que a Economia Criativa Brasileira pudesse se desenvolver em consonância com a realidade nacional e respeitando suas particularidades. A Figura 5 ilustra os quatro princípios norteadores da Economia Criativa Brasileira, a qual é reforçada pela interseção entre os mesmos.

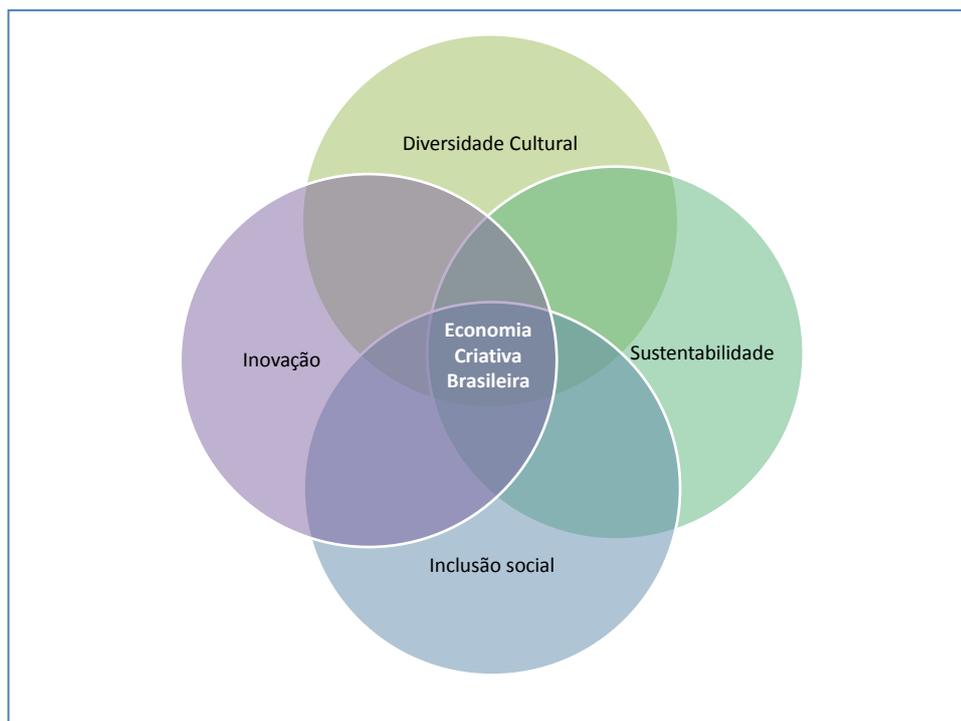


Figura 5 – Princípios norteadores da Economia Criativa.

Fonte: Plano de Economia Criativa (2011, p. 32)

A Economia Criativa Brasileira trabalha com a diversidade cultural para construir dinâmicas de valores e promover a diversidade das expressões culturais; como o eixo na sustentabilidade para garantir a sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica para as gerações futuras; a inovação em busca de conhecimento, da identificação e do reconhecimento de oportunidades, da escolha por melhores opções, da capacidade de empreender e assumir riscos, de um olhar crítico e de um pensamento estratégico que permitam a realização de objetivos e propósitos (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

Na sequência, são explorados os conceitos relativos a cada um dos princípios da Economia Criativa Brasileira.

2.1.1 Diversidade Cultural

A diversidade cultural é a representação de opostos, o singular, a capacidade e o direito de diferir, bem como a expressão do universal, de uma ética e de um conjunto de direitos humanos (MACEDO, 2008). A Economia Criativa Brasileira deve construir-se em uma dinâmica de valores, proteção e promoção da diversidade, das expressões culturais nacionais, como forma de garantir a sua originalidade, a sua força e seu potencial de crescimento (ECONOMIA CRIATIVA, 2011). Do ponto de vista cultural a diversidade pode ser entendida como:

[...] a construção histórica, cultural e social das diferenças. As diferenças por sua vez, são construídas pelos sujeitos sociais ao longo do processo histórico e cultural, nos processos de adaptação do homem e da mulher ao meio social e no contexto das relações de poder. Sendo assim, mesmo os aspectos tipicamente observáveis que aprendemos a ver como diferentes desde o nosso nascimento só passaram a ser percebidos dessa forma, porque nós seres humanos e sujeitos sociais, no contexto da cultura, assim os nomeamos e identificamos (GOMES, 2008, p. 133).

A diversidade cultural pode ser vista como a afinidade de identificação de um indivíduo com uma dimensão em particular que pode ser a raça, a etnia, a nacionalidade e assim por diante (CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011).

O desenvolvimento econômico expressa o bem estar material de uma nação, mas é o desenvolvimento cultural que define a sua qualidade. “A cultura é um direito básico do cidadão, tão importante quanto o direito do voto, à moradia digna, à alimentação, à saúde e à educação” (MACEDO, 2008, p. 91). A cultura é uma ferramenta eficiente e poderosa para redução das desigualdades e para universalização de conquistas de qualidade de vida, permitindo o desenvolvimento humano (MACEDO, 2008).

Para que a cultura promova o desenvolvimento humano é necessária a avaliação das políticas culturais, e a construção de espaços democráticos, tanto para o reconhecimento quanto para o desenvolvimento coletivo, que possibilitem condições de reflexão, crítica e pensamento sensível (CANCLINI, 2001).

A diversidade cultural trata, portanto, do reconhecimento de que as diferenças existem e devem ser incorporadas ao contexto socioeconômico, de modo que o desenvolvimento ocorra com elas e não apesar dela.

2.1.2 Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade e as discussões relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável (DS) do Planeta são cada vez mais recorrentes em diferentes contextos e áreas do conhecimento. A Comissão sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento afirma que o desenvolvimento é sustentável quando atende às necessidades da população atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas necessidades (CMMAD, 1998).

O termo DS agrupa um conjunto amplo de princípios, que podem ser observados nos diferentes modelos teóricos, os quais vêm sendo discutidos e implementados em contextos diversos. A concepção de sustentabilidade comporta várias dimensões como o princípio de precaução, conservação, justiça, bem estar comunitário, ideias de cooperação, assegurando no mínimo a inter-relação ecológica, econômica e social (PHILIPPI JR e SOBRAL, 2012).

[...] sustentável é a sociedade ou o planeta que produz o suficiente para si e para os seres dos ecossistemas onde ela se situa, que toma da natureza somente o que ela pode repor, que mostra um sentido de solidariedade generacional, ao preservar para as sociedades futuras os recursos naturais de que elas precisarão (BOFF, 1999, p. 137).

“Sustentabilidade é apoiar todas as formas de capital, não apenas de capital financeiro, mas também de capital físico, humano e ambiental, é permitir que se possa cultivar toda a diversidade cultural presente no país” (SALVATO, 2008, p. 78). Segundo o Instituto Ethos (2010), ser sustentável significa assegurar o sucesso do negócio ao longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável.

Para Elkington (2012) os três pilares da sustentabilidade estão relacionados com enfoque da prosperidade econômica (financeiro), qualidade ambiental (ambiental) e na justiça social (social). “O aumento da importância da sustentabilidade nos últimos anos tem levado algumas empresas a considerar, como parte integrante da estratégia de negócios, a inclusão de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável” (PINSKY, DIAS e KRUGLIANSKAS, 2013, p. 466).

Em uma visão mais crítica, acreditar na sustentabilidade só é aceitável, se forem criadas novas relações sociais que consistam em uma apropriação dos recursos naturais, mais equânime, uma apropriação marcada pela diminuição da desigualdade social e pela

diminuição da pobreza no mundo (RIBEIRO, 2003). Isto seria possível respeitando as dimensões da sustentabilidade que buscam garantir a igualdade social, trabalhar com as questões ambientais e satisfazer a necessidade da sociedade atual e também das gerações futuras.

A sustentabilidade caminha na direção de práticas pautadas pelo desenvolvimento de políticas sociais vinculadas com a necessidade de recuperação, conservação e melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida (JACOBI, 1999). Na proposta conceitual da Economia Criativa Brasileira está explicitada a necessidade de definir qual tipo de desenvolvimento se deseja, quais as bases desse desenvolvimento e como ele pode ser construído de modo a garantir uma sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica em condições semelhantes de escolha para as gerações futuras (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

2.1.3 Inovação

As inovações favorecem o crescimento econômico, pois representam oportunidades para superar “velhas combinações” (SCHUMPETER, 1961). Shumpeter (1961) apresentou um dos conceitos pioneiros de inovação, incluindo os seguintes aspectos: (i) introdução de um novo bem ou de um novo tipo de bens no mercado, para os quais os consumidores não estão familiarizados; (ii) a introdução, num tipo de indústria, de um novo sistema de produção; (iii) o desenvolvimento de um novo mercado; (iv) obtenção de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou de produtos; (v) implementação de uma nova estrutura de mercado, como por exemplo a criação de um monopólio.

Assumir a economia criativa como vetor de desenvolvimento, como processo cultural gerador de inovação, é assumi-la em sua dimensão dialógica, ou seja, de um lado, como resposta a demandas de mercado, de outro, como rompimentos às mesmas (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

[...] a inovação requer recursos, conhecimentos e experiências que residem em diferentes partes da organização e em organizações externas. Ela requer igualmente esforços coordenados e sincronizados ao longo de áreas internas e externas da empresa, para que se possa levar uma ideia do mundo da abstração para um produto tangível (FIGUEIREDO e GRIECO 2013, p.66).

A inovação é um processo que perpassa toda a organização e, por isso, a integração e o trabalho conjunto de áreas distintas são fundamentais para o sucesso de um sistema de gestão voltado ao desenvolvimento (CORAL, OGLIARI, ABREU 2011, p. 45). Dantas e Moreira (2011) afirmam, de uma forma simplista, que inovar significa criar coisas novas, fazer as coisas de forma diferente.

O conceito de inovação está essencialmente imbricado ao conceito de economia criativa, pois o processo de inovar envolve elementos importantes para o seu desenvolvimento. A inovação exige conhecimento, a identificação e o reconhecimento de oportunidades, a escolha por melhores opções, a capacidade de empreender e assumir riscos, um olhar crítico e um pensamento estratégico que permitam a realização de objetivos e propósitos (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011, P. 33).

2.1.4 Inclusão social

No Brasil, onde a desigualdade de oportunidades educacionais e de trabalho ainda são evidentes, onde o analfabetismo funcional atinge um percentual considerável da população, onde a violência é uma realidade cotidiana, onde o acesso à cultura ainda é bastante precário (quando comparado com os países desenvolvidos), não se pode deixar de assumir a inclusão social como princípio fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas culturais na área da Economia Criativa (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011). “Um dos maiores desafios lançados à política orientada pela ética e ao modo-de-ser cuidado é indubitavelmente o dos milhões e milhões de pobres, oprimidos e excluídos de nossas sociedades” (BOFF 1999, p. 140).

[...] no atual processo de inclusão de milhares de brasileiros no usufruto de direitos elementares, a cultura é estratégica para a construção do protagonismo da sociedade civil. Ela é um importante meio de recuperação da auto estima de grupos humanos com acesso restrito a direitos e oportunidades, uma condição preliminar para muitos que não partilham do conhecimento cultural e que não têm sua identidade valorizada socialmente (MACEDO, 2008, p. 96).

A efetividade dessas políticas passa pela implementação de projetos que criem ambientes favoráveis ao desenvolvimento desta economia e que promovam a inclusão produtiva da população, priorizando aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade

social, por meio da formação e qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho e renda (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

Em síntese a teoria de Economia Criativa permitirá observar a relação da inovação; inclusão social; diversidade cultural e sustentabilidade nos projetos de orquestras infantojuvenis que serão o objeto de estudo, entrelaçada com os pressupostos do empreendedorismo social, para onde converge em vários aspectos.

3 MÉTODO

Este estudo constitui-se de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem de análise qualitativa. Na abordagem analítica qualitativa o pesquisador lança mão de múltiplas estratégias e métodos, para “produzir” uma resposta adequada a um problema concreto (DENZIN e LINCOLN, 2006). Para a comprovação das evidências o estudo fez-se uso de múltiplas fontes (YIN, 2010). Na Figura 6 apresenta-se o desenho da pesquisa.

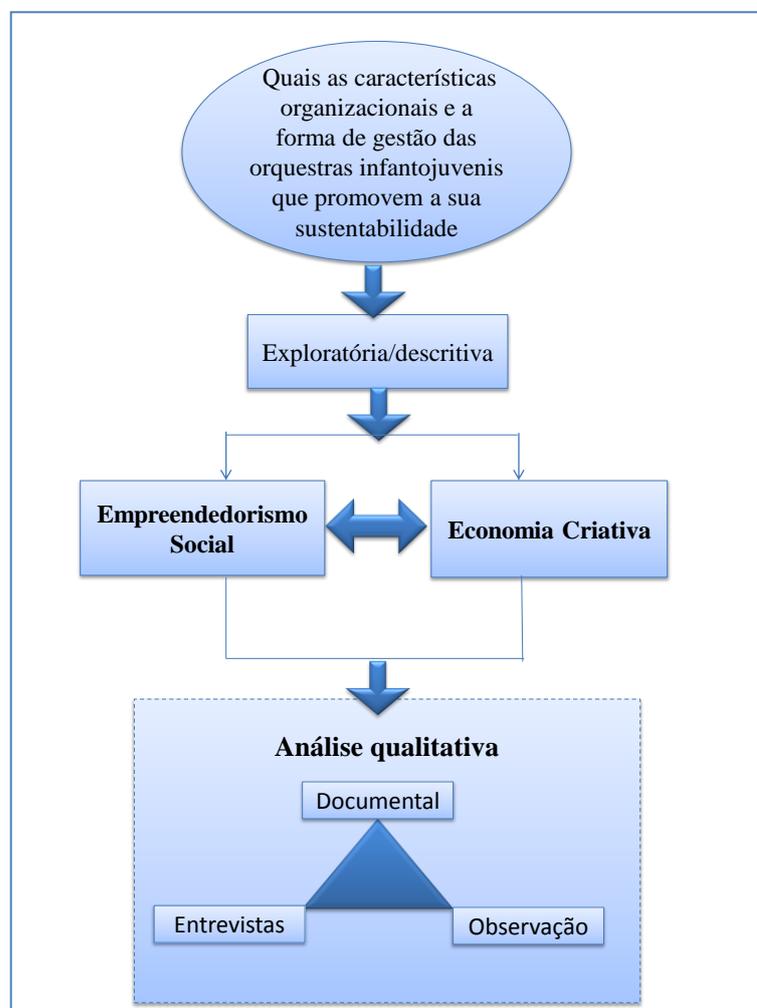


Figura 6 – Desenho da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme ilustrado na Figura 6, para responder o problema de pesquisa, utilizou-se de um estudo exploratório descritivo, com abordagem qualitativa, estruturando-se a pesquisa em três etapas: (i) documental; (ii) observação; e (iii) entrevistas.

As três etapas em diversos momentos ocorreram de forma simultânea, conforme a cronologia do estudo apresentada na Figura 7.

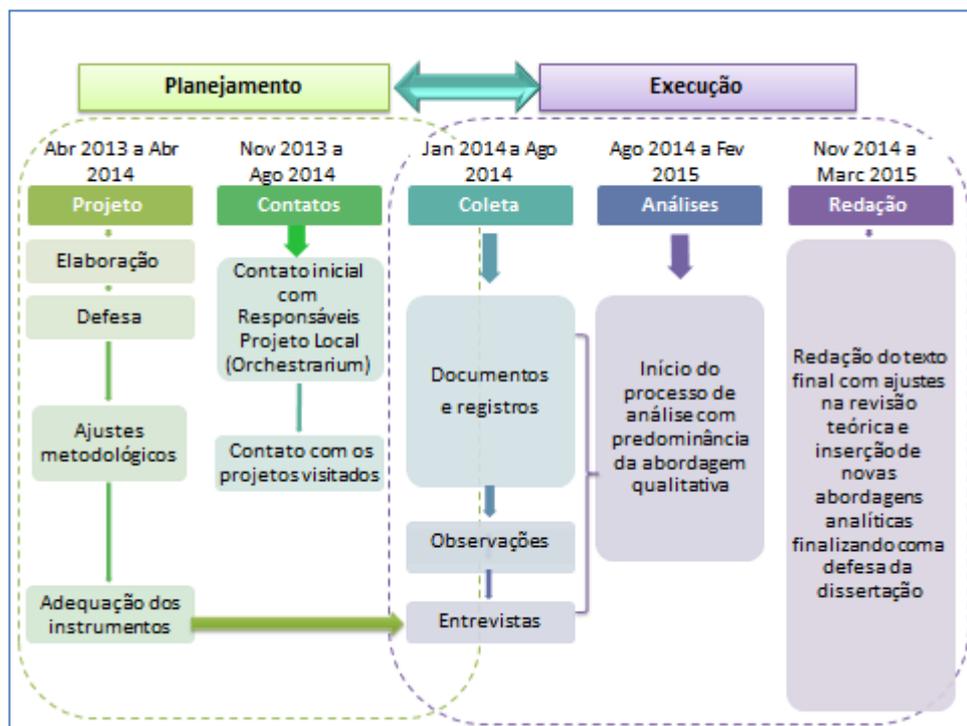


Figura 7 – Cronologia da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Figura 7, a elaboração da dissertação teve dois momentos: planejamento e execução. O planejamento foi constituído basicamente pela elaboração do projeto, contato com os responsáveis pelos projetos a serem estudados e adequação dos instrumentos para posterior coleta de dados. Na execução predominou a coleta e análise dos dados, embora em alguns momentos houvesse a necessidade de replanejamento.

3.1. Objeto de estudo e unidades de análise

O objeto deste estudo foram os Projetos de Orquestras Infantojuvenis. As unidades de análise foram projetos sediados nos seguintes estados brasileiros: Rio Grande do Sul, Bahia e São Paulo. Os projetos visitados no Rio Grande do Sul foram: Programa Orchestarium, na cidade de Santa Maria; Orquestra Jovem do RS e Orquestra Villa Lobos, da cidade de Porto Alegre. No estado de São Paulo o Instituto Baccarelli, sediado em Iliópolis e na Bahia, o Programa NEOJIBA, da cidade de Salvador. No Quadro 7 estão demonstradas as principais características dos projetos visitados.

Projeto	Programa Orchestarium	Orquestra Jovem do RS	Programa Orquestra Villa Lobos	Instituto Baccarelli	Programa NEOJIBA
Nº de jovens atendidos	66	60	41	1300	4500
Idade dos jovens atendidos	6 a 24 anos	12 a 18 anos	12 a 24 anos	4 a 30 anos	6 a 29 anos
Nº de professores	4	2	23 educadores musicais	40	26
Nº de monitores	2	0		0	127
Ano de fundação	2013	2008	1992	1996	2007
Estado/Cidade	RS/Santa Maria	RS/Porto Alegre	RS/Porto Alegre	SP/São Paulo	Bahia/Salvador
Tempo de atuação em anos	2	6	22	18	7
Possui núcleo/Nº de núcleos	Não	Não	Não	Não	Sim/12

Quadro 7 – Características dos projetos.

Fonte: Sites dos projetos e dados primários da pesquisa

A escolha das unidades de análise foi orientada por um especialista da área de música e Maestro/Coordenador do Programa Orchestarium. Optou-se por conhecer a realidade de dois projetos consolidados de maior porte: o Programa NEOJIBA e o Instituto Baccarelli. Dois projetos de menor porte: a Orquestra Villa Lobos e a Orquestra Jovem do RS, além do Programa Orchestarium, considerado embrião da pesquisa, onde foram realizadas as entrevistas espontâneas as quais indicaram a necessidade de buscar referências a fim de qualificar a sua organização e gestão. No caso do Programa NEOJIBA, além da escolha pela

questão de tamanho, levou-se em consideração o fato de ter sido implantado seguindo o modelo do Projeto Venezuelano “El Sistema”.

O “El Sistema” é considerado referência internacional para projetos dessa natureza e foi fundado pelo regente e economista Venezuelano José Antônio Abreu em 1975, com a finalidade de sistematizar a educação musical e promover a prática coletiva da música através de orquestras sinfônicas e coros, como forma de organização social e desenvolvimento comunitário. Tal iniciativa construiu uma nova realidade educacional e artística naquele país de modo que o modelo foi replicado em vários outros países, como por exemplo, nos Estados Unidos e Portugal. Em 2012, o Sistema gerava quase 6 mil empregos diretos e atendia 350 mil crianças, adolescentes e jovens em 285 núcleos, cada qual com pelo menos uma orquestra sinfônica infantil e outra juvenil (FISCHER, 2012).

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi efetuada por meio de três etapas: (i) documental; (ii) observação e (iii) entrevistas, realizadas de forma simultânea. A Figura 8 demonstra as etapas e os instrumentos utilizados na coleta de dados.

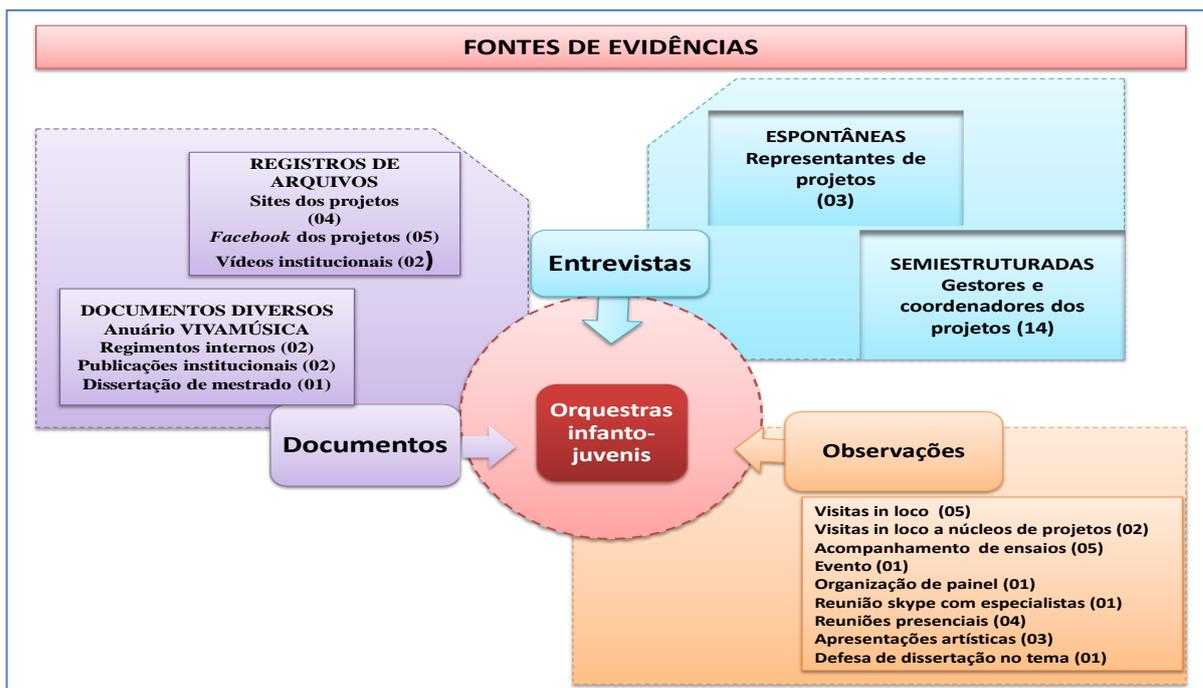


Figura 8 – Etapas, fontes e instrumentos de coleta de dados.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Yin (2010)

Na *etapa documental*, realizada no período de abril de 2013 até agosto de 2014, a primeira coleta foi de dados secundários no FISCHER (2012), onde foram mapeados os 92 projetos Brasileiros de Orquestras Infantojuvenis. Foram extraídas as seguintes características desses projetos: tempo de existência, regiões, estados, número de alunos, número de professores e tipos de financiamento. Nesta etapa, realizou-se a busca de dados nos sites de dois projetos, que no período da coleta estavam ativos, resgatando dados como o histórico e as redes de atores envolvidos. Também, foram utilizados registros e documentos fornecidos pelos projetos no momento de realização das visitas, tais como: regimentos internos, manual do monitor, manual de coordenação, dentre outros. Um dos projetos concedeu uma publicação institucional contendo um breve histórico e os principais eventos realizados. Além disso, foi possível ter acesso à dissertação de mestrado em música de um dos integrantes do Programa NEOJIBA, no Programa de Pós-Graduação Profissional em Música, da Universidade Federal da Bahia.

Na *etapa de observação*, realizada no período de abril de 2013 até agosto de 2014, acompanhou-se reuniões internas no projeto local, o Programa Orchestrarium, além de uma reunião via *Skype* com maestros brasileiros, que possibilitou as primeiras anotações. Realizou-

se observação e conversas informais com integrantes e gestores de projetos em um evento na cidade de Belo Horizonte/MG, denominado Conferência Internacional Multiorquestra: Talento, Gestão e Impacto, onde foi possível estar próximo a maestros de vários lugares do Brasil e alguns da Inglaterra. As conversas informais possibilitaram o primeiro contato com alguns projetos visitados. Na visita aos projetos foi possível acompanhar ensaios e algumas apresentações, que foram filmadas e fotografadas. Também, foi realizada a observação *in loco* durante as entrevistas. É importante mencionar que se optou pela observação livre dos atuantes nos projetos durante a execução de suas atividades. “A observação livre satisfaz as necessidades principais da pesquisa qualitativa, por exemplo, a relevância do sujeito, da prática manifesta do mesmo e ausências total ou parcial, de estabelecimento de pré-categorias para compreender o fenômeno que se observa” (TRIVIÑOS, 2007 p. 154).

Na *etapa das entrevistas*, realizada de janeiro de 2014 a agosto de 2014, foram entrevistados vários atores envolvidos na gestão dos projetos visitados como: maestros, professores, coordenadores, diretores, gerentes e assistente social. O instrumento de pesquisa foi um roteiro semiestruturado flexível com perguntas abertas (Apêndice A) que incentivou o discurso do entrevistado a respeito de alguns pontos previamente considerados relevantes (SANTOS, 2005). Todas as entrevistas, com duração em média de 50 minutos, foram gravadas com auxílio de gravador, uma vez que “a gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio” (TRIVIÑOS, 2007). Além das entrevistas presenciais, vale mencionar que a entrevista do Instituto Bacarelli foi complementada por uma seção no Skype. Realizou-se entrevista com 14 atores envolvidos nos projetos. O Quadro 8 sintetiza algumas características demográficas dos entrevistados.

Projeto	Cargo	Idade	Tempo de atuação no Projeto	Formação
Programa NEOJIBA	Coordenadora de Núcleo	26	7 anos	Graduanda de Música na UFBA
	Monitor	19	6 anos	2º Incompleto
	Gerente Pedagógico		4 anos	Mestre em Música
	Consultor			Engenheiro Civil e Consultor de empresa
	Diretor Musical		7 anos	Música
	Diretor Geral e Regente		7 anos	Música
	Diretora Institucional		4 anos	Jornalismo
	Coordenadora de Núcleo	25	7 anos	Música
Instituto Baccarelli	Relações Institucionais		3 anos	Jornalismo
Orquestra Jovem	Coordenadora executiva		6 anos	Relações Pública
	Regente		6 anos	Música
Orquestra Villa Lobos	Coordenadora e Regente	53	22 anos	Jornalismo e Música
Programa Orchestarium	Regente		2 anos	Música
	Assistente Social		1 ano e 6 meses	Serviço Social

Quadro 8 – Características dos entrevistados

Fonte: Sites dos projetos e dados primários da pesquisa

O maior número de entrevistados foi no Programa NEOJIBA, por ter, além da sede, vários núcleos. Também há várias divisões administrativas como: coordenadores, gerente e diretores, onde, cada núcleo possui seu coordenador e assistente.

3.3 Análise de Dados

A análise de dados busca responder o problema da pesquisa: Quais as características organizacionais e a forma de gestão das orquestras infanto-juvenis que promovem a sua sustentabilidade? Para tal, foi desenvolvida em três momentos, relacionados aos objetivos específicos, conforme demonstrado na Figura 9.

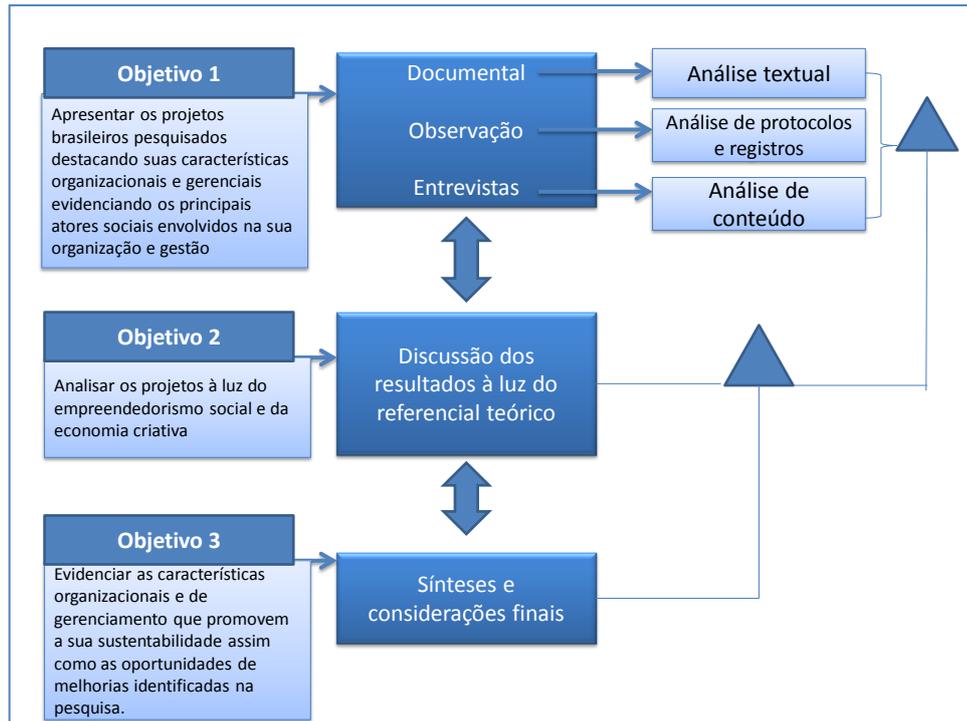


Figura 9 – Procedimentos da pesquisa e sua interface com os objetivos propostos.

Fonte: Elaborado pela autora

Para responder ao *primeiro objetivo*, foram utilizadas as etapas: documental, de observação e de entrevistas. Na etapa documental, além da análise textual dos dados qualitativos, alguns dados secundários coletados do Anuário VivaMúsica, foram tabulados e analisados descritivamente (HAIR JR et al., 2005) com apoio do software SPSS 20.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Isto possibilitou apresentar uma breve contextualização dos Projetos de Orquestras InfantoJuvenis Brasileiros. Vale enfatizar que o Anuário consiste em uma publicação anual com a proposta de reunir contatos profissionais, informações dos clássicos no Brasil e atua desde 1994. O exemplar de 2012 tratou sobre o tema “cidadania sinfônica”, um retrato do novo mercado de trabalho aberto pelos projetos sociais que ensinam instrumentos sinfônicos e visam à prática orquestral no Brasil (FISCHER, 20120).

Ainda em resposta ao *primeiro objetivo*, utilizou-se de análise qualitativa dos protocolos e registros de observação e de análise de conteúdo (BARDIN, 2009; MORAES, 2008) para os resultados das entrevistas. A resposta a este objetivo foi buscada por um processo de triangulação de dados e fontes (VERGARA, 2006).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a interpretação dos dados foi feita utilizando-se o procedimento de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Tal processo é definido por Moraes (1999) como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. Esse autor ressalta que a análise de conteúdo não deixa de ser uma interpretação baseada nas percepções do pesquisador quanto aos dados analisados.

A análise se desenvolveu por um processo de sistematização progressivo e analógico, com abordagem indutivo-construtiva (MORAES, 1999) que levou à categorização dos dados. Segundo Vergara (2006), as grades de análise foram abertas, uma vez que as categorias foram surgindo e sendo rearranjadas durante o andamento do estudo. Dellagnelo e Silva (2005) indicam as seguintes etapas para a análise de conteúdo: (i) pré-análise; (ii) exploração e análise do material; (iii) interpretação. Para tanto, os dados brutos coletados das entrevistas foram triados de modo a organizar um banco de palavras que promovessem sentido na resposta ao problema e aos objetivos. Após a triagem os dados foram rodados no NVIVO, construindo-se as nuvens contendo as 50 palavras mais expressivas para cada uma das análises realizadas. A operacionalização do processo qualitativo de análise dos documentos pesquisados contou com o apoio do *Software NVIVO* por possuir ferramentas que dão suporte a estudos dessa natureza. Conforme Mozzato e Grzybovski (2011, p. 743) “O NVIVO, além de sua finalidade básica de agilizar as análises, tem sua função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material coletado”, uma vez que programas desse tipo proporcionam ao estudo qualitativo características metodológicas e de transparência às ações desenvolvidas. Pode-se dizer que a análise de conteúdo mesclou procedimentos interpretativos e quantitativos, baseados principalmente nas frequências. Moraes (1999) indica as seguintes etapas para o processo de pesquisa: (i) preparação das informações (seleção e codificação); (ii) unitarização ou transformação do conteúdo em unidades de análise; (iii) categorização ou classificação das unidades em categorias; (iv) descrição; e (v) interpretação e tratamento estatístico.

Em resposta ao *segundo objetivo*, os resultados da triangulação foram confrontados com a teoria com base em categorias pré-estabelecidas a partir do referencial teórico. Neste processo também foi utilizado o procedimento de contagem de palavras com apoio do NVIVO, destacando as 50 palavras mais expressivas na análise de cada uma das categorias.

Para atender o *terceiro objetivo* realizou-se nova triangulação entre as respostas aos objetivos 1 e 2, a teoria e as constatações empíricas realizadas pela pesquisadora durante o processo descrito no método.

4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa. O capítulo está dividido conforme os objetivos específicos do estudo. O primeiro apresenta as características organizacionais e gerenciais dos projetos brasileiros e os principais atores envolvidos na sua organização e gestão. No segundo apresenta-se os projetos de orquestras infantojuvenis a luz do empreendedorismo social e da economia criativa. Por fim, apresenta-se as oportunidades e melhorias identificadas nos Projetos de Orquestras Infantojuvenis.

4.1 Características organizacionais e gerenciais dos projetos brasileiros e os principais atores sociais envolvidos na sua organização e gestão

Esta seção apresenta os projetos brasileiros pesquisados destacando suas características organizacionais e gerenciais, evidenciando os principais atores sociais envolvidos na sua organização e gestão. Foi construída por um processo de triangulação que aproveitou elementos de cada uma das etapas de coleta de dados: documental, observação e entrevistas.

A seção traz uma breve apresentação dos projetos brasileiros, organizada a partir de dados secundários apontando as principais características dos 92 projetos de orquestras infantojuvenis. Após essas informações introdutórias que contextualizam a pesquisa, estão apresentados cada um dos projetos analisados a partir de uma estrutura de apresentação dos resultados que destaca os seguintes elementos: aspectos gerais dos projetos; características organizacionais e gerenciais; estrutura organizacional e funções; recursos; fatores de sucesso e atores sociais.

A Figura 10 apresenta os projetos conforme o ano de fundação. É possível perceber que a maior parte deles foi fundada a partir dos anos 2000. O ano de 2006 apresentou maior número de projetos fundados. Na pesquisa de campo foi possível confirmar tal informação e constatar que este movimento é bastante recente e ainda incipiente na realidade brasileira, apesar de ter experiências já consolidadas que servem de referência para novas iniciativas.

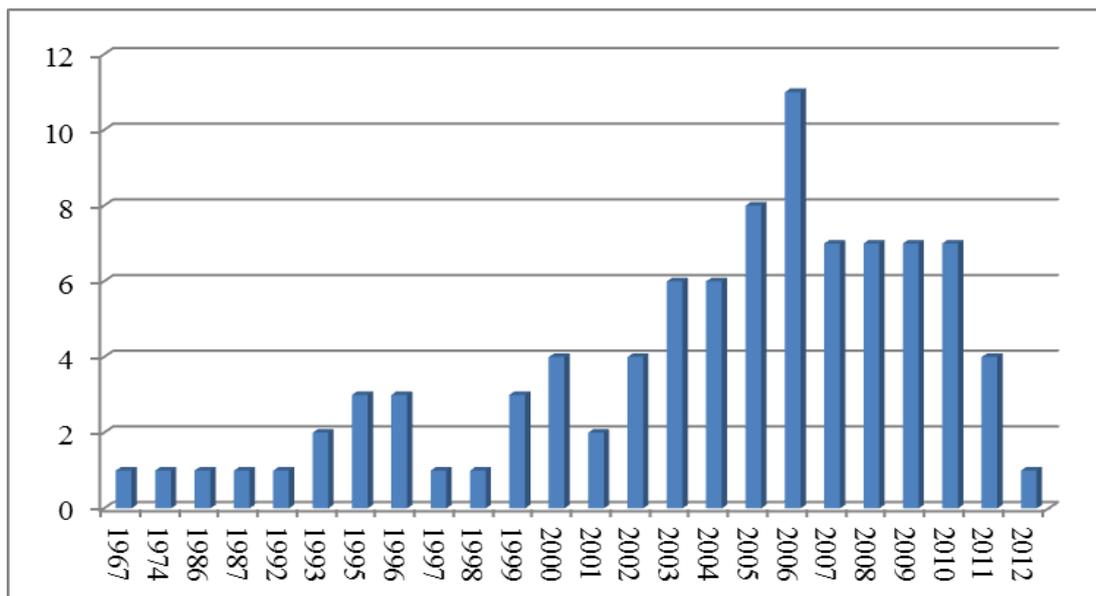


Figura 10 – Evolução dos projetos conforme o ano de fundação

Fonte: Elaborado com base no Anuário VivaMúsica (FISCHER, 2012)

A seguir, estão apresentadas as principais características dos 92 projetos de orquestras infantojuvenis: número de professores, alunos, tipo de financiamento, quantidade de projetos por regiões Brasileiras. Na Figura 11 é possível visualizar o tempo de atuação dos projetos.

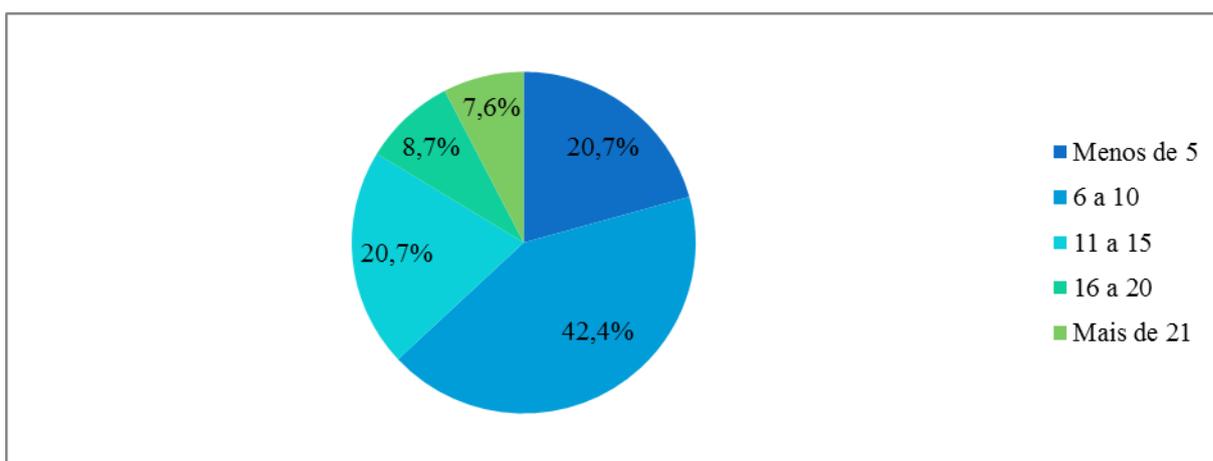


Figura 11 – Tempo de atuação dos projetos.

Fonte: Elaborado com base no Anuário VivaMúsica (FISCHER, 2012).

Percebe-se que 42,4% dos projetos possuem entre 6 a 10 anos de existência e 7,6% existem a mais de 21 anos. Além disso, 83,8% dos projetos apresentam até 15 anos de atividade. Verificou-se que em média os projetos mapeados possuem 11 anos de atuação. Os projetos com menor tempo (menos de 5) e com maior tempo (mais de 21) estão localizados na região nordeste. O mais antigo possui 47 anos e refere-se ao Projeto Escola de Educação Artística Heitor Villa – Lobos, situado na cidade de Crato no Ceará. O projeto mais novo possui dois anos de existência, sendo denominado Programa de Inclusão através da Música e das Artes (PRIMA), localizado na cidade de João Pessoa, na Paraíba. O Projeto PRIMA obteve apoio do Projeto NEOJIBA para sua estruturação, o que fica evidenciado no depoimento que segue.

[...] O PRIMA é um projeto que teve assim todo o apoio do NEOJIBA, ele tem um outro formato, lá ele conseguiu os recursos para comprar todos os instrumentos, colocar nas escolas ... essas parcerias o NEOJIBA quer fazer e é bom para o projeto só precisam ser bem estabelecidas nem sempre podem ser atendidas rapidamente, porque a medida que o projeto cresce fica cada dia mais difícil de administrar [...](entrevistado 1 NEOJIBA).

O entrevistado 1 NEOJIBA destaca a importância da parceria e da influência na estruturação do Projeto PRIMA, evidenciando, entretanto, que nem sempre é possível atender tais demandas devido ao seu rápido crescimento, o qual cria dificuldades administrativas. Na visita *in loco* ao Projeto NEOJIBA, constatou-se a disposição de todos os integrantes entrevistados em auxiliar no desenvolvimento e criação de novos projetos.

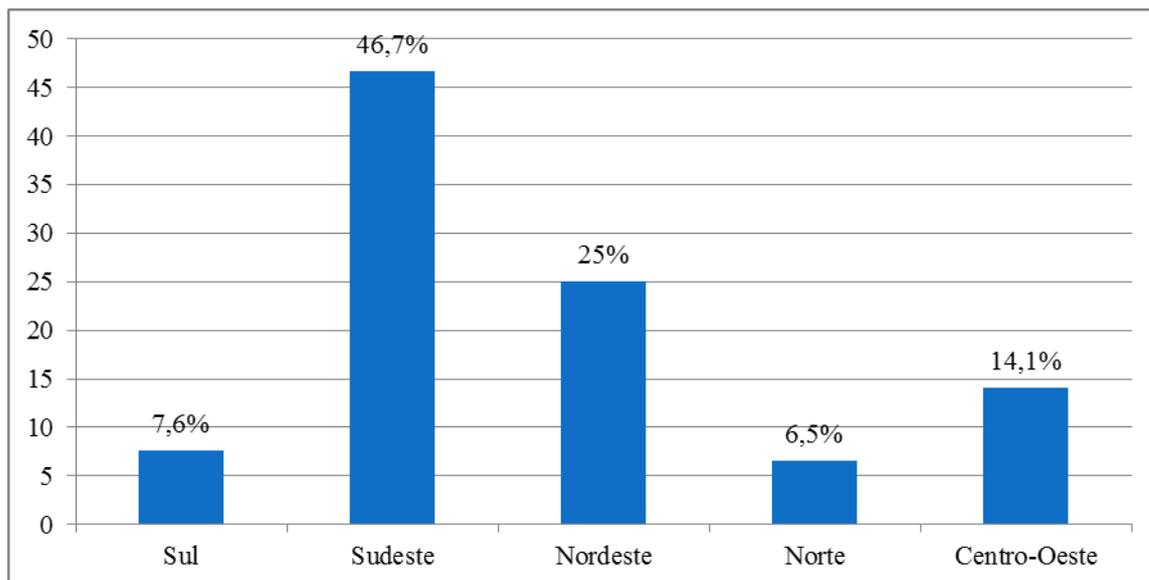


Figura 12 – Percentual de projetos por regiões

Fonte: Elaborado com base no Anuário VivaMúsica (FISCHER, 2012)

Constata-se que a região com um número considerável de projetos é a Sudeste (46,7%) e a região com o menor número de projetos é a Norte (6,5%). Os 92 projetos com foco em formação de orquestras infantojuvenis, estão concentrados em grande parte nos estados de São Paulo (19,6%), Rio de Janeiro (18,5%) e Bahia (12%), em relação ao panorama nacional.

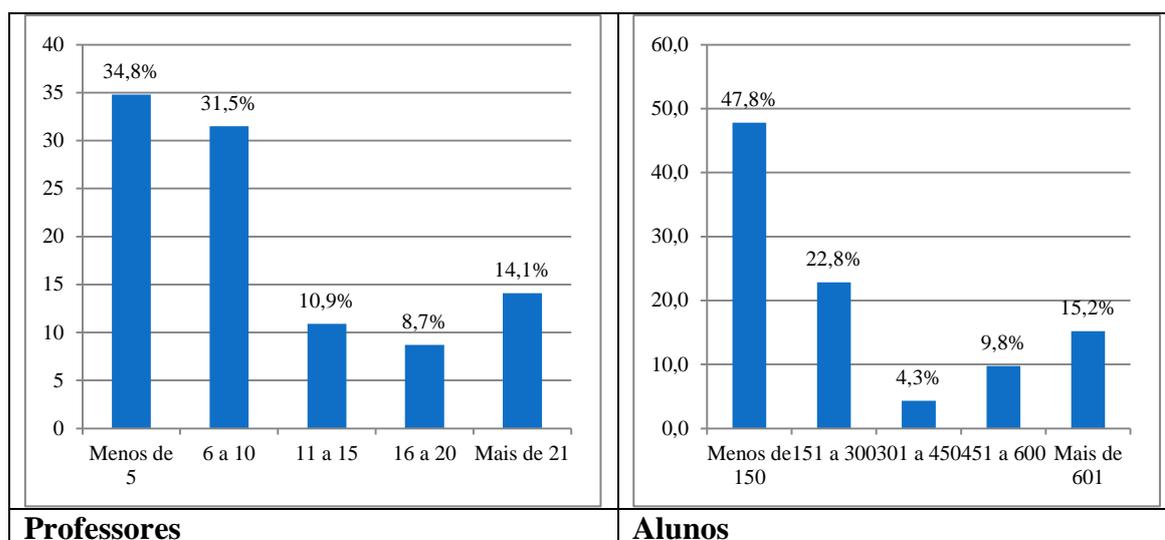


Figura 13 – Número de alunos e professores nos respectivos projetos.

Fonte: Elaborado com base no Anuário VivaMúsica (FISCHER, 2012).

De acordo com a Figura 13, observa-se que 34,8% dos projetos tem menos de 5 professores e 8,7% dos projetos possuem entre 16 a 20 professores. O Instituto Baccarelli, situado na cidade de São Paulo, é o projeto com maior número de alunos, na ordem de 1300 alunos.

Em relação ao número de alunos, de 47,8% dos projetos possuem menos de 150 alunos e a minoria representa 4,3% do total dos projetos analisados. O Projeto Guri (Polos no interior e no litoral) do estado de São Paulo possui 40.000 alunos, ou seja, o maior número em relação aos outros projetos mapeados.

Tabela 1 – Relação da região com o tipo de financiamento e o tempo

Variáveis		Região					Total n(%)
		Sul n(%)	Sudeste n(%)	Nordeste n(%)	Norte n(%)	Centro- Oeste n(%)	
Financiamento	Público	-	5 (5,4)	5 (5,4)	1 (1,1)	1 (1,1)	12 (13,0)
	Misto	4 (4,3)	21 (22,8)	11 (12,0)	3 (3,3)	7 (7,6)	46 (50,0)
	Privado	3 (3,3)	17 (18,5)	7 (7,6)	2 (2,2)	5 (5,4)	34 (37,0)
Tempo	Menos de 5	1 (1,1)	7 (7,6)	4 (4,3)	1 (1,1)	6 (6,5)	19 (20,7)
	6 a 10	5 (5,4)	13 (14,1)	13 (14,1)	4 (4,3)	4 (4,3)	39 (42,4)
	11 a 15	-	13 (14,1)	2 (2,2)	1 (1,1)	3 (3,3)	19 (20,7)
	16 a 20	-	7 (7,6)	1 (1,1)	-	-	8 (8,7)
	Mais de 21	1 (1,1)	3 (3,3)	3 (3,3)	-	-	7 (7,6)
Total		7 (7,6)	43 (46,7)	23 (25,0)	6 (6,5)	13 (14,1)	92 (100)

Fonte: Elaborado com base no Anuário VivaMúsica (FISCHER, 2012).

Referente ao financiamento dos projetos, verificou-se que a metade (50%) possui verba pública e privada, caracterizado como financiamento misto, enquanto que 37 % dos projetos são financiados por organizações privadas e, por fim, 13% por verbas públicas. O financiamento predominante em todas as regiões é o misto (público + privado).

O Programa Ação Social pela Música, por exemplo, possui financiamento do governo do Rio de Janeiro, Embratel, Brookfield Energia Renovável, Thyssen Grupp, Oi e GE-Celma, ou seja, financiamento misto. O projeto Guri, que possui o maior número de alunos, é financiado pelo Governo do Estado de São Paulo e pelo Ministério da Cultura do Governo Federal por meio da Lei de Incentivo a Cultura e possui diversos patrocinadores como: Redecard, Astra Zeneca, Bank of America Merrill Lynch, Mattel. No Quadro 9 é evidenciado as principais características dos projetos visitados.

4.1.1 Programa NEOJIBA

O Programa Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA) foi criado em 2007 pelo pianista e regente Ricardo Castro como um dos programas prioritários do Governo do Estado da Bahia e tem por objetivo alcançar a integração social por meio da prática coletiva e de excelência da música. No Brasil, o NEOJIBA é o primeiro programa governamental inspirado no aclamado “El Sistema”. Inicialmente, fazia parte do

organograma da Orquestra Sinfônica da Bahia. Em 2008, foi fundada a Associação de Amigos das Orquestras Infantis e Juvenis e do NEOJIBA (AOJIN) para captar e receber doações, além de facilitar a gestão. A AOJIN firmou convênios que garantiram a sua sustentação até 2009, quando se estabeleceu como Organização Social da Cultura (OS) e firmou contrato com o governo.

No momento em que esta pesquisa foi realizada, O NEOJIBA estava constituído como uma ação da Secretaria de Direitos Humanos e Desenvolvimento Social da Bahia e sua gestão realizada pelo Instituto de Ação Social pela Música (IASPM), entidade sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social (OS).

O Programa apresentou resultados rapidamente. Em 2009, a Orquestra Juvenil da Bahia, principal grupo do NEOJIBA, fez uma turnê pelo Nordeste. No ano seguinte tocou em Londres, Lisboa e no Sudeste do Brasil, onde gravou um DVD. Em 2011, apresentou-se com o pianista chinês Lang Lang na Inglaterra e esteve também em Berlim (NEOJIBA, 2014).

O processo de expansão se dá por meio da abertura de núcleos. No segundo semestre de 2011 foram abertos os primeiros núcleos para ensino de música, inicialmente em Salvador. Tal processo se dá a partir da identificação de parceiros institucionais que possam prover a estrutura e também o financiamento dos núcleos. Como exemplo, cita-se o caso da parceria com as obras da Irmã Dulce e com a Empresa Gerdau e a parceria com o SESC, que possibilitaram a abertura de novos núcleos.

A análise das entrevistas possibilitou o conhecimento acerca de aspectos essenciais de funcionamento da instituição. Uma análise global das entrevistas realizadas no NEOJIBA está sintetizada na Figura 14. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.

A palavra *excelência* está relacionada com todas as atividades desenvolvidas no Programa NEOJIBA. A busca pela excelência faz parte de sua estratégia de sucesso, começando pelos grupos de iniciantes e consolidando-se até Orquestra, que realiza as turnês internacionais. Além disso, existe uma grande preocupação com as questões de desenvolvimento humano de todos envolvidos no Programa. Em relação à palavra *programa*, destaca-se o fato do NEOJIBA ser um programa do Governo do Estado da Bahia. A forma como está constituído, possibilita que todas as suas produções sejam consideradas como produtos. Por exemplo, a Orquestra Jovem, a gravação de um DVD em uma turnê internacional, a orquestra de violões, são produtos que apesar não serem comercializados, fazem parte da marca NEOJIBA, de modo que sua elaboração prima sempre pela excelência.

A palavra *gestão* pode ser associada com a preocupação em relação à proporção de tamanho que o Programa está atingindo. No momento da pesquisa *in loco*, acontecia um processo de reconfiguração da gestão, para melhor atender as novas demandas administrativas que estavam surgindo, o qual incluía: reformulação do organograma, planejamento estratégico e processo de sucessão para os principais atores envolvidos nas diferentes frentes de trabalho. É importante referir que o programa tem seu funcionamento nas dependências do Teatro Castro Alves.

A gestão do Programa NEOJIBA pelo IASPM, o qual firmou um contrato de gestão com o governo do Estado da Bahia e assumiu a gestão e a operacionalização desse programa público. O Programa NEOJIBA recebe recursos públicos, cuja execução ocorre de acordo com as metas que estão compactuadas no contrato de gestão. Tal procedimento possibilita mais autonomia, flexibilidade e capacidade de executar todas as ações necessárias para o crescimento do programa, como evidenciado na fala de um dos entrevistados:

[...] com esse tipo de gestão temos mais autonomia, podemos firmar parcerias com outros órgãos nacionais, internacionais, locais, receber doações, captar recursos, inscrever projetos, enfim, são várias possibilidades que esse modelo de gestão veio justamente ajudar, porque são coisas de difícil execução da administração direta. Um dos grandes motivos para esse modelo ser implantado, a questão da flexibilidade gerencial. Você gere uma coisa de interesse público, mas utilizando, os mecanismos de gestão privada, então você não precisa passar por todo sofrimento e toda burocracia que existe numa gestão pública [...]

A *estrutura organizacional* do NEOJIBA apresenta os seguintes níveis: conselho de administração, direção; coordenações; gerentes; assistentes e instrutores. A hierarquia foi estabelecida, conforme relato de alguns dos entrevistados, como forma de melhorar a

comunicação e operacionalizar a distribuição de atividades, uma vez que o acúmulo de funções, especialmente no nível de direção, estava prejudicando o andamento dos trabalhos.

As principais *funções desempenhadas* são de direção, especialmente nas tomadas de decisões, conforme as suas responsabilidades; a gerência pedagógica, responsável por todos os núcleos, assim como pelas atividades dos núcleos, ligação entre direção e coordenadores de núcleos; as coordenações de núcleos responsáveis pelo contexto de atividades no âmbito do núcleo, desde alunos, atividades de classes e equipe de cada núcleo. Os instrutores atuam na esfera técnica de formação musical. É importante ressaltar que todos tem autonomia dentro do que é estabelecido.

Dentre os *principais fatores de sucesso*, os entrevistados evidenciaram o papel do Maestro e Regente Ricardo Castro e sua rede de relacionamentos. Também foi destacada a preocupação com a excelência, com a marca NEOJIBA e principalmente pelo fato de o Programa ter iniciado com um produto visível, no caso, a orquestra principal, que mostrou resultados rápidos e assim garantiu credibilidade perante organizações públicas, privadas e a sociedade de uma maneira geral.

A principal *inovação* o instituto está desenvolvendo juntamente com a Empresa Braskem, vislumbrando a possibilidade de construir instrumentos sinfônicos de cordas com material PVC (Policloreto de Polivinila), projeto que está na fase de viabilidade do produto. O viés do projeto é mais de inclusão socioproductiva do que de industrialização, pois irá formando *lutiers* (profissional especializado na construção e no reparo de instrumentos de corda com caixa de ressonância), que construirão seus próprios instrumentos.

O Programa NEOJIBA possui financiamento misto (público + privado). O maior montante de *recursos* provém do governo estadual da Bahia. Os núcleos possuem alguns mantenedores que em grande parte são empresas privadas e para alguns projetos pontuais como, por exemplo, as turnês internacionais conta-se com patrocinadores específicos. O Quadro 10 demonstra os principais *atores sociais* que fazem parte da rede de relacionamentos do NEOJIBA.

PROJETO NEOJIBA		
INSTITUCIONAL	MANTEDENORES	
IASPM (Instituto de Ação Social pela Música)	FIEB/SESI (Federação das Indústrias do Estado da Bahia)	Instituto SHC (ONG que zela pela educação das crianças de Trancoso (BA))
Teatro Castro Alves	Obras Sociais da Irmã Dulce	Empresa GERDAU
Fundação Cultural Estado da Bahia	Faz Cultura	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Secretaria Cultural do Estado da Bahia	Multi Planejamento Cultural	Santa Casa da Misericórdia da Bahia
PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)	CMDCA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente)	IAG (Instituto Antônio Gasparini)
Janela do Mundo (Produção cultural)	Empresa White Martins	Fundação Mitsui do Brasil (Fundação apoia atividades nas áreas de educação, meio ambiente, intercambio bilateral entre Brasil e Japão)
Fundação 2 de julho	Empresa Braskem	Fort Leve (Empresa produtora de soluções em armazenamento de água do Brasil)
Escola de Medicina e Saúde Pública	Salvador Shopping	Rede Bahia (Grupo empresarial que atua dentro e fora da Bahia, nos segmentos de mídia)
UCSAL (Universidade Católica do Salvador)	Bússola Soluções Organizacionais	Sol Express (Hotéis e Resorts)
ASANBA (Associação Suíça dos Amigos do NEOJIBA)	Sabin (Laboratório Clínico)	Doações de pessoas físicas

Quadro 9 – Rede de atores sociais do NEOJIBA

Fonte: Dados primários e secundários

Corroborando com os dados secundários, os depoimentos dos entrevistados NEOJIBA, demonstram a importância das parcerias.

[...] nós temos parceiros institucionais dos nossos núcleos, assim, cada núcleo nosso é aberto à parceria com outra entidade. A gente tem um núcleo com parceria e com patrocínio de uma empresa que é a Gerdau, que tem uma fábrica em Simões Filho, que é o município onde fica esse núcleo [...]

[...] além de patrocinadores e apoiadores, a gente capta para projetos de difusão também ... assim que são projetos que não são cobertos pelo contrato de gestão, é como a gravação do nosso CD e DVD que foi feita ano passado, a circulação da orquestra, a nossa turnê internacional agora, está sendo patrocinada parcialmente pela Caixa ... e com a Braskem, em outro projeto. A Braskem é petroquímica, nós trabalhamos com eles, assim, em outro projeto paralelo ao NEOJIBA, mas eles já patrocinaram nossas atividades [...]

As evidências empíricas da pesquisa possibilitam constatar que o Programa NEOJIBA está consolidado. Embora com pouco tempo de existência, é um programa que possui uma estrutura gerencial, com cargos e tarefas bem definidos. Um de seus diferenciais é ter iniciado com a orientação do programa Venezuelano “El Sistema” e também a estratégia de começar com um produto que evidenciasse resultados rápidos, no caso a orquestra jovem. Além da visão de futuro, estar sempre atendo às oportunidades e se adequando conforme suas exigências, outro fator importante é ter recursos mistos (público + privado), ser um programa do governo do Estado da Bahia, mas, ao mesmo tempo, não estar na dependência do governo. Um grande passo nesse sentido foi a inclusão do programa na plataforma eleitoral de candidatos de partidos diferentes, sinalizando a possibilidade de se efetivar como política pública.

Outro aspecto importante do Programa é primar pela excelência, em todas as suas atividades, nos núcleos, na orquestra principal, entre outros. Além disso, a sua principal função, destacada em várias entrevistas: muito mais do que uma orquestra, um programa ou um projeto, a música orquestral é vista como um importante instrumento de transformação social.

Não ter uma sede própria foi um aspecto sinalizado por vários entrevistados como uma das principais dificuldades do Programa nesse momento, o que causa certa insegurança e principalmente por não ter a estrutura adequada que a música orquestral exige. Além disso, é importante enfatizar o quanto é essencial migrar gradativamente da condição de dependência dos recursos públicos.

4.1.2 Instituto Baccarelli

O Instituto Baccarelli se constituiu como uma associação civil sem fins lucrativos. Atendia no momento desta pesquisa mais de 1.300 crianças e jovens em programas socioculturais com a finalidade de oferecer formação musical e artística de excelência. Está sediado em Heliópolis, que já foi considerada a maior favela de São Paulo, em uma estrutura própria construída dentro dos padrões de exigência para o ensino da música orquestral. O corpo de professores é altamente qualificado, quase a totalidade com formação no exterior. O público assistido pelo Instituto reside nas imediações. O prédio apresenta várias salas para aulas individuais ou em grupo, totalmente isoladas acusticamente e há a previsão de

construção de um teatro no mesmo. O terreno foi cedido pela Prefeitura de São Paulo, por meio da Companhia de Habitação do Estado (COHAB) e a Pró-Vida financiou a primeira fase do projeto.

As aulas incluem teoria e técnica, além de prática de conjunto em orquestras, corais e grupos de câmara, podendo ir da musicalização à especialização em um instrumento ou em canto. A forma de atuação inclui: o Coral da Gente; a Orquestra do Amanhã e a Orquestra Sinfônica de Heliópolis.

Uma análise global das entrevistas realizadas no Instituto Baccarelli está sintetizada na Figura 15. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.



Figura 15 – Síntese das entrevistas no Instituto Baccarelli

Fonte: Dados primários

As palavras de maior destaque foram: *projeto*, *instituto*, *comunidade*, *pessoa*, *parcerias*, *alunos*, *social*, *trabalho* e *recursos*. As palavras com maior incidência estão relacionadas com as questões diárias do Instituto como, por exemplo, a palavra comunidade, que surge pelo fato de o Instituto estar instalado na comunidade de Heliópolis. A fala da

entrevistada evidenciou o grande envolvimento com a comunidade, o qual nasce juntamente com sua própria fundação, ocorrida em 1996, após um incêndio que vitimou 04 pessoas e desabrigou outras dezenas e comoveu o maestro Silvio Baccarelli que doou à comunidade o seu conhecimento de música.

[...] o instituto é um projeto que é focado numa comunidade então a nossa relação com a comunidade também é diferente a gente só tem o projeto ali então essas coisas, a gente não tem com o garantir que o nosso projeto da maneira que a gente faz ele não poderia ser executado da mesma maneira no outro lugar ... Porque ele é muito personalizado, a sede ela foi desenhada para aquela estrutura pedagógica, que foi desenhada para aquele projeto, naquele lugar especificamente [...]

As palavras *projeto* e *instituto* estão ligadas ao formato organizacional, o qual nasceu como projeto e hoje tem sua gestão no formato de instituto. A palavra *parcerias* salientou-se devido à gama de parceiros que o Instituto possui, que incluem organizações culturais, outros projetos na área da saúde inseridos na comunidade e também as organizações públicas e privadas, fontes dos recursos que o mantém.

O Instituto é administrado por uma associação que no estatuto tem um presidente, pessoa de confiança do Maestro Silvio Bacarelli (fundador do Instituto Baccarelli), cuja atuação é de representante legal, não tendo função administrativa. Na hierarquia, estão subordinados a ele, dando suporte à estrutura administrativa: a diretoria executiva e a diretoria de relações internacionais. A diretoria executiva agrupa todas as áreas e pessoas relacionadas com a execução do projeto: o trabalho pedagógico e artístico, a secretaria, o setor de produção de eventos, a manutenção predial e a gestão de pessoas. A diretoria de relações institucionais é responsável pelas funções e atividades que envolvem a relação do instituto com outras instituições, seja comunidade, seja poder público, sejam parceiros, vinculadas a ela estão as áreas de captação de recursos, da comunicação e de contratação de eventos.

Dentre os principais *fatores de sucesso*, a entrevistada destacou como um grande facilitador a comunidade de Heliópolis, que é muito organizada e abriga vários projetos sociais, de outras áreas, como por exemplo, da saúde, todos de alguma forma articulados. Muitos patrocinadores se aproximam do Instituto, pois querem investir na comunidade de Heliópolis, também pela repercussão do trabalho de qualidade e excelência que o instituto realiza. A Orquestra Sinfônica de Heliópolis promove prática orquestral refinada incluindo alunos de nível avançado da comunidade, do Brasil e até do exterior. Isaac Karabtchevsky, renomado maestro brasileiro, é diretor artístico e regente titular da orquestra, que tem Zubin Mehta – diretor artístico da Filarmônica de Israel – como patrono.

A estrutura do prédio também é citada como um grande facilitador, pois além de ser uma sede própria apresenta a configuração necessária para aquela comunidade e para aquele projeto de música orquestral.

O projeto cresceu e ganhou legitimidade na comunidade, pois o seu fundador se cercou de pessoas de sua confiança que além da formação profissional também estudaram música orquestral, por exemplo, um dos diretores atuais é administrador, o outro é advogado. É importante destacar que já atuam profissionalmente no projeto como professores, seus próprios ex-alunos que buscaram qualificação na área.

A maior dificuldade ressaltada é o ambiente jurídico, o terceiro setor, pela questão dos recursos o Instituto, ao findar um ano precisa começar do zero a captação de recursos. Existe ainda, como foi destacado pelo entrevistado, um esclarecimento por parte das empresas, em relação aos impostos que as empresas podem beneficiar projetos sociais. A questão de mudanças intensas nos hábitos da população de classes sociais mais baixas, pois algo que eles faziam antes já não supre mais as suas necessidades e expectativas, por ser o público alvo é um desafio constante atender essas novas necessidades. No Quadro 11 estão evidenciadas as principais patrocinadoras do Instituto Baccarelli.

INSTITUTO BACCARELLI			
Patrocinador Master	Patrocinador Ouro	Patrocinadores Prata	Patrocinadores Bronze
Petrobrás	Volkswagen	Magazine Luiza	Caterpillar
	BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)	Bradesco	Banco do Brasil
		Instituto Votorantim	
		Banco Volkswagen	

Quadro 10 – Principais patrocinadoras do Instituto Baccarelli

Fonte: Dados primários e secundários

Confirmando o Quadro 11, segue o relato da entrevistada em relação aos recursos do Instituto Baccarelli.

[...] 70% na verdade vem para gente como incentivo fiscal então, vem de empresas privadas, tem que procurar empresas para doar para gente por meio da Lei Rouanet¹[...]

[...] 20% são de um contrato que a gente tem com a prefeitura de São Paulo então desde 2010 a gente tem um contrato com a Prefeitura de São Paulo para atender no Instituto, dentro nossa estrutura ... os alunos que são da rede que estudam em escolas municipais ... a prefeitura nos paga per capita, o valor que esses alunos custam para gente. Para eles ficarem no coral desde a musicalização possivelmente até o coral avançado ... a maior parte dos alunos do coral são provenientes desse contrato e o coral é um programa onde a gente tem a maior parte desses alunos, então isso é 20% do nosso orçamento e os outros 10% são eventos contratações e coisas pontuais, por exemplo, doações mas a gente não tem um programa de doações estruturados então a gente não conta na verdade com isso, as que rolam são mais as dos eventos, sim a gente costuma ter 10% do nosso orçamento coberto pelas contratações de eventos [...]

Deste modo, 70% dos seus recursos derivam do Governo Federal em conjunto com empresas por meio de captação de recursos pela Lei Rouanet, 20% da Prefeitura de São Paulo e 10% pela contratação em eventos. Uma estratégia adotada pelo Instituto é manter uma rede de parceiros de onde derivam os recursos por Lei Rouanet e, desse modo, é possível renovar os contratos. Por exemplo, a Volkswagen é patrocinador e parceiro do Instituto há vários anos. Algumas apresentações são específicas para apoiadores e patrocinadores, como uma forma de demonstrar o trabalho que está sendo executado. Há preocupação por parte dos patrocinadores em ajudar projetos sociais, mas eles também querem ver projetos que estão dando resultados e estão em evidência, pois também pesa a questão da propaganda, a marca da empresa está associada a um projeto que tem resultados visíveis e significativos.

Diferentemente do Programa NEOJIBA, o Instituto Bacarelli não está atrelado ao governo do estado diretamente com um produto. Recebe a verba do governo federal, por Lei Rouanet, de modo que é preciso captar esses recursos, existindo uma estratégia muito forte para manter esse patrocinador e conseguir renovar o contrato a cada ano, uma vez que 70% dos recursos deles provem de Lei Rouanet. Um ponto forte que se pode visualizar é a sua inserção na comunidade, o envolvimento e a legitimidade que o projeto tem. O Instituto

¹A Lei Rouanet [...] engloba todo o setor cultural e instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), com a finalidade de captar e canalizar recursos para a cultura, e a Comissão Nacional de Incentivo a Cultura (CNIC), responsável pela análise dos projetos que se candidatam a receber incentivos da Lei. Ficou estabelecido que o Pronac captará recursos por meio do Fundo Nacional de Cultura (FNC), anteriormente denominado Fundo de Promoção Cultura, Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART) e outros incentivos a projetos culturais. Tais incentivos poderão ser concedidos por pessoa jurídica ou pessoa física, as quais utilizarão descontos do imposto de renda até o limite de 4% do valor devido para empresa e de 6% para pessoa física. Quanto aos recursos do FNC, serão captados das empresas e outros setores previstos na lei, dentre os quais 1% da arrecadação dos fundos de investimentos regionais e 3% oriundos das loterias federais (ROSA; ODDONE, 2006).

surgiu para atender aquela comunidade em um momento de crise e isto o consolidou como parte integrante da mesma. Outro ponto de destaque é a estrutura da sede adaptada para a música orquestral e o trabalho de excelência que promove a Orquestra Sinfônica de Heliópolis por meio de seu regente principal e patrono.

4.1.3 Programa Orquestra Villa Lobos

O Programa Orquestra Villa Lobos foi criado em 1992, iniciando suas atividades com 15 estudantes. Um dos resultados do trabalho é a Orquestra Villa-Lobos como fruto do trabalho de educação musical desenvolvido há aproximadamente 23 anos na Escola Municipal de Ensino Fundamental Heitor Villa Lobos. O objetivo do programa é proporcionar a crianças e jovens da Lomba do Pinheiro, periferia de Porto Alegre, o acesso ao conhecimento musical e a vivências artísticas. A iniciativa é mantida pela Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, RS e tem firmado parcerias com várias instituições e empresas.

A parceria com o Instituto Cultural São Francisco de Assis, organização não-governamental, garante 800 atendimentos gratuitos por semana em sete locais da comunidade nas seguintes oficinas de música: canto-corais, cavaquinho, contrabaixo elétrico, expressão corporal, flauta doce, gaita ponto, musicalização infantil, percussão, piano, prática de orquestra, teoria e percepção, viola, violão, violino e violoncelo.

Os resultados do trabalho da Orquestra incluem dois CDs gravados: O Trenzinho do Caipira, patrocinado pelo Santander Cultural; e Olhos Coloridos, patrocinado pelo Grupo CEEE. No final de 2012 foi lançado o livro Orquestra Villa Lobos – Música Que Transforma, patrocinado pela Petrobrás e em 2013 o primeiro DVD - Orquestra Villa Lobos Ao Vivo.

A Orquestra Villa-Lobos já ultrapassou a marca de mil concertos no Brasil realizados em cidades como Porto Alegre e interior do RS, Brasília (DF), João Pessoa (PB), Rio de Janeiro (RJ) e Salvador (BA). Também foram realizados concertos na Argentina e no Uruguai. O público que já assistiu os concertos ultrapassa o número de 250 mil pessoas.

A regente e coordenadora é a professora Cecília Rheingantz Silveira, idealizadora do projeto que, entre outros prêmios, recebeu da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, a Medalha do Mérito Farroupilha por sua atuação frente à Orquestra, no ano de 2010.

Uma análise global das entrevistas realizadas no Programa Orquestra Villa Lobos está sintetizada na Figura 16. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.



Figura 16 – Síntese das entrevistas no Programa Orquestra Villa Lobos

Fonte: Dados primários

As palavras de maior destaque foram: *escola*, *orquestra*, *projeto*, *programa* e *orquestra*. A palavra *escola* foi a de maior destaque, uma vez que o Projeto começou como atividade extracurricular na Escola Municipal Heitor Villa Lobos, onde está localizado até hoje. As palavras *projeto*, *programa*, *orquestra* ocorrem devido a várias denominações que o entrevistado adere à questão jurídica do projeto.

[...] apesar da nossa escola ser da rede municipal, o programa da orquestra, ele foi tomando uma dimensão muito grande dentro da própria estrutura da escola [...]

A palavra *orquestra* está ligada indiretamente às questões proporcionadas para as crianças e adolescentes envolvidos no projeto como: disciplina, trabalho da autoestima,

conhecimento e capacidade de enfrentar desafios, de modo que a orquestra torna-se um elemento essencial na educação de uma criança.

O Programa Orquestra Villa Lobos começou na escola da rede municipal e foi tomando uma dimensão muito grande dentro da própria estrutura da escola. Foi necessário, portanto, buscar alternativas para que o programa tivesse continuidade. Uma das alternativas foi um convênio firmado com o Instituto Cultural São Francisco de Assis, ONG de assistência social, da comunidade da Lomba do Pinheiro para a contratação dos educadores musicais. A gestão inclui como responsáveis legais pelo projeto o Instituto São Francisco e a Escola Municipal Heitor Villa Lobos.

A Escola Villa Lobos responde formalmente porque a orquestra é uma atividade da escola, mas existe esse outro canal institucional muito importante. Em função desse convênio com a Prefeitura de Porto Alegre, a Secretaria de Educação com o Instituto São Francisco. Então, o Instituto São Francisco também responde institucionalmente pelo programa da orquestra. A coordenação, supervisão geral de todo o trabalho, é realizada por uma regente fundadora da Orquestra Villa Lobos e professora de música da Escola Municipal Heitor Villa Lobos. A fundadora, regente e coordenadora, é responsável por todas as decisões, desde as atividades, os educadores musicais, as questões pedagógicas e as administrativas.

Dentre os principais *fatores de sucesso* destaca-se o fato de prezar pela qualidade. Desde que o trabalho iniciou foi possível perceber que não seria apenas um projeto de música para ficar dentro de uma sala de aula.

Cabe ressaltar que a grande *dificuldade* do projeto é a busca por recursos, ou seja, para manter a orquestra tem o recurso da prefeitura, mas para outros projetos pontuais, precisa-se articular apoiadores e parceiros. A questão do espaço físico também é um aspecto de dificuldade para o Programa Orquestra Villa Lobos, pois os ensaios na escola ocorrem em salas de aulas, espaços não adequados para a música orquestral. No Quadro 12 estão evidenciadas as principais fontes de financiamento da Orquestra Villa Lobos.

Programa Orquestra Villa Lobos	
Mantededora	Parcerias
Prefeitura de Porto Alegre	Instituto São Francisco de Assis
	Petrobrás
	Doações de pessoas físicas

Quadro 11 – Principais fontes de financiamento da Orquestra Villa Lobos

Fonte: Dados primários e secundários

Segue o relato da entrevista sobre a origem dos recursos da Orquestra Villa Lobos.

[...] o que mantém a orquestra é um recurso público da prefeitura de Porto Alegre, por meio da Secretaria Municipal da Educação [...]

[...] a gente tem projetos pontuais, que a gente vai pensando ... oportunidades vão surgindo, e aí a gente busca outros parceiros, outros financiamentos. E aí a Petrobrás tem sido nossa parceira, já, desde 2010 [...]

[...] editais, ainda, acabamos de ser selecionados para um edital bem bacana, primeira edição da Câmara de Vereadores de Porto Alegre, que é o uso do Teatro Glênio Peres. Que tem dentro da Câmara, com uma ajuda de custo bem significativa. Então foram muitos projetos inscritos, tinha de música, teatro e de dança e de circo. Foram quatro selecionados de música e nós fomos um dos quatro [...]

[...] Doações, nós temos três pianos, os três pianos doados. Recebemos semana passada, nove violões doados, por pessoas físicas [...]

Assim sendo, o *recurso* que sustenta a orquestra é público, proveniente da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e alguns projetos pontuais são financiados por meio de editais públicos nas três esferas (Federal, Estadual e Municipal) e empresas privadas.

Portanto, verifica-se que o Programa Orquestra Villa Lobos funciona no mesmo estilo do Programa NEOJIBA, como uma política da Prefeitura de Porto Alegre e administrada por um Instituto, alternativa utilizada para contratar os educadores musicais. Apesar de o Programa Orquestra Villa Lobos ter 22 anos, ele está limitado a uma região, de certa maneira, atrelado a uma Escola Municipal. A estrutura física ainda não atende às necessidades para um Programa de Orquestra e há concentração de responsabilidades na pessoa da sua gestora.

Cabe ressaltar a importância da música orquestral para o projeto como instrumento de mudança social e parte primordial para a educação das crianças e adolescentes participantes, além da qualidade que prezam.

4.1.4 Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul

A orquestra Jovem foi constituída no ano de 2009 por meio da seleção de 350 crianças e adolescentes de menor renda, oriundos da rede pública de ensino, para participar das oficinas de musicalização da Orquestra de Câmara Jovem do Rio Grande do Sul. O projeto foi criado por um secretário do governo anterior, do Governo da governadora Yeda Crusius, chamado Fernando Schuler, ele foi Secretário da Justiça e do Desenvolvimento Social e pelo Maestro Telo Jacobi, eles juntos montaram esse tipo de projeto com essa configuração de Orquestras Infantojuvenis, inspirado no Programa Venezuelano “El sistema”. O Projeto está sediado na Escola Pão dos Pobres no Bairro Cidade Baixa em Porto Alegre. Durante as aulas, os alunos trabalham a musicalização por meio da flauta doce, de exercícios de canto e percussão e com os instrumentos que integram a orquestra. Além disso, foram avaliados pelos critérios de afinação, dedicação, assiduidade, entre outros.

No momento da execução desta pesquisa, a Orquestra Jovem contava com 60 crianças e adolescentes em treinamento permanente, todos selecionados a partir do mérito e da vocação musical.

Uma análise global das entrevistas realizadas na Orquestra Jovem do RS está sintetizada na Figura 17. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.

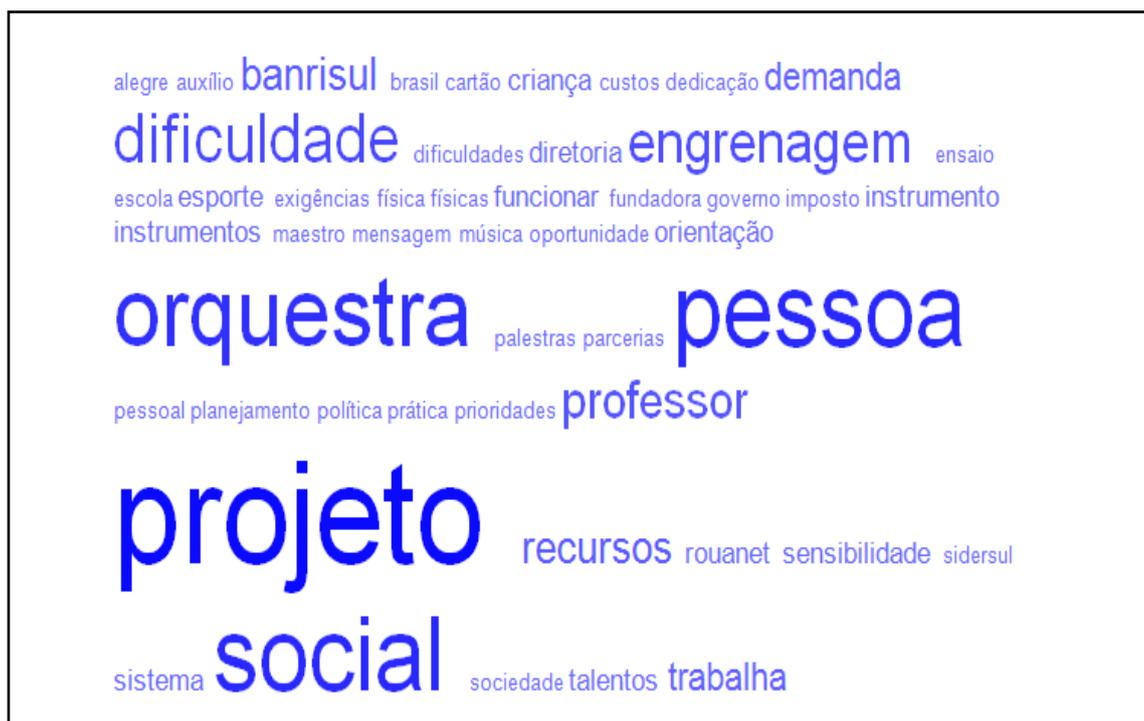


Figura 17 – Síntese das entrevistas na Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul.

Fonte: Dados primários

No Projeto Orquestra Jovem sobressaíram as palavras: *projeto*, *orquestra*, *social* e *pessoa*. A palavra *orquestra* tem relação com o trabalho desenvolvido no projeto que tem como foco a formação de orquestra. Nas entrevistas, foi continuamente evidenciada pelos entrevistados a transformação que a orquestra proporciona para as crianças e adolescentes.

[...] a orquestra funciona como orquestra, no sentido que eles tenham um treinamento de orquestra, disciplina de orquestra. E ao mesmo tempo eles aprendem aqui que a orquestra é o melhor exemplo de funcionamento social, dentro da sociedade, do microcosmo para o macrocosmo [...]

A palavra *social* está associada à mudança principal que o projeto busca, ou seja, uma transformação social por meio da música orquestral, uma vez que cria oportunidades para uma parcela da sociedade que não teria condições de aprender música orquestral.

A *estrutura organizacional* da Orquestra apresenta as seguintes divisões: maestro/fundador, diretora executiva, auxiliar administrativo, professores e diretoria. O maestro é responsável pelas questões pedagógicas, assim como os professores, já a diretora executiva e o auxiliar administrativo são responsáveis pelos pagamentos de contas e

movimentam a engrenagem administrativa. A diretoria fiscaliza as contas de modo que todas as decisões mais importantes precisam passar pela sua aprovação.

Existem duas *dificuldades* que foram muito enfatizadas pelos entrevistados: a compreensão e a necessidade de se entender com o que se está trabalhando, esses projetos de orquestras infanto-juvenis e a questão dos recursos que se destaca pela grande dificuldade para conseguir recursos para desenvolver qualquer atividade. O projeto vai adquirindo credibilidade na medida em que se desenvolve. Os entrevistados relataram que as pessoas são bastante reticentes em auxiliar financeiramente.

Dentre os principais *fatores de sucesso* salientado está a dedicação de todos os envolvidos diretamente no projeto: professores, maestro, responsáveis pela parte administrativa. Exemplo disso foi o fato de já terem enfrentado mais de oito meses sem receber nenhum tipo de recurso, “pagando para trabalhar” e ninguém desistiu. Algumas vezes o maestro coloca seus próprios recursos para fazer cópia de partituras e comprar lanches para as crianças. O Quadro 13 evidencia as fontes de recursos do Projeto Orquestra Jovem do RS.

Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul	
Patrocinador maior	Patrocinador
Banrisul	Doações de pessoas Físicas
	Empresa Sidersul
	UNIMED
	Postos Buffon
	Empresa Redemaq

Quadro 12 – Fontes de recursos do Programa Orquestra Jovem

Fonte: Dados primários e secundários

Segue relato da entrevista legitimando a fonte dos recursos da Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul.

[...] A grande parte provem do Banrisul, mas é por Lei Rouanet, os três primeiros anos foi patrocínio direto do Banrisul, depois entramos pela Lei Rouanet [...]

A maior parte do recurso é público, sendo proveniente do Banco Banrisul do Estado Rio Grande do Sul, captado por meio de Lei Rouanet. Existe a parceria com algumas empresas privadas e doações de pessoas físicas que contribuem mensalmente.

O Projeto Orquestra Jovem do RS tem sistema de recursos parecido com o do Instituto Baccarelli, seu sistema provém de recursos por Lei Rouanet, mas diferentemente do Instituto, o principal investidor é o Banco do Estado do Rio Grande do Sul. A Orquestra Jovem do RS tem sua inspiração no Programa Venezuelano “El Sistema”, ou seja, pretender se ampliar com a criação de novos núcleos, seguindo o modelo daquele projeto.

Cabe ressaltar que apresenta uma *dificuldade* grande em vislumbrar oportunidades e em criar estratégias para desenvolver o Projeto. A percepção de seus fundadores foi de criar um Projeto com um ideal de missão social, mas as questões administrativas estão atreladas ao funcionamento diário e não há um planejamento para o longo prazo, até mesmo para busca de novos recursos, o que foi ressaltado como uma das principais dificuldades.

A Orquestra Jovem funciona como uma associação, é administrada por uma gestão enxuta basicamente pelo Maestro e a Diretora executiva, onde conta com uma diretoria, que fiscaliza e auxilia na tomada de decisões. Seguem como modelo o projeto Venezuelano “El sistema”, mas, diferentemente do Programa NEOJIBA, não colocaram em prática várias estratégias do “El sistema”.

4.1.5 Programa Orchestarium

O Programa Orchestarium foi criado em abril de 2013 como uma iniciativa da Associação Cultural Orquestra Sinfônica de Santa Maria em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria, com o apoio da Escola Providência, Escola Municipal Pão dos Pobres Santo Antonio, Paróquia São José do Patrocínio e da Obra/ Família Guanelliana sob a coordenação do Professor e Maestro Marco Antonio Penna. Em agosto de 2013, fundiu-se com a Associação Acorde com Arte que, na época, trabalhava com todas as questões voltadas a formação integral da criança e adolescente desde oficinas pedagógicas, artes integradas (música, artes cênicas e artes plásticas), esporte e recreação, mas como sempre tiveram a ideia de criar uma orquestra, acabaram juntando-se ao Programa Orchestarium. O Programa Orchestarium está sediado na Associação Acorde com Arte situado na periferia de Santa Maria no bairro Alto da Boa Vista.

Uma análise global das entrevistas realizadas no Programa Orchestarium está sintetizada na Figura 18. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.

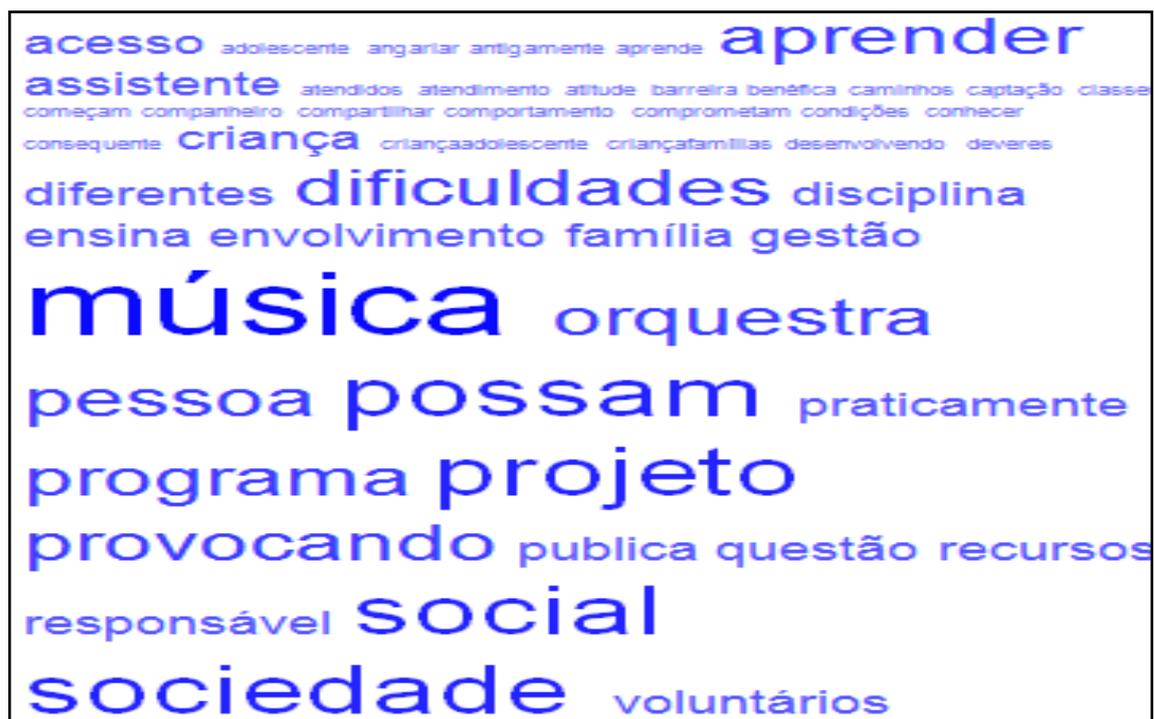


Figura 18 – Síntese das entrevistas no Programa Orquestrarium

Fonte: Dados primários

Na Figura 18 verifica-se que as palavras de maior destaque foram: *música*, *social* e *sociedade*. Observou-se a importância da música como o principal instrumento para a transformação social e a palavra sociedade devido à importância que o projeto toma na sociedade que o abriga. Como ressaltado na fala do entrevistado:

[...] a preocupação que a gente tem é com a continuidade, pois na verdade a gente está provocando eles, para um mundo diferente, então a gente é responsável por esses sonhos que a gente está provocando neles... então a gente tem que se virar com projetos para conseguir que eles continuem conosco e se desenvolvendo e ter condições...criar oportunidades para eles estarem conosco...se desenvolvendo musicalmente...se desenvolvendo humanamente [...]

O Programa Orquestrarium é administrado pelo maestro, a assistente social, que exerce o cargo de gestora e assistente social do Programa, conta um diretoria. Sua estrutura organizacional é enxuta. Além dos representante administrativos, conta com alguns monitores e professores (a maioria bolsistas do curso de música da Universidade Federal de Santa Maria/UFESM). Cabe ressaltar que o Programa Orquestrarium, por ser embrionário, está passando por várias modificações e adequações para um melhor funcionamento.

No Quadro 14 estão evidenciadas as principais fontes de financiamento do Programa Orchestrarium.

Programa Orchestrarium	
Doações de pessoas físicas	Universidade Federal de Santa Maria

Quadro 13 – Principais fontes de financiamento do Programa Orchestrarium

Fonte: Elaborado pela autora

A maior fonte de *recursos* provém de doações de pessoas físicas e por ser um projeto que iniciou como extensão da Universidade Federal de Santa Maria e mais tarde uniu-se a associação Acorde com Arte, para assim, somarem esforços e ampliarem seus recursos materiais e humanos, os professores e monitores são todos vinculados e recebem bolsas por projetos vinculados à universidade. O Programa Orchestrarium ainda é um projeto incipiente que está se adequando a questões contábeis e burocráticas para estar em condições de participar de editais municipais, estaduais e federais. O Programa Orchestrarium no momento da pesquisa estava começando a ampliar e passando por várias mudanças. A Figura 19 apresenta uma síntese das entrevistas, reunindo todos os projetos anteriormente analisados.



Figura 19 – Síntese das entrevistas reunindo todos os projetos

Fonte: Dados primários

As palavras com maior destaque na Figura 19 são: *projeto*, *orquestra*, *instituto*, *social*, *pessoa* e *música*. As palavras projeto, orquestra e instituto relacionam-se com as várias denominações e forma jurídicas apresentadas pelos projetos.

A palavra *orquestra* está inserida em todos os projetos, uma vez que foi o instrumento que os projetos encontraram para gerar valor à sociedade e promover a transformação social por meio da música. A missão maior de todos envolve a possibilidade de abrir espaço no contexto social para a atuação dos meninos e meninas educados musicalmente. A música orquestral apresenta um componente individual associado à organização e à disciplina e um componente coletivo que se expressa pelas trocas e pelo papel de cada um na orquestra. Tudo isto tem uma semelhança muito grande com a organização e disciplina que as pessoas precisam para administrar suas próprias vidas.

As questões administrativas dos projetos têm particularidades próprias de cada um deles, dada à maturidade e desenvolvimento no ato da pesquisa. Alguns apresentam estruturas já mais hierarquizadas e outros ainda acumulam todas as funções em uma ou em um pequeno

grupo de pessoas. A necessidade de organização gerencial é um dos pontos cruciais para o seu crescimento, especialmente no tratamento da captação dos recursos para seu funcionamento.

Todos recebem recursos públicos e privados, mas a forma como é realizada a gestão difere de um projeto para outro. Alguns ocorrem por meio da Lei Rouanet, outros são gerenciados por Institutos. Entretanto, ainda há uma dependência muito grande dos recursos provenientes da esfera público, o que coloca tais iniciativas á mercê das ideologias políticas dos partidos que estão no governo. Devido à importância do que fazem, e já existem elementos que poderiam firmá-los como política pública, independente da ideologia do partido que está no governo.

As palavras social, pessoa e música traduzem a essência dessas iniciativas que por meio da música geram oportunidades, abrem caminhos e espaços sociais e de trabalho e proporcionam a formação de cidadania a pessoas que não teriam acesso a este meio. Esta questão não envolve somente os alunos participantes diretos do processo, mas suas famílias que encontram nos projetos a possibilidade de vislumbrar um futuro melhor para seus filhos. Uma mãe entrevistada em uma das visitas entende a importância disto, pois suas duas filhas, nascidas em uma periferia da cidade de São Paulo, vislumbram hoje a possibilidade de seguir a carreira como integrantes de uma orquestra e toda a sua vida passou a ser acompanhá-las para que isto aconteça.

Além das crianças e adolescentes diretamente inseridos nesse novo contexto social, espaço privilegiado que era ocupado por muito poucos, a sociedade - que abriga os projetos e participa dos espetáculos - tem a oportunidade de assistir às apresentações e se sentir parte de um mundo ora muito distante.

Por fim, um ponto relevante que cabe ressaltar é um aspecto que ainda não está explorado pelos projetos é a criação de indicadores econômicos, sociais, para assim legitimar para sociedade as mudanças que esses projetos de Orquestras Infantojuvenis proporcionam para a sociedade, de uma maneira mais ampla para o país.

4.2 Os projetos de orquestras infantojuvenis à luz do empreendedorismo social e da economia criativa

Esta seção apresenta um olhar sobre os projetos de orquestras infanto-juvenis à luz dos pressupostos básicos do empreendedorismo social e da economia criativa. Foi construída por um processo de triangulação que aproveitou elementos de cada uma das etapas de coleta de dados: documental, observação e entrevistas.

A seção está organizada a partir das categorias de análise resultantes do entrelaçamento conceitual entre empreendedorismo social e economia criativa: (i) Missão social e valor à sociedade; (ii) Criatividade e inovação; (iii) Sustentabilidade para solucionar problemas sociais; (iv) Transformação e inclusão social; (v) Redes, parcerias e capital social; e (vi) Diversidade cultural.

- **Missão social e valor a sociedade**

A *missão social e o valor à sociedade* se expressa pela possibilidade que os empreendedores sociais trazem de criar valor para grupos sociais ou para a sociedade como um todo, ao invés de criar riqueza individual. Isto acontece porque se pautam por uma missão, a qual, em geral está associada à resolução de um problema ou à complementação de uma lacuna social decorrente da pobreza e da desigualdade.

No Quadro 15 estão apresentados alguns relatos dos entrevistados de cada projeto que remetem ao conceito de Missão social e valor a sociedade.

Projeto	Evidências empíricas
Programa Orquestrarium	[...] o programa oportuniza às crianças, adolescentes e jovens acesso ao aprendizado da música coral e orquestral, como forma de convívio social, de fortalecimento de vínculos familiares e comunitários [...]
Orquestra Jovem do RS	[...] uma das ferramentas mais perfeitas que existe, para se educar para a sociedade. Para um tipo de educação social ... porque ela não é tão agressiva ou tão competitiva no sentido de agressividade como o esporte. A música trabalha muito com sensibilidade, trabalha um pouco também com a parte íntima, com a parte sentimental, com a parte psicológica, com valores mais subjetivos. Então eu acho uma coisa importantíssima também, trabalhar um pouco com a sensibilidade, não trabalhar somente com coisas materiais, com coisas palpáveis. Seria fundamental a música nas escolas, todo um trabalho que tem que começar desde pequeno [...]
Orquestra Villa-Lobos	[...] oportunizar, uma educação musical para a comunidade. Sistematizada, com continuidade, que tenha nela toda uma intenção pedagógica, de oferecer a música como mais um instrumento de inclusão social [...]
Instituto Baccarelli	[...] ela poderia receber para trabalhar em diversos lugares diferentes. A diferença é que ali o resultado final do seu trabalho não é aumentar o lucro de alguém. Então você trabalha no terceiro setor, se você trabalhar muito, ou se você trabalhar muito bem vai ter mais pessoas sendo atendidas, e mais pessoas sendo melhor atendidas, pessoas que tem necessidade[...]
Programa NEOJIBA	[...] se você trabalha a música como elemento de integração...que eu sei...eu posso te ajudar a crescer musicalmente como pessoa, eu acho que esta é a questão social do projeto de música no Brasil. Como a música trabalha, com a arte, com o belo se faz beleza o tempo todo pode ser a mais simples melodia ali então ela conquista, ela conquista o tempo todo. A gente pode ter muitos projetos sociais de música no Brasil, porque ela vai ser sempre esse instrumento de integração, vai ser sempre esse instrumento de construção do belo que cativa as pessoas [...]

Quadro 14 – Evidências empíricas sobre Missão social e valor a sociedade

Fonte: Dados primários

No Quadro 15 verifica-se a preocupação em todos os projetos com o valor social (DEES, 2001; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT e PARKER, 2007; ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2013; BERNADINO e SANTOS, 2014), que a música orquestral proporciona para os estudantes, para suas famílias e, numa perspectiva mais ampla, para a comunidade e sociedade. A partir do momento em que esses projetos proporcionam essa mudança social, e eles estão oportunizando isto principalmente para uma porção da sociedade que vive restringida de qualquer direito, cidadania e liberdade de escolhas, há novas perspectivas sociais e econômicas que surgem. Na Figura 20 apresentam os resultados das 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo do Quadro 15.

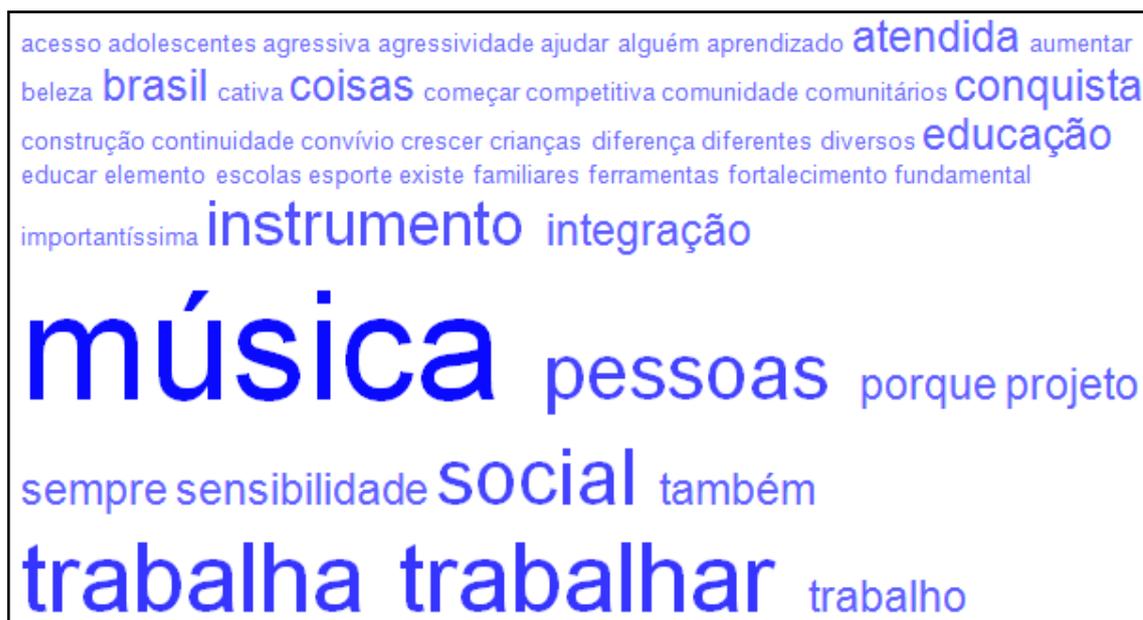


Figura 20 – Síntese da categoria Missão social e valor a sociedade

Fonte: Dados primários

Na Figura 20 as palavras mais evidenciadas foram: *música*, *trabalhar*, *social*, *pessoas*, *instrumento*, *educação* e *integração*. O resultado retrata o objetivo principal e a missão de todos os projetos que é a transformação *social* a partir da *música*, utilizada como instrumento para *trabalhar* o desenvolvimento humano, as capacidades, os sentimentos, os aspectos subjetivos das *pessoas* envolvidas nos projetos. A *educação musical* é ressaltada pelo seu potencial para a *integração* de pessoas na sociedade, fazendo com que possam compartilhar de espaços sociais não vislumbrados fora desse contexto.

- **Inovação e criatividade**

A inovação e a criatividade aparecem como motores para a mudança social, representando uma das importantes dimensões do conceito de empreendedorismo social e configurando-se em um dos quatro princípios da economia criativa. Nesse contexto, estão representadas pela própria mudança proporcionada pelas orquestras, que se constituem em inovações, uma vez que quebram a tradicional postura elitista da música clássica na sociedade, aspecto apontado como uma das barreiras a ser superada pelos projetos no contexto social. No Quadro 16 estão evidenciados alguns relatos dos entrevistados de cada

projeto em relação à categoria Inovação e criatividade (SCHUMPETER (1961); DRUCKER (1992); AUSTIN, STEVENSON E WEI-SKILLERN, 2006; GLIEDT e PARKER (2007); SOCIALEDGE, 2008; ROSEN, TISCOSKI E COMINI, 2013).

Projeto	Evidências empíricas
Programa Orquestrarium	[...] basicamente duas coisas que essa tendência está provocando, no velho mundo, a reconfiguração das obras tradicionais europeias, que vem como coisa nova da América Latina. Outra tendência é o acesso ao estudo, ao ensino da música de concerto, música clássica, essa popularidade, acesso questão da gratuidade, as comunidades, a ruptura europeia, a orquestra sinfônica não é coisa de branco, ou coisa de rico, então essa quebra de paradigmas está mexendo com o velho mundo aos poucos, tanto é que as orquestras grandes, orquestras importantes da Europa, eles estão buscando esses regentes jovens que saíram do meio desse sistema venezuelano e que estão renovando ... eles convidam esses regentes para reger as orquestras famosas, para trazer vida nova a esse repertório de 200 ou 300 anos. Nesse sentido, é uma tendência que está mudando, e a gente gostaria de estarmos incluindo Santa Maria nessa rota, nesse movimento, nós temos condições [...]
Orquestra Jovem do RS	[...] a Orquestra Jovem do Rio Grande do Sul é esta que se apresenta no momento, mas o sistema para crescer...depende de crescer o recurso e se poder implantar novos núcleos, que pretende-se criar [...]
Orquestra Villa Lobos	[...] a gente abriu também o leque, algum tempo atrás, mais da valorização da expressão corporal, e utilizar o corpo também, uma vez que tu tens toda uma questão de performance no palco. Acabou estimulando um interesse muito grande também nos adolescentes, em trabalhar questões específicas, como a dança de rua, sapateado americano, que é uma modalidade da dança [...]
Instituto Baccarelli	[...] na música existe uma interferência no desenvolvimento cognitivo, é uma linguagem não verbal que consegue exercitar tanto a questão lógica para aquela leitura de códigos da organização do som, tanto a criatividade, outras capacidades cognitivas de simbolizar de desenvolver a sensibilidade [...]
Programa NEOJIBA	[...] o NEOJIBA está desenvolvendo junto com a Braskem, um projeto de inovação, estamos pesquisando e criando também essa possibilidade de construir instrumentos sinfônicos de cordas com cano de plástico.

Quadro 15 – Evidências empíricas sobre Inovação e Criatividade

Fonte: Dados primários

No Quadro 16 percebe-se que alguns projetos trabalham mais a questão da criatividade, na perspectiva do raciocínio criativo, destacando-se, além da música, as outras atividades executadas pelos projetos que proporcionam o desenvolvimento do processo criativo nas crianças e adolescentes. Outros, entretanto, enfatizam a inovação do ponto de vista organizacional. Uma síntese das falas dos entrevistados está apresentada na Figura 21, a qual resulta da análise de conteúdo. Estão destacadas as 50 palavras mais evidenciadas pelos entrevistados.

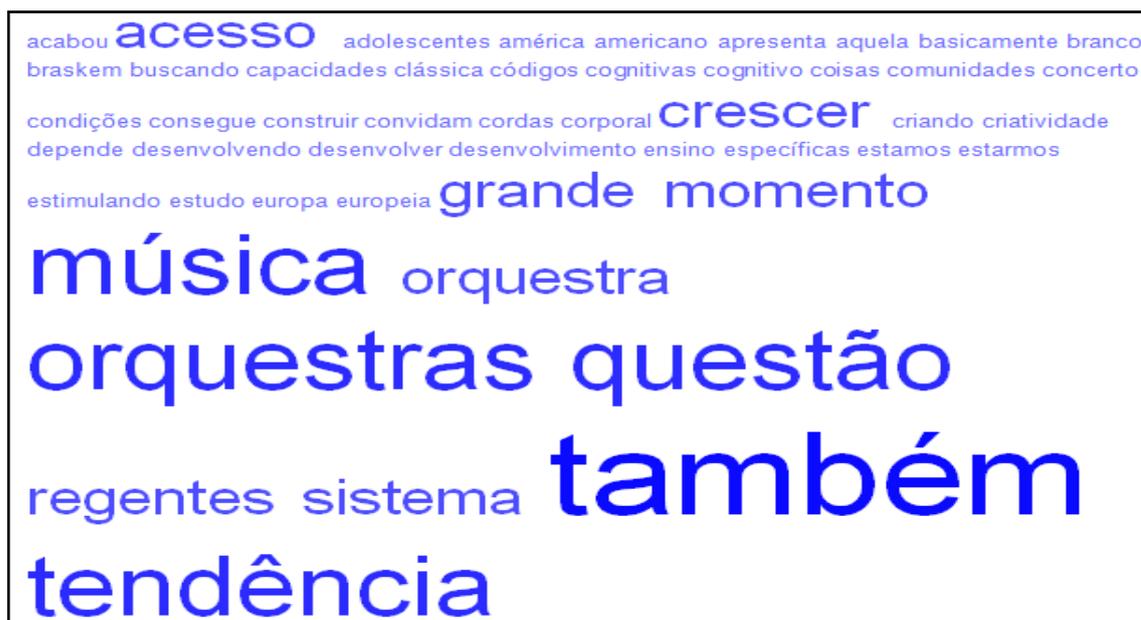


Figura 21 – Síntese da categoria Inovação e Criatividade

Fonte: Dados primários

Na Figura 21 as palavras mais evidenciadas foram: *orquestras*, *tendência*, *música*, *regentes e sistema*. Essa configuração de projetos de *orquestras* infantojuvenis é considerada inovadora, pois quebra o paradigma de que a música orquestral é somente para uma elite, branca e europeia. Um dos projetos mais antigos e que serve de modelo inclusive para projetos do primeiro mundo, é o projeto da Venezuela, que além de ser desenvolvido num país de terceiro mundo, traz clássicos da música orquestral sendo trabalhados de uma maneira totalmente inovadora e mais próxima do público, há uma interação com o público, o que não se via nos concertos de orquestras de antigamente.

Um dos principais preconceitos que esses projetos sofrem parte de uma gama de músicos que não aceitam essa popularização da música orquestral, tampouco a inovação em repertórios clássicos e milenares. Entretanto, este é visto como um momento promissor ao desenvolvimento e legitimação dessas experiências no contexto social, uma vez que há uma *tendência* favorável ao seu reconhecimento tanto pelo poder público quanto por empresas da iniciativa privada que reconhecem esta iniciativa como uma forma de diminuir a vulnerabilidade social a que estão submetidos os jovens de periferia, alvo principal de várias dos projetos analisados. Além disso, o fato de contarem com a presença incondicional de

maestros reconhecidos no cenário nacional e internacional garante às experiências estudadas um elevado nível de qualidade e excelência nos resultados.

- **Sustentabilidade para solucionar problemas sociais**

O conceito de sustentabilidade para solucionar problemas sociais vai além da dimensão econômica. “Na sustentabilidade, além da garantia financeira é imprescindível a interpelação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte” (JACOBI, 1999). Na Figura 17 estão evidenciados os principais relatos dos entrevistados de cada projeto em relação à categoria sustentabilidade para solucionar problemas sociais.

Projeto	Evidências empíricas
Programa Orquestrarium	[...] desenvolvendo musicalmente e humanamente, nós temos que proporcionar essas condições, porque se não de repente...eles irão ficar mais em casa e a família já vai querendo que eles saiam e comecem a trabalhar e eles acabariam num mundo limitado [...]
Orquestra Jovem do RS	[...] viabilizar que jovens do qual não tiveram oportunidade de manifestar seu talento, ou seja, estavam adormecidos, na maioria, devido a problemas socioeconômicos [...]
Orquestra Villa-Lobos	[...] quanto mais a criança, o adolescente experimentar oportunidades ele tem de conhecer, alargar o seu conhecimento, com mais propriedade ele vai fazer as suas escolhas [...].
Instituto Baccarelli	[...] fornecer educação musical e artística de excelência, para crianças e jovens, com foco em crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, possibilitando o desenvolvimento pessoal e oportunidades de profissionalização na música [...].
Programa NEOJIBA	[...] o objetivo do projeto não é formar orquestras é desenvolver pessoas utilizando a educação musical [...].

Quadro 16 – Evidências empíricas sobre Sustentabilidade para solucionar problemas sociais

Fonte: Dados primários

Verifica-se na fala dos entrevistados a preocupação dos projetos com a sustentabilidade (MELO NETO E FROES, 2002; MADRUGA, 2009; BERNADINO e SANTOS, 2014) principalmente, no quesito transformação social, ou seja, possibilitar desenvolvimento para jovens, especialmente aqueles em situações precárias que vivem à margem da sociedade.

Uma síntese das falas dos entrevistados está apresentada na Figura 22 a qual resulta da análise de conteúdo. Estão destacadas as 50 palavras mais evidenciadas pelos entrevistados.

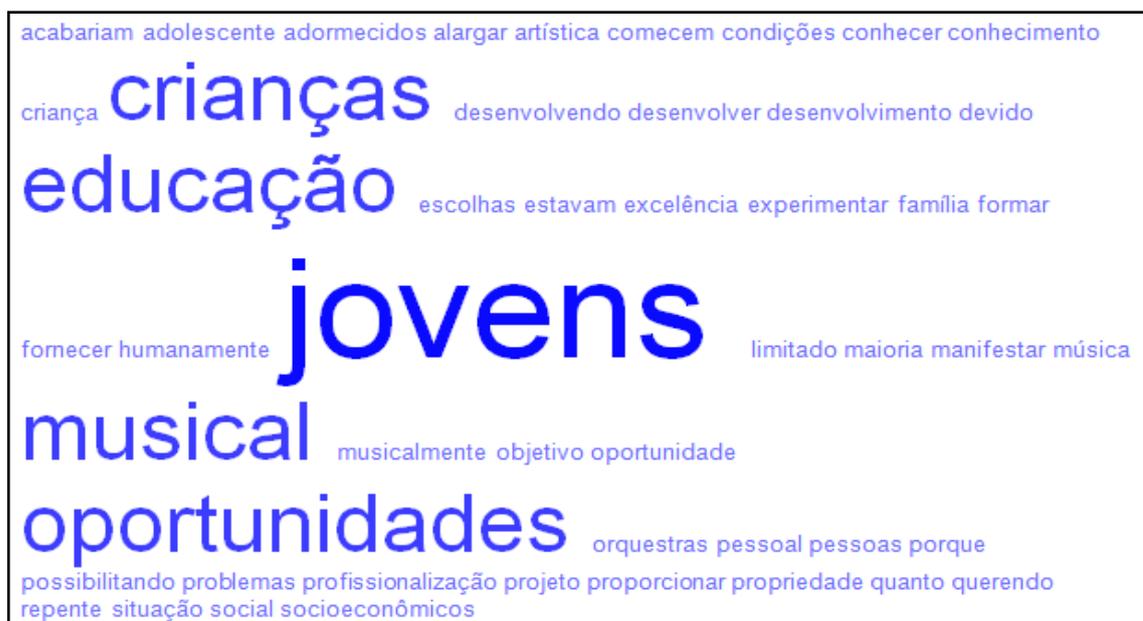


Figura 22 – Síntese da categoria Sustentabilidade para solucionar problemas sociais

Fonte: Dados primários

Na Figura 22 as palavras mais evidenciadas são: *jovens*, *oportunidades*, *educação*, *crianças* e *musical*. É importante fazer a ressalva de que a preocupação com a sustentabilidade está visivelmente direcionada para solucionar problemas sociais, emergindo a dimensão econômica como recurso essencial para o atendimento desta dimensão, ou seja, a sustentabilidade social, com a inclusão de pessoas menos favorecidas economicamente, só poderá ocorrer com a geração de recursos e meios que possam prover a subsistência dos envolvidos. Apenas um programa na época da pesquisa *in loco* estava desenvolvendo um projeto direcionado para o quesito ambiental. Os resultados demonstraram que a educação musical surge como uma oportunidade de inserção no mercado para *jovens músicos* que a partir desse aprendizado passam a exercer funções de professores, tutores e orientadores musicais, tanto no contexto dos próprios projetos, quanto no contexto social. Para as *crianças*,

os jovens que se tornam bem sucedidos passam a ser referência. Observando suas trajetórias de vida, também almejam um futuro melhor e mais promissor.

- **Transformação e inclusão social**

A transformação e inclusão social está basicamente direcionada para solucionar problemas sociais, gerar oportunidades de trabalho e renda para a população oprimida e excluída da sociedade, ou seja: possibilitar direitos básicos como educação, cultura, saúde até então, restritos por uma situação social e econômica desfavorável. No Quadro 18 estão evidenciados alguns relatos dos entrevistados de cada projeto em relação à categoria Transformação e inclusão social (DEES, 2001; MELO NETO e FROES, 2002; AUSTIN, STEVENSON e WEI-SKILLERN, 2006); GLIEDT e PARKER, 2007; SOCIALEDGE, 2008; ROSEN, TISCOSKI e COMINI, 2013; COMINI, BARKI e AGUIAR, 2013).

Projeto	Evidências empíricas
Programa Orquestrarium	[...] fundimos o sonho de construir, uma coisa diferenciada em formação de orquestras, centrado no serviço social aliada a questão da qualidade...não só qualidade musical...na qualidade também do desenvolvimento humano[...]
Orquestra Jovem do RS	[...] ensinar música, ensinar teoria, trabalhar com eles muito o lado humano, tentar desenvolver, eles terem essa oportunidade de conhecer o mundo, de sair de lugares onde eles provavelmente nunca sairiam, e assim a vida proporciona pra eles uma oportunidade, uma profissão, que hoje em dia vale a pena seguir, que é músico [...]
Orquestra Villa-Lobos	[...] oportunizar, uma educação musical, sistematizada, com continuidade, que tenha nela toda uma intenção pedagógica, de oferecer a música como mais um instrumento de inclusão social, já tivemos dois casos que iniciaram como monitores, fizeram faculdade de música, se formaram e hoje são professores de música contratados. Sendo que um deles está de licença atualmente, porque ele, está fazendo mestrado, em música de câmara, flauta doce em Stuttgart, na Alemanha.
Instituto Baccarelli	[...] além disso, os projetos que trabalham com o coral, como grupo, tem a possibilidade de trabalhar, a questão da sociabilidade, da cidadania de uma forma muito prática. Porque ali é um grupo todos tem uma função, e o resultado nunca vai ser bom se todo mundo não estiver, não adianta você ser muito bom, se você não quiser ajudar que o seu colega também se desenvolva, vai ser uma orquestra ruim esse trabalho. Com o grupo mesmo ... de você conseguir se ver como uma parte importante, dentro de um todo que é muito maior, mas que depende de cada um ... daquelas partes pequenas. Isso é uma coisa incrível e fora a questão de repertório cultural, educacional e humano que o trabalho com a música orquestral proporciona [...]
Programa NEOJIBA	[...] mais ou menos aquela missão que a gente falou ontem que é você mudar transformar a sociedade por meio da música, a música é um instrumento de transformação social então o objetivo do projeto não é formar orquestras é desenvolver pessoas utilizando a educação musical. A música orquestral ela integra, ela tem várias funções, que no dia a dia você termina trabalhando, a convivência, a integração, o respeito, a afinação, eu tenho que me afinar com você musicalmente, tem todo um arcabouço de estrutura psíquica é de convivência precisa desenvolver para que você tenha uma orquestra afinada [...]

Quadro 17 – Evidências empíricas sobre Transformação e Inclusão Social

Fonte: Dados primários

Os projetos vão além da questão musical e profissionalização da música; a ideia é proporcionar outra realidade, diferente daquela que essas crianças e jovens vivenciam. Alguns não se tornariam músicos sem esta oportunidade. A música deixará o legado da mudança e da oportunidade na vida dos participantes.

Uma síntese das falas dos entrevistados está apresentada na Figura 23 a qual resulta da análise de conteúdo. Estão destacadas as 50 palavras mais evidenciadas pelos entrevistados.



Figura 23 – Síntese da categoria Transformação e Inclusão Social

Fonte: Dados primários

Na Figura 23 as palavras mais evidenciadas são: *música*; *qualidade*, *social*, *humano*, *desenvolver*. Já foi evidenciada a questão da *música*, como instrumento de transformação social, é o cerne, o que move todos os projetos, mas é importante ressaltar que não é somente montar uma orquestra, é essencial levar em conta a questão da *qualidade* e a busca pela excelência em todas as etapas e atividades dos projetos. Os projetos se tornam responsáveis por sonhos e oportunidades vislumbrados pelas crianças e jovens e também pelo seu contexto familiar. Além disso, a forma como estão organizados pedagogicamente procura proporcionar a formação humana e integral das crianças e adolescentes.

- **Redes, parcerias e capital social**

Os recursos e as parcerias são direcionados para o desenvolvimento social. As redes e parcerias fazem parte da engrenagem desses projetos com o fim social. Sem uma gama considerável de redes e parcerias, torna-se mais difícil o seu desenvolvimento.

No Quadro 19 estão evidenciados alguns relatos dos entrevistados de cada projeto em relação à categoria Redes, parcerias e capital social (MELO NETO e FROES, 2002; GLIEDT e PARKER, 2007; BESSANT e TIDD, 2009).

Projeto	Evidências empíricas
Programa Orquestrarium	[...] a gente está se unindo buscando parcerias de pessoas ou de instituições, para fazer e acontecer, nós buscamos parcerias com empresas, empresários micro e pequeno ...empresários aqui da cidade, nós temos alguns que já nos apoiam na cidade, mensalmente, com uma contribuição. Não são valores muito expressivos, mas são valores que no todo acabam nos ajudando [...]
Orquestra Jovem do RS	[...] eu sempre procuro fazer parcerias com as pessoas, para que elas entendam que eu não posso pagar o valor, por exemplo, um fotógrafo cobra normalmente de R\$500 a R\$700 o trabalho dele, não é o que eu pago, eu pago menos, mas eu pago.
Orquestra Villa-Lobos	[...] parcerias com a Instituição São Francisco (ONG), patrocínios como Petrobras. Então, dependendo da demanda da orquestra e da característica, do que é necessário, existem essas parcerias, que são parcerias bem importantes, proporcionam uma garantia para orquestra atuar. Então nós somos uma atividade de um órgão público, nossa mantenedora é a prefeitura de Porto Alegre. Mas por outro lado, também, a gente precisa alçar voos para fora da esfera pública [...]
Instituto Baccarelli	[...] nós temos parceria com algumas organizações culturais, então a fundação OSESP, professores músicos da OSESP que ministram <i>master class</i> para nossos alunos. A gente também tem com a sociedade cultura artística, então sempre quando eles trazem um solista internacional para o Brasil, para se apresentar, eles procuram incluir na programação que o cara ofereça também uma aula uma master class para os nossos alunos[...]
Programa NEOJIBA	[...] não adianta só captar o recurso e conquistar o parceiro, o patrocinador, você tem que reconquistá-lo. Fazer o pós-venda, trabalhar esse retorno com ele, convidar para suas ações. Nós temos parceiros institucionais dos nossos núcleos, cada núcleo nosso é aberto à parceria, com outra entidade. A gente tem um núcleo com parceria e com patrocínio de uma empresa que é a Gerdau, que tem uma fábrica em Simões Filho, que é o município onde fica esse núcleo [...]

Quadro 18 – Evidências empíricas sobre Redes, parcerias e capital social

Fonte: Dados primários

Percebe-se que a questão de parcerias é fator importante para todos os projetos, não somente pela questão dos recursos, mas, muitas vezes, por projeto pontuais que são desenvolvidos, como a gravação de um DVD, até mesmo lanche ou um valor que precisa ser pago por um serviço terceirizado. Há a preocupação de criar estratégias para manter os parceiros por se tratar de um processo de conquista permanente.

Uma síntese das falas dos entrevistados está apresentada na Figura 24 a qual resulta da análise de conteúdo. Estão destacadas as 50 palavras mais evidenciadas pelos entrevistados.

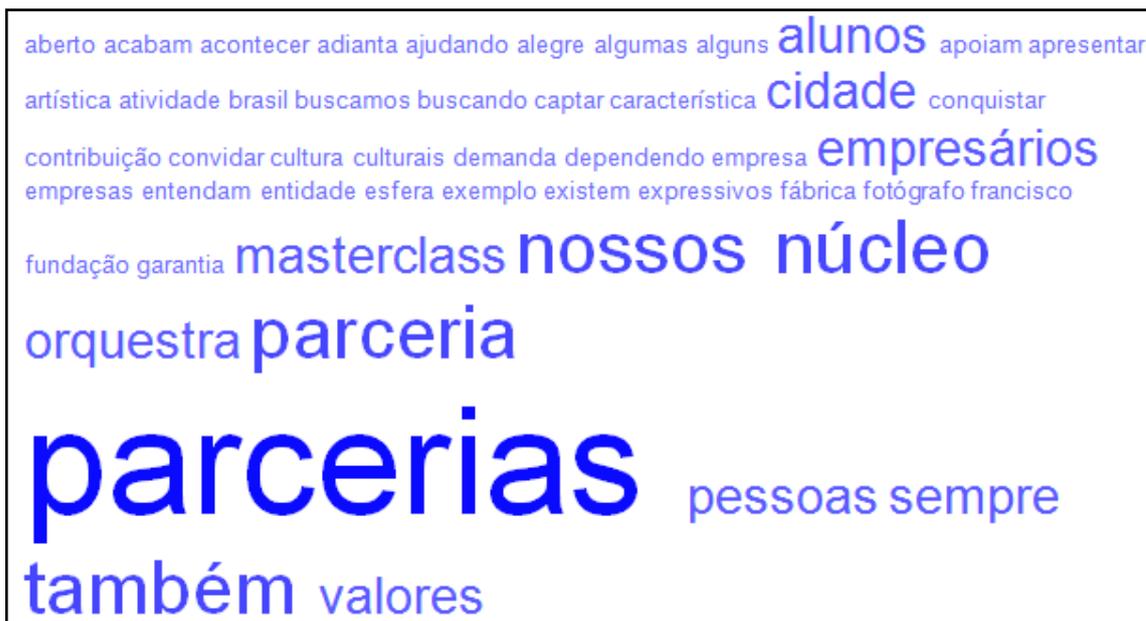


Figura 24 – Síntese da categoria Redes, parcerias e capital social

Fonte: Dados primários

Na Figura 24 as palavras mais evidências são: *parcerias*, *master class*, *núcleo*, *empresários* e *pessoas*. *Master class* são parcerias realizadas com outros projetos, por exemplo, um professor de outro projeto, geralmente especialista, renomado em um instrumento específico, permanece uns dias - ou uma semana - ministrando aula para uma turma pequena de alunos, na maioria alunos que já estão desenvolvidos naquele instrumento específico. Os *núcleos* de alguns projetos são mantidos em sua maioria por parcerias com empresas, ou *empresários* que se tornam “padrinhos” de alguns núcleos. Os projetos que crescem a partir da constituição de núcleos, em geral iniciam este processo pela busca de um parceiro local que tenha interesse em manter financeiramente e/ou estruturalmente o núcleo. Alguns núcleos visitados funcionam em escolas e possuem financiamento de empresas.

- **Diversidade cultural**

A diversidade cultural consiste na representação de opostos, na afinidade de identificação de um indivíduo, caracterizando-se por uma construção histórica, cultural e social das diferenças. Consiste em uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento cultural e redução das desigualdades. A construção de espaços públicos democráticos possibilita

condições para que se façam reflexões que promovem o desenvolvimento do pensamento crítico.

No Quadro 20 estão evidenciados alguns relatos dos entrevistados de cada projeto em relação à categoria Diversidade cultural.

Projeto	Evidências empíricas de destruição criativa
Programa Orquestrarium	[...]a ruptura europeia, a orquestra sinfônica não é coisa de branco, ou coisa de rico[...]
Orquestra Jovem do RS	[...]eles acabam conhecendo a música erudita, música brasileira, popular e música gaúcha que é um estilo musical do Rio Grande do Sul[...]
Orquestra Villa-Lobos	[...] então a gente teve muitos projetos, nos últimos tempos também, alguns mais pontuais, mais específicos, em que a gente prima em oportunizar, que é esse leque de oportunidades. Não exclusivo da área da música, não exclusivo do instrumento que aquele aluno toca, e nem só da música erudita, que nem eu já havia te salientado. Para que o aluno que possa experimentando esses universos diferentes, a diversidade cultural, e as manifestações culturais. Esse diálogo com essas outras formas de manifestação na sociedade, vinculadas com a cultura, é muito importante para esse aluno, possa fazer melhores escolhas na sua vida. Porque quanto mais ele experimentar, oportunidades ele conhecer, alargar o seu conhecimento, com mais propriedade ele vai fazer as suas escolhas[...]
Instituto Baccarelli	[...] a questão de repertório cultural, educacional, humano a música é uma linguagem que esteve presente em toda história do desenvolvimento da humanidade desde sempre. A expressão musical acompanha os rituais, as músicas de trabalho, as músicas de religião, a música é muito importante na nossa cultura e o trabalho com música te conecta a esse histórico uma força cultural muito grande então eu vejo o potencial desse tipo de trabalho para formação de crianças e jovens independentemente da formação profissionalizante [...]
Programa NEOJIBA	[...] não tenho dúvida nenhuma que esse modelo em que a arte é uma atividade para todos e não só para iluminados é um modelo que pode mudar a sociedade, eu digo abertamente, eu vou militar a minha vida...vai ser para mostrar que a arte é uma coisa para todo mundo[...]

Quadro 19 – Evidências empíricas sobre diversidade cultural

Fonte: Dados primários

A diversidade cultural (CANCLINI, 2001; BARROS, 2008; GOMES, 2008; PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011; CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011) é evidenciada nos projetos, pela própria música orquestral ser trabalhada num contexto que algum tempo atrás não poderia ser concebido, pelo fato de ser um estilo de música mais elitizado. Além da música orquestral, o projeto oportuniza outras vivências artísticas para os integrantes, instigando a capacidade de desenvolver-se e reconhecer-se como indivíduos pertencentes à sociedade, estimulando seu pensamento crítico e sua formação integral.



Figura 26 – Síntese de todas as categorias de análise.

Fonte: Dados primários

As palavras com maior destaque na Figura 26 são: *música*, *orquestra*, *social*, *trabalhar*, *oportunidade*, *instrumento*. Portanto, as palavras em evidência demonstram a grande preocupação dos projetos em trabalhar a música orquestral como instrumento de mudança social, oportunizando para uma população excluída da sociedade, principalmente da questão cultural, a possibilidade de melhorias na sua condição econômica e social, além de desenvolver o seu pensamento crítico. Uma questão sinalizada por parte dos projetos, como uma solução para popularizar a música, é que esta questão seja tratada como política pública, fazendo com que a educação musical passe a fazer parte do contexto escolar, possibilitando que mais crianças e adolescentes sejam atingidos pelos benefícios que a música pode proporcionar.

4.3 Oportunidades e melhorias identificadas nos Projetos de Orquestras Infantojuvenis

Inicia-se esta seção apresentando uma analogia com as sete fases da implementação de Economia Criativa, destacadas por Deheinzeli (2011) em uma tentativa de explorar a inserção dos projetos de orquestras infantojuvenis e o seu potencial de transformação, geração de valor e inovação no contexto social em que se inserem. O Quadro 21 ilustra a síntese do processo analógico desenvolvido.

1. As sementes	⇒	A utilização da música como instrumento de transformação e geração de valor social, abrindo espaços de inclusão e geração de trabalho e renda para pessoas em situação vulnerável.
2. Preparar terreno	⇒	Popularização da música clássica, a legitimação dos projetos no contexto social por meio do desenvolvimento de trabalho de excelência musical, inclusão de um número expressivo de jovens, integração com a comunidade a qual estão inseridos, a busca pela consolidação como política pública, socialização das pessoas envolvidas.
3. Manejo	⇒	Qualidade do trabalho desenvolvido em todos os aspectos (música, ambiente, relações); princípios pedagógicos da música orquestral; fortalecimento das redes relacionais; profissionalização; visão de futuro e indícios de planejamento de longo prazo. Captação de recursos.
4. A colheita	⇒	A música como instrumento, criação de núcleos fora das sedes, a inserção dentro de comunidades que carecem de transformação social; integração de várias classes sociais; recursos públicos e privados.
5. Otimizar resultados	⇒	A forma diversificada de atuação de cada um dentro de seu contexto e de acordo com a realidade que conseguem transformar: gestão por meio de institutos; gestão em parceria com escolas; gestão de unidades inseridas em comunidades específicas, abertura de núcleos; dentre outros. Foco em grupos de pessoas que estão em situação de exclusão sociocultural e vulnerabilidade socioeconômica. Atuações e formatos diversos em um nicho específico que é a música clássica e seu poder de transformação.
6. Distribuição e circulação	⇒	Criam uma engrenagem de funcionamento buscando a parceria de organizações públicas e privadas, pessoas físicas, comunidade e membros da sociedade em geral.
7. Sistematização e indicadores	⇒	A principal fonte de sistematização para a maioria dos projetos é o Programa Venezuelano “El Sistema”, referenciado como modelo seguido por alguns dos projetos. Vislumbram-se indicadores socioeconômicos, transformação integral dos indivíduos participantes dos projetos nos aspectos: cognitivo, de autonomia, do pensamento crítico, da socialização, da solidariedade, de ocupação de um espaço social.

Quadro 20 – Sete fases da implementação de Economia Criativa

Fonte: Adaptado Deheinzeli (2011)

Conclui-se, a partir da analogia apresentada no Quadro 21, que a questão das *sementes* está ligada a principal razão de existência dos projetos que é a transformação social. *Preparar o terreno* está relacionado à reconfiguração da música clássica na sociedade, ou seja, a sua popularização e sua conexão com a comunidade onde estão inseridos os projetos. O *manejo* evidencia a preocupação dos projetos com a qualidade, com a excelência da música; por exemplo, foi evidenciado durante a pesquisa que não se trata apenas de um projeto social como muitos que existem com o cunho mais assistencialista, mas sim, de projetos que têm uma preocupação com o trabalho que está sendo desenvolvido. Existe grande responsabilidade com os sonhos de crianças e adolescentes participantes dos projetos.

A *colheita* relaciona-se com os núcleos inseridos em várias comunidades e com os recursos públicos e privados captados para o desenvolvimento dos projetos. A questão de *otimizar resultados* demonstra a integração de várias áreas dentro dos projetos e a rede de solidariedade que se forma em torno dos mesmos. A *distribuição e circulação* está relacionada com a engrenagem movimentada pelos vários atores envolvidos que incluem órgãos públicos, empresas privadas e comunidade.

Uma das formas de *sistematização* utilizada como referência por grande parte dos projetos é o Programa Venezuelano “*El Sistema*” por ser um programa que já existe há quase 40 anos e está consolidado. A questão de *indicadores* é ainda incipiente, sendo uma questão administrativa e pedagógica ainda vislumbrada pelos projetos.

Portanto, a essência dessas iniciativas é a transformação por meio da música, criar oportunidades, abrir caminhos e espaços sociais e de trabalho, proporcionando a formação de cidadania a pessoas que não teriam acesso a este meio. Esta questão não envolve somente os alunos participantes diretos do processo, mas suas famílias que encontram nos projetos a possibilidade de vislumbrar um futuro melhor para seus filhos.

A Figura 27 apresenta o arranjo produtivo da música demonstrando que, tal qual a realidade observada neste estudo, a atividade musical não se restringe a uma única área ou segmento criativo; o terreno a ser preparado envolve a necessidade de mobilizar uma ampla gama de atores, conhecimentos e setores que também terão seus ganhos com o desenvolvimento econômico e social desse setor.

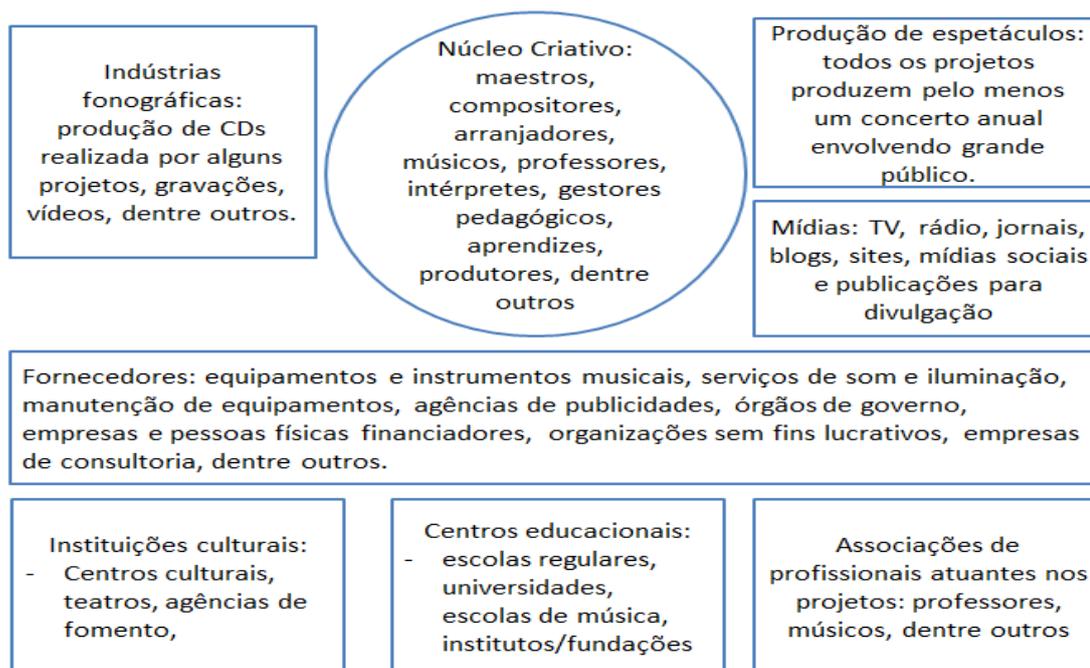


Figura 27 – Arranjo produtivo da música

Fonte: Adaptado do Plano de Economia Criativa, 2011

Utilizando como referência a estrutura do arranjo produtivo da música, apresenta-se na Figura 27 os atores mais evidenciados no contexto dos projetos objeto deste estudo e que são necessários ao seu pleno funcionamento e sustentação. Percebe-se que há uma multiplicidade de áreas e atividades que demonstram a sua dinâmica e projetam a importância que tais iniciativas ganham no contexto social em que atuam.

Em relação aos fornecedores como: instrumentos e equipes; serviços de som e iluminação, serviços de audiovisual, entre outros, a maioria é realizada pela equipe dos projetos, ou em alguns casos, terceirizados. Os instrumentos são adquiridos na maioria dos projetos por meio de doações, ou por compra financiadas por editais públicos e parceria com empresas privadas. O Programa NEOJIBA está desenvolvendo por meio de parceria com uma empresa privada instrumentos feitos de PVC (Policloreto de Polivinila) para assim, reduzir os custos dos instrumentos, além de demonstrar a preocupação com a questão ambiental.

Todos, de alguma forma, estão ligados a institutos culturais. O Programa NEOJIBA tem sua sede no Teatro Castro Alves na Bahia, além de parcerias com outros institutos culturais, alguns utilizam espaços culturais para as apresentações. A questão dos centros educacionais, os dois projetos de Porto Alegre, tanto a Orquestra Jovem do RS como a Orquestra Villa Lobos, suas sedes são em escolas regulares públicas. A Orquestra Villa Lobos

começou suas atividades como projeto da escola. O Programa Orchestarium começou dentro de uma Universidade como Projeto de extensão e alguns monitores e professores do projeto são alunos e professores do curso de Música da Universidade.

As associações ligadas aos projetos são de professores e associação de parceiros específicos. Os projetos utilizam vários instrumentos midiáticos para a divulgação de suas atividades e do seu trabalho de modo que a mídia em torno dos projetos é de suma importância, pois os patrocinadores, muitas vezes, escolhem o projeto que está mais visível na mídia, uma vez que o nome da empresa vai estar atrelado à marca do projeto. As empresas investem muitas vezes pela publicidade que esse investimento irá proporcionar e, por consequência, garantem a viabilidade econômica dos projetos.

Os projetos, pelo menos uma vez ao ano, produzem espetáculos. Alguns já realizam, uma vez por ano, turnê internacional para o que contam com os patrocinadores. O núcleo criativo do projeto é constituído por uma gama de atores que inclui maestros, núcleo pedagógico, dentre outros.

Portanto, percebe-se a importância de vários atores e instituições para o adequado funcionamento e desenvolvimento desses projetos para que continuem ampliando sua inserção na comunidade e utilizando a música como um grande gerenciador de sonhos.

Uma oportunidade vislumbrada com este estudo e que se projeta na perspectiva de desenvolvimento futuro dos projetos analisados, é a sua viabilidade como negócios sociais. Um negócio social se pauta pelas regras de mercado na geração de valor econômico e social (YUNUS, 2008), necessitando desse modo a criação de produtos e/ou serviços que possam gerar receitas e valor econômico para os participantes.

No momento da realização desta pesquisa, tal perspectiva teórica não foi aprofundada pelo fato de não haver elementos no funcionamento das propostas analisadas que pudessem justificar a escolha de tal aporte. Entretanto, não se pode descartar tal possibilidade dada a evidência de dependência de recursos públicos que, ao mesmo tempo em que soluciona o problema financeiro dos projetos, torna-os vulneráveis e sujeitos às mudanças contextuais de governo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, é importante retomar os principais resultados da pesquisa e evidenciar as limitações e sugestões para futuros estudos.

O empreendedorismo social tem como principal objetivo a transformação social, de modo que há uma forte atuação dos empreendedores sociais como propulsores de mudanças sociais. Na busca constante para a solução dos mais variados problemas que afetam a sociedade, atuam sobre a ótica da solidariedade e da inovação social. Neste estudo observou-se o seu envolvimento com projetos sociais da economia criativa denominados de orquestras infantojuvenis de música clássica.

Quanto às características organizacionais e gerenciais dos projetos analisados, foi possível perceber que alguns são administrados por associações, outros estão inseridos dentro de escolas, geridos conforme seus regulamentos e outros são administrados por institutos. Existem projetos que seguem o modelo do “El Sistema” (modelo venezuelano considerado referência internacional em projetos desta natureza), organizando-se em núcleos que caracterizam a sua forma de expansão; outros se estruturam em uma sede única localizada dentro das comunidades de periferia que os abrigam para onde se deslocam os estudantes que desejam fazer parte do aprendizado musical e social que proporcionam.

Todos recebem recursos públicos e privados por meio da Lei Rouanet ou outros mecanismos de captação de recursos públicos como os Institutos. Ainda há grande dependência de recursos provenientes da esfera pública, o que coloca tais iniciativas à mercê das ideologias políticas dos partidos que estão no governo. Devido à importância do que fazem, percebe-se que já existem elementos que poderiam firmá-los como política pública o que minimizaria tal efeito, além de proporcionar oportunidade para muito mais crianças e jovens.

Dentre as características que marcam a atuação dos empreendedores sociais envolvidos na gestão administrativa e pedagógica dos projetos estão a missão social, a persistência, a perseverança, o desprendimento, a vocação musical, a visão de futuro e a coragem para enfrentar e assumir riscos.

O entrelaçamento conceitual entre o empreendedorismo social e a economia criativa trouxe a emergência das seguintes categorias de análise: Missão social e valor a sociedade;

Criatividade e inovação; Sustentabilidade para solucionar problemas sociais; Transformação e inclusão social; Redes, parcerias e capital social e Diversidade cultural.

Os resultados evidenciaram claramente a *missão social* e a preocupação de todos os projetos com o valor social que a música orquestral proporciona para os envolvidos. Em relação à *inovação e a criatividade* percebe-se que alguns projetos trabalham mais a questão da criatividade e o raciocínio criativo; além da música, outras atividades executadas proporcionam o desenvolvimento do processo criativo nas crianças e adolescentes. Outros, entretanto, enfatizam a inovação do ponto de vista organizacional.

A *sustentabilidade social* foi evidenciada pela sua preocupação em promover transformação social, possibilitando desenvolvimento para jovens que vivem à margem da sociedade. Em relação à *transformação e inclusão social* os projetos vão além da questão musical e profissionalização da música; a ideia é proporcionar outra realidade, diferente daquela que essas crianças e jovens vivenciam, alguns não se tornariam músicos sem esta oportunidade. É importante ressaltar que o foco não está somente em montar uma orquestra, mas trazer juntamente a qualidade e a excelência em todas as etapas e atividades do projeto.

As parcerias com diversos atores sociais demonstram o papel das *redes, parcerias e do capital social*, fator importante para todos os projetos, não somente pela questão dos recursos, mas muitas vezes para prover condições para a execução de projetos específicos ou até mesmo para a ampliação estrutural e expansão. As redes também são utilizadas na promoção da qualidade do ensino.

A *diversidade cultural* ficou evidenciada, dentre outros aspectos, pelo fato da música orquestral ser trabalhada em novos contextos, popularizando-se e chegando a espaços sociais diversos, para os quais precisou se adaptar. Além da música orquestral, os projetos oportunizam outras vivências artísticas para os integrantes, instigando a capacidade de desenvolver-se e reconhecer-se como indivíduo pertencente da sociedade, estimulando seu pensamento crítico e sua formação integral.

O estudo apresentado contribuiu para ampliar o conhecimento acerca da realidade dos projetos de orquestras infantojuvenis, que ainda são pouco explorados no contexto acadêmico, especialmente nas questões relacionadas à gestão, o que possibilitou a inserção da ciência da administração e a discussão à luz de suas temáticas afins. A emergência dessas novas configurações sociais, juntamente com a carência de conhecimentos e informações aplicadas, abre um campo de atuação para os profissionais da administração que podem se associar a tais empreendimentos na tentativa de capacitá-los para o processo gerencial.

Como limitações do estudo destacam-se aquelas próprias das pesquisas qualitativas, como a disponibilidade dos entrevistados que foram pessoas essencialmente envolvidas com as demandas dos projetos. Apesar disso, as entrevistas ocorreram normalmente em todos os projetos sendo mais aprofundadas em alguns.

Os estudos futuros emergentes deste estudo poderão incluir temáticas como as políticas públicas e a perspectiva de negócio social. Também poderão incluir outros métodos, dentre os quais as pesquisas *survey* que poderiam apresentar mapeamentos da realidade nacional e também internacional.

Por fim, a transformação social é uma evidência empírica da pesquisa quase que incontestável, uma vez que diferentes espaços, momentos e pessoas denotam os resultados sociais, culturais, educacionais e, por que não dizer, econômicos, que tais iniciativas proporcionam aos jovens e famílias envolvidas.

REFERÊNCIAS

ASHOKA FOUNDATION. **Whatis a social Entrepreneur?** Disponível em: <http://www.ashoka.org/social_entrepreneur> Acesso em: 14 jul. 2013.

AUSTIN, J; STEVENSON, H; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship; same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, Florida, v.30, n.1, p. 1-22, 2006.

BACCARELLI. Instituto Baccarelli. Disponível em < <http://institutobaccarelli.org.br/>>. Acesso em Jan, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARON, R. A; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNARDINO, S; SANTOS, F. J. O papel da formação, experiência profissional e percepção de viabilidade da iniciativa no empreendedorismo social em Portugal. In: 4ª CONFERÊNCIA IBÉRICA DE EMPRENDIMIENTO, 2014, Pontevedra. **Anais...PONTEVEDRA: CIEM**, 2014.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. <<http://www.fesnojiv.gob.ve/en/el-sistema-as-a-model.html>>

BOFF, L. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas: Estratégias para entrar y salir de la modernidad**. Buenos Aires: Paidós, 2001.

CLEGG, S; KORNBERGER, M; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Relatório Brundtland. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988

CORAZZA, R. I. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, n 12, p. 207-232, jan./junho 2013

DANTAS, J; MOREIRA, A. C. **Como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável, 2011.**

DEHEINZELIN, L. O estado e a economia criativa, numa perspectiva de sustentabilidade e futuro. Disponível em <http://www2.cultura.gov.br/site/wpcontent/uploads/2012/08/livro_web2edicao.pdf>. Acesso em dez.2013

DELLAGNELO, E. H. L; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESS, J. G. **The meaning of social entrepreneurship.** 2001. Disponível em: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf. Acesso em: 10 marc, 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2008.

_____. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca.** São Paulo: M. Books Ed, 2012.

FISCHER, H. **Dossiê da Cidadania Sinfônica.** O guia de negócios da música clássica do Brasil. Um retrato do novo mercado de trabalho aberto pelos projetos sociais que ensinam instrumentos sinfônicos e visam a prática orquestral no Brasil, panorama traçado com base na experiência de dez projetos. In: Anuário Viva Música! 2012, p. 1-117. BNDES. Rio de Janeiro: Viva Música! Edições, 2012.

FROES, G; BARKI, E. e AGUIAR, L. A. O novo campo dos negócios com impacto social. In: Barki, E; Izzo, D; Torres, H; AGUIAR, L (Org). **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013, v. 1, p. 41 - 64.

GEISLER, L; CORAL, E. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**/Eliza Coral, André Ogliari, Aline França de Abreu, organizadores, 1 e. São Paulo: Atlas, 2011.

GLIEDT, T.G; PARKER, P. Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy. **International Journal of Social Economics**, Inglaterra , v.34, n. 8, p. 538-553, 2007.

GOMES, N. L. Diversidade étnico-racial e a educação brasileira. In: BARROS, J. M. **Diversidade cultural: da proteção à promoção**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2008.

HAIR JR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO ETHOS. Responsabilidade social. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao/responsabilidade-social-interna>. Acesso em Jan/2013.

JACOBI, P. **Poder local, políticas sociais e sustentabilidade**. Saúde e sociedade [online]. 1999, vol.8, n.1, pp. 31-48. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v8n1/04.pdf>. Acesso em 28 Jan/2014

MACEDO, C. A. Programa cultural para o desenvolvimento do Brasil. In: BARROS, J. M. **Diversidade cultural: da proteção à promoção**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2008.

MADRUGA, L. R. R. G. **Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria**: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental. 359 f. Tese (Doutorado em Agronegócio)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa:O caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Portugal, v. 9, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEOJIBA. Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia. Disponível em <http://neojiba.org/>. Acesso em Jan, 2014.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

PHILIPPI JR, A; SOBRAL, M. C. M. Contribuição da pós-graduação brasileira para o desenvolvimento sustentável: Capes na Rio+20. Disponível em <http://capes.gov.br/images/stories/download/diversos/CapesRio20-Livro-Portugues.pdf>. Acesso em: Jan, 2014.

PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA: **Política, diretrizes e ações**, 2011 - 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2011.

PINSKY, V. C; DIAS, J. L; KRUGLIANSKAS, I. Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v.6, n 3, p. 465-480, set. 2013

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo Soluções, 2008.

RIBEIRO, W. C. Em busca da qualidade de vida. In: PINSKY, J; PINSKY, C. B. **História da cidadania**. São Paulo: Editora Contexto, 2003.

ROSOLEN, T; TISCOSKI, P.G; COMINI, M.G. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. v.3 n.1 p. 85-105, 2014.

SACCO, P; FERILLI, G; BLESSI, T. G. Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations. **URBAN STUDIES**. December 10,2013.

SALVATO, M. A. Desenvolvimento humano e diversidade. In: BARROS, J. M. **Diversidade cultural: da proteção à promoção**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2008.

SANTOS, H. T. M. O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Acesso em: 10 jan. 2014.

SOCIALEDGE. **By social entrepreneurship for social entrepreneurship**. 2008. Disponível em: <<http://www.socialedge.org/blogs/government-engagement/topics/Bill%20Drayton>>. Acesso em: 02 fev 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S; **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD JR, T. **Organizações Híbridas**. RAE (impresso), v. 50, p. 241-247, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, D. Perspectivas e alternativas sobre as empresas sociais. em: CORDES, J .; Steuerle, E. (Ed.). **Sem fins lucrativos e empresas**. Washington, DC: O Urban Institute Press, 2009.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. Paulo: Ática, 2008.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro para entrevista

Data:

Local:

Empreendimento:

Horário de início:

Horário de finalização:

Pessoas participantes:

Perfil da organização

Nº de jovens atendidos:

Idade dos jovens atendidos:

Número de professores:

Número de monitores:

Ano de fundação:

País de origem:

Tempo de atuação:

Perfil do respondente

Idade:

Sexo:

Tempo de atuação no projeto/instituto:

Escolaridade:

Formação:

Atividade desenvolvida no projeto/instituto:

Características dos empreendimentos sociais

- 1) Qual o objetivo do projeto/instituto?
- 2) Qual a estrutura organizacional?
- 3) Quais as principais características de funcionamento do projeto/instituto?
- 4) Como é feita a gestão do projeto/instituto?
- 5) Sua organização se relaciona com as outras organizações envolvidas na questão das orquestrasinfanto juvenis? Explique (quando, motivos, intermediador).
- 6) Como são captados os recursos e como são gerenciados?
- 7) Os recursos são suficientes?
- 8) Quais são os principais facilitadores das atividades do projeto/instituto?
- 9) Quais as principais dificuldades do projeto/instituto?
- 10) Quem são os atores sociais envolvidos no projeto/instituto?
- 11) Como atuam no projeto/instituto?
- 12) Como são garantidas as condições de sustentabilidade das ações?
- 13) O que você acha que deve ser feito de diferente para potencializar a atuação das orquestras infanto-juvenis?
- 14) Qual a importância das orquestrasinfantojuvenis para a sociedade?
- 15) Qual o principal(is) fatores de sucesso do projeto?
- 16) Quais as características pessoais das pessoas que gerenciam o projeto/instituto?
- 17) O que faz a diferença para que o projeto/instituto cresça e se desenvolva?
- 18) Quais as principais inovações do projeto/instituto?
- 19) Existe uma relação entre o projeto/instituto e o desenvolvimento da região?
- 20) Como os projetos desta natureza poderão contribuir para o desenvolvimento do Brasil?
- 21) O que move as pessoas que atuam neste projeto e impulsionam seu desenvolvimento?
- 22) Existe apoio institucional? Quais as instituições?
- 23) Principais contribuições sociais do projeto?
- 24) Existe alguma preocupação com as questões ambientais? Quais?
- 25) Fale sobre o esforço para levar o projeto adiante?