

## **Alianças Intersetoriais Envolvendo Organizações do Setor Cultural - Colaboração para Enfrentar Grandes Desafios**

### **Autoria**

JOMAR FERREIRA MESQUITA - jomarmesquita@gmail.com

Prog de MestrProf em Admin: Gestão Contemporânea das Organizações / FDC - Fundação Dom Cabral

### **Agradecimentos**

Fundação Dom Cabral  
Associação Cultural Mimulus

### **Resumo**

São identificadas lacunas a serem exploradas na formação de alianças intersetoriais envolvendo organizações do setor artístico-cultural. Sugere-se benefícios e exemplos de como tais alianças poderiam trazer vantagens mútuas. Infere-se que tais vantagens poderiam ampliar a fruição das artes e da cultura, o que, em última instância, estaria contribuindo para o enfrentamento dos grandes desafios da sociedade, visto que a relevância da cultura para o desenvolvimento sustentável está prevista na meta 4.7 do quarto ODS: Educação de Qualidade. Por sua vez, o ODS de número 17 - Parcerias e Meios de Implementação -, na sua meta 17.16, traz a relevância das parcerias multissetoriais, reforçando as características das alianças propostas neste ensaio para a busca de soluções perenes para os grandes desafios da sociedade.

**Alianças Intersetoriais Envolvendo Organizações do Setor Cultural -  
Colaboração para Enfrentar Grandes Desafios.**

**Objetivo:** submissão para aprovação no **XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022**

**Tipo de Submissão:** Ensaio Teórico.

**Resumo:** São identificadas lacunas a serem exploradas na formação de alianças intersetoriais envolvendo organizações do setor artístico-cultural. Sugere-se benefícios e exemplos de como tais alianças poderiam trazer vantagens mútuas. Infere-se que tais vantagens poderiam ampliar a fruição das artes e da cultura, o que, em última instância, estaria contribuindo para o enfrentamento dos grandes desafios da sociedade, visto que a relevância da cultura para o desenvolvimento sustentável está prevista na meta 4.7 do quarto ODS: Educação de Qualidade. Por sua vez, o ODS de número 17 - Parcerias e Meios de Implementação -, na sua meta 17.16, traz a relevância das parcerias multisetoriais, reforçando as características das alianças propostas neste ensaio para a busca de soluções perenes para os grandes desafios da sociedade.

**Palavras-chave:**

Cultura; Artes; Grandes desafios; Alianças, Educação.

## 1 INTRODUÇÃO

Nossa sociedade se depara, de forma cada vez mais acelerada e de maneira global, com graves problemas envolvendo indivíduos, organizações, comunidades e nações. São problemas perversos - *wicked problems* - complexos, sem limites bem definidos, que demandam a atuação de vários atores no seu enfrentamento. São os “Grandes Desafios da Sociedade”; por sua abrangência, relevância e persistência. Exemplos são: fome, pobreza, desigualdade de renda, aquecimento global, escassez de água, crises migratórias, desperdício de alimentos, dentre outros.

Situações de pobreza, fome, miséria, são pontos que devem ser atacados com ações emergenciais contundentes. No entanto, acredita-se - de acordo com as propostas desse trabalho - que o investimento em cultura, arte e educação, contribuiria para melhorar de forma perene os problemas de desigualdade de renda, além de contribuir para a melhoria de outros Grandes Desafios (GD). Além disso, levar arte, cultura e educação para a primeira infância seria definidor para potencializar um futuro melhor. Também são considerados abusos infantis a negação do direito de estudar, de brincar e de criar. Esse é apenas um exemplo de como os investimentos nos setores das artes, cultura e educação podem contribuir para o enfrentamento de GD.

Diante disso, como as organizações podem desempenhar o seu papel no enfrentamento de tais problemas através de ações fomentadoras para as artes e cultura? Se os mecanismos para isso ainda puderem proporcionar benefícios para as empresas, pressupõe-se que estas se sentirão ainda mais estimuladas a contribuir, vis-à-vis a uma situação de relação ganha-ganha.

Em 1988, Peter Drucker (2001) comparou uma organização do futuro a uma orquestra. O maestro - equivalente a um CEO - geria uma orquestra fundamentada no conhecimento dos seus participantes, colaboração, meritocracia e autogestão. Existem semelhanças, mas uma empresa sempre será mais forte que orquestras em aspectos específicos e vice-versa. Empresas e organizações do setor artístico e cultural buscam otimizar seu desempenho através de vantagens competitivas diversas. Assim, sendo, por que não colaborarem mutuamente e alavancarem os seus resultados juntas, baseadas no conhecimento específico de cada uma?

Através de mecanismos oferecidos pelas leis de fomento, relações de parceria são estabelecidas entre organizações do segmento cultural e empresas que patrocinam os projetos

das primeiras. A lacuna identificada é que muitas dessas organizações desconhecem ou subutilizam as possibilidades de redes, transferências de conhecimento e outros benefícios mútuos que podem advir desse tipo de parceria, com o potencial de transformá-lo em uma real aliança estratégica intersetorial. A proposta principal desse trabalho pressupõe a viabilidade e os benefícios de se estabelecer e ou ampliar as estratégias colaborativas entre as grandes organizações e as empresas ligadas ao setor artístico-cultural. Acredita-se que a destinação de uma parcela de algum imposto para patrocinar um projeto cultural seria apenas uma pequena parte do que as organizações poderiam contribuir para a indústria cultural. Ferramentas estratégicas largamente utilizadas na gestão das empresas são úteis para tornar mais eficiente e eficaz o trabalho do gestor cultural, que nem sempre possui formação em administração (Avellar, 2008). Além de ativos das empresas que também podem ser valiosos para o empreendedor cultural, para além do aporte financeiro de patrocínio. Em contrapartida, somente inserir a logomarca da empresa patrocinadora em suas peças de divulgação (e outras ações de marketing) seria subestimar o potencial de contribuição que o setor artístico-cultural pode oferecer, na sua diferenciada experiência em gerir arte, artistas e em serem criativos. Melhoria da reputação das empresas e das competências específicas dos seus colaboradores e gestores, são somente alguns exemplos a serem explorados como sendo de grande valia para as organizações. Lembrando que, para além da vantagem competitiva e do desempenho, os relacionamentos e estabelecimentos de redes, parcerias e alianças, são condição *sine qua non* para a viabilização do negócio cultural.

Essa aproximação colaborativa, infelizmente parece ainda ser quase inexistente ou pouco desenvolvida entre as organizações, apesar de seu potencial de exploração, com consequente colaboração, em última instância, para o enfrentamento dos GD e a melhoria da nossa sociedade - mais uma proposição desse ensaio. "Este é um momento oportuno para os acadêmicos de gestão se juntarem ao debate e transformarem a pesquisa em insights acionáveis para enquadrar e enfrentar alguns dos maiores desafios em nossa comunidade global" (George et al, 2016, p. 1880).

De forma alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 17, esse trabalho tem como objetivo final propor um mecanismo com resultados de longo prazo e perenes para o enfrentamento de grandes desafios como a pobreza, fome e desigualdade de renda, através da melhoria da fruição artística e cultural, conseguidas pela implementação de

alianças intersetoriais. Com este fim, serão exploradas as possibilidades propostas de ampliação da colaboração intersetorial envolvendo organizações do setor cultural.

O ensaio começa com a fundamentação teórica relacionada aos grandes desafios; e às alianças estratégicas entre organizações. Na seção seguinte, são desenvolvidas e discutidas as propostas, passando-se por uma visão geral de possibilidades de alianças intersetoriais envolvendo uma organização do setor artístico-cultural; sugestões de ações práticas; casos ilustrativos; opiniões de especialistas no setor; correlações com o enfrentamento dos grandes desafios. Ao final, as conclusões são tecidas, bem como sugestões de pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Dois grandes eixos serão as bases para as discussões posteriores: teorias de enfrentamento dos grandes desafios da sociedade; alianças estratégicas entre organizações e a teoria *Relational View*.

### **2.1 Os Grandes Desafios**

Segundo George et al (2016), as organizações são fundamentais no engajamento para solucionar os problemas geograficamente dispersos e multiníveis, que exigem esforços coordenados globalmente. São os grandes desafios da sociedade, cujo conceito foi proposto inicialmente pelo Dr. David Hilbert, no início do séc. XX, como forma de solucionar grandes problemas matemáticos. A ideia de articulá-los para concentrar esforços para lidar com problemas que são comuns a todos tem sido usada com sucesso por fundações, governos, universidades e agências multilaterais para gerar soluções colaborativas. Os cientistas sociais passaram então a adotar essa abordagem de ação coordenada. "Um GD é uma barreira crítica específica que, se removida, ajudaria a resolver um problema social importante com alta probabilidade de impacto global por meio de ampla implementação" (George et al, 2016, p. 1881). Alguns dos GD, inclusive impactam diretamente nos resultados dos projetos das empresas e em seus colaboradores (George et al, 2016). As soluções envolvem mudanças de comportamento individuais, ações locais.

Um pilar que fundamenta as pesquisas sobre GD são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela ONU - universais e amplamente adotados. Um conjunto de 17 objetivos que se desdobram em 169 metas a serem alcançadas até 2030, visando acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir a prosperidade para todos, como forma de desenvolvimento.

O quarto ODS é Educação de Qualidade. Tal objetivo se desdobra em 7 metas, nas quais são detalhadas de formas mais específicas, as abordagens necessárias para a melhoria da qualidade na educação. Em especial a meta 4.7 se refere à cultura:

Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da **contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável**. (<https://brasil.un.org/pt-br>, recuperado em 3 de abril, 2022).

O ODS de número 17 - Parcerias e Meios de Implementação - na sua meta 17.16, traz a relevância das parcerias multissetoriais:

Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por **parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento**. (<https://brasil.un.org/pt-br>, recuperado em 3 de abril, 2022).

Ferraro, Etzion & Gehman (2015) acrescentam que a busca de ideias ousadas e a adoção de abordagens menos convencionais são princípios fundamentais no enfrentamento aos GD. Enfatizam suas três facetas: complexos (muitas interações, associações e dinâmicas não lineares; de difícil vislumbre de todo o sistema); incertos (imprevisibilidade para estados futuros; fatos conhecidos, mas não suficientes para fornecer base para ação); avaliativos (atravessam fronteiras jurisdicionais, implicando em diferentes critérios de valor - em reconfiguração contínua).

Uma Perspectiva Pragmática é então proposta por Ferraro et al. (2015). À medida que as ações são iniciadas, os atores podem enxergar os aspectos do problema por outros ângulos, inclusive mudando os fins. São criadas hipóteses e ações que serão ajustadas à medida que os

resultados são gerados. Tal abordagem se adequa à complexidade e incerteza. Também é valorizada a diversidade de perspectivas por parte de indivíduos e organizações, fazendo com que o processo seja distribuído, deliberativo. Trata-se de uma aprendizagem evolutiva, onde os problemas geram reflexão, que gera deliberação, que, através de experimentação contínua, pode produzir uma definição refinada do problema.

Associada à abordagem anterior, o mesmo estudo (Ferraro et al., 2015) traz a multivocalidade - ações discursivas que sustentem diferentes interpretações simultâneas entre vários públicos - é fator importante para conciliar e manter o engajamento dos distintos atores envolvidos em uma arquitetura participativa - uma estrutura que permite que atores diversos e heterogêneos interajam construtivamente -, mesmo em situações conflitantes. A multivocalidade promove a coordenação sem exigir consenso explícito.

Outro ponto fundamental como estratégia poderosa para enfrentar os GD, ainda de acordo com Ferraro et al. (2015), é a experimentação distribuída: ação iterativa que gera pequenas vitórias, promove o aprendizado evolutivo e aumenta o engajamento, ao mesmo tempo em que permite que esforços malsucedidos sejam abandonados. Pequenas vitórias são alcançadas, favorecendo outras. Uma solução é colocada em prática, tornando mais visível o próximo problema solucionável. Novos aliados trazem novas soluções e antigos oponentes mudam seus hábitos. Recursos adicionais fluem para os vencedores. Em outras palavras, iteração, repetição e aprendizado contínuo ajudam a manter o engajamento e buscar experimentação adicional. Arquitetura participativa, multivocalidade e experimentação distribuída são complementares gerando resultados inatingíveis se perseguidos de forma independente. Podem não resolver totalmente, mas desencadeiam um processo de aprendizado evolutivo trazendo novos entendimentos, alternativas e sustentando o engajamento.

Ferraro et al. (2015, p. 382) defende "uma abordagem mais participativa e menos heróica; mais ambígua e menos prescritiva; mais experimental e menos diretiva; talvez menos intuitiva, mas espera-se que seja mais eficaz".

## 2.2 Alianças Estratégicas e a Visão Relacional

A ideia de um cenário em que as organizações somente competiam umas contra as outras em busca de maiores lucros é cada vez mais ultrapassada. Segundo Gulati, Nohria e Zaheer (2000), a busca por relações de benefício mútuo é o que tem prevalecido nos últimos anos. Na verdade, uma perspectiva simultaneamente competitiva e cooperativa. A teoria da visão relacional coloca em destaque os benefícios trazidos pelo estabelecimento de redes, díades, alianças, ou seja, as vantagens que as relações entre organizações podem trazer e serem utilizadas estrategicamente pela empresa. Tais relações são pautadas pela confiança mútua e a manutenção de uma boa reputação, além do compartilhamento de informações e aprendizado. Essa perspectiva tem crescido enormemente nas últimas quatro décadas.

Na teoria RBV (*Resource-based view*) os recursos internos podem trazer vantagens competitivas para a empresa se forem: valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. (Peteraf, 1993). De acordo com Gulati et al. (2000), no enfoque trazido pela escola da visão relacional, a empresa também busca conseguir vantagens competitivas com essas características, porém pode obtê-las externamente, se associando, unindo seus recursos próprios com os de outras organizações que possuam recursos complementares aos seus, ou seja, buscando além dos seus limites, inclusive através de novos conhecimentos a serem transferidos entre organizações - o que ajuda a criar capacidades. Quanto maior a interdependência dos recursos complementares colocados na mesa, maior será o potencial de criação de valor da aliança. (Dyer, Singh, Hersteley, 2018). O objetivo é atingir algo maior do que a empresa produziria sozinha: lucro, mais conhecimento, novas tecnologias, novos mercados... inclusive recursos chave do seu ambiente. Segundo Gulati et al. (2000), os próprios relacionamentos, portanto, podem se tornar artigos valiosos, únicos e inimitáveis, como uma nova perspectiva para a RBV; sendo os membros da aliança um dos aspectos mais inimitáveis da rede. Não podem ser imitados pelo fato de os relacionamentos serem privados, compostos por membros únicos. Importante frisar que os relacionamentos deixarão de ser vantagem competitiva se o conhecimento compartilhado entre os membros da rede não for exclusivo. Ou seja, a partir do momento que outra empresa externa à rede passa a também se beneficiar de tais conhecimentos, as organizações membros de uma aliança já não possuem mais um ativo raro, inimitável. (Mesquita, Anand, Brush, 2008). Os ganhos de desempenho precisam circular



somente entre os integrantes da rede, caso contrário, não faz sentido o investimento na relação se os concorrentes podem desenvolver e obter resultados semelhantes, sem sequer terem tido gastos, investimento para isso.

Dyer e Singh (1998) definem quatro fontes para geração de vantagem competitiva em uma visão relacional: ativos específicos, objetos do relacionamento entre as firmas (equipamentos, patentes, pessoas); processos rotineiros de compartilhamento de conhecimento entre empresas; capacidades e recursos complementares pertencentes a cada uma das partes da aliança; governança efetiva que é imposta pela necessidade de um relacionamento com transparência e compromisso. Para que essas alianças gerem valor e ganho de competitividade são necessárias as seguintes condições: ativos capazes de gerar valor para todas as organizações envolvidas; escassez de parceiros e capacidade de encontrar aliados com recursos complementares, dispostos a se relacionar; ambiente institucional propício; indivisibilidade de recursos.

A perspectiva da *Relacional View* possibilita também a análise e explicação do desempenho e conduta de uma empresa através de sua rede de relacionamentos. Segundo Gulati et al. (2000), tais redes permitem o acesso a capital, bens, informações e serviços que podem se reverter, por conseguinte, na atribuição, manutenção ou aumento das vantagens competitivas. Essas trarão melhor desempenho, quanto maior for a confiança mútua de que a outra parte cumprirá com o esperado - até mesmo sem a governança contratual. O desempenho também será maior se houver grande imersão e compromisso relacional - o investimento na parceria, por parte das empresas. (Lavie, Haunschild, Khanna, 2012). De acordo com essa lente, a cooperação em forma de alianças e redes ocupa posição de grande relevância como ferramenta estratégica para a obtenção de vantagens e melhor desempenho.

De acordo com Wang, Dou, Zhu, Zhou (2015), a colaboração externa é uma forma que as organizações encontram de criarem benefícios mútuos, a partir do estabelecimento e manutenção de relações interdependentes que apoiam-se em comunicação aberta e experimentação. Também está bastante ligada à inovação em uma economia baseada em conhecimento. Observada do ponto de vista econômico, pode ser utilizada para economia de custos em escala. Kohtamäki, Rabetino e Möller (2018) definem alianças estratégicas como um tipo de colaboração externa, um relacionamento entre duas firmas independentes que

envolve trocas, compartilhamento e o desenvolvimento conjunto de capacidades para a obtenção de benefícios mutuamente relevantes.

Para que a colaboração possa efetivamente acontecer, Wang et al. (2015) propõe que são necessárias algumas capacidades dinâmicas internas (recursos que permitem que a firma se reconfigure para se adequar ao mercado, de forma a criar vantagem competitiva), a citar a capacidade para a inovação, capacidade informacional e capacidade relacional. As três, atuando em conjunto, propiciam uma colaboração externa efetiva.

Os movimentos colaborativos também podem ser observados sob a lente da inovação. Bogers, Chesbrough e Moedas (2018) afirmam que, com o advento das tecnologias digitais, ciência e inovação estão mais abertas, colaborativas e globais, fazendo com que usuários e organizações atuem de forma conjunta nesse campo.

A literatura sobre o tema de alianças entre organizações é bastante diversa, o que permite a análise de questões sob diversas lentes. O objetivo desta seção foi de consolidar algumas dessas formas de enxergar as alianças estratégicas, para que os conceitos sobre o tema possam ser aplicados aos exemplos descritos adiante, com o intuito de embasar as análises e discussões.

### **3 DESENVOLVIMENTO E DISCUSSÃO**

O objetivo desse ensaio é explorar as vantagens de modelos de alianças entre empresas do setor cultural e organizações de outros setores que ultrapassem a transação financeira e de divulgação de marca. Avaliar as dificuldades e desafios de se desenvolver tais alianças almejando colaborar para a promoção de ações culturais e artísticas com consequente enfrentamento dos GD.

#### **3.1 Parcerias e alianças intersetoriais envolvendo uma organização do setor cultural**

A seguir serão discutidos aspectos das alianças estratégicas com potencial de exploração, além de possibilidades de ampliação das parcerias já existentes ou incentivo ao estabelecimento de novas.

O apoio entre a comunidade empresarial e as artes, através de isenções fiscais - proporcionadas pelas leis de incentivo à cultura nas esferas federal, estadual ou municipal -, é um mecanismo conhecido como forma de promover e fomentar as artes na sociedade. Tais patrocínios viabilizam o funcionamento e manutenção de grupos, exposições artísticas, ações de formação, criação e circulação de espetáculos e toda natureza de atividades realizadas pelas organizações culturais - que são parte da chamada economia criativa. Ao mesmo tempo, as empresas promovem sua reputação, seu posicionamento social e cultural nas comunidades em que atuam. Essa relação financeira e de exposição de marca, no entanto, não explicita uma aliança intersetorial entre organizações com todas as suas potencialidades, conforme o referencial teórico.

Uma das metas almejadas por empresas, ao estabelecerem redes e parcerias, é o compartilhamento de conhecimento, a busca de aprendizagem.

Na economia do aprendizado, o conhecimento é um ativo fundamental para o sucesso no processo competitivo, mas sua utilização, enquanto recurso estratégico, impõe às empresas a busca por novas formas de organização e interação entre si e os demais agentes [...]. Uma importante expressão destas novas configurações é a formação de redes de longo prazo entre os parceiros de negócios. Vários estudos têm mostrado a importância de se otimizar o conhecimento e a aprendizagem interativa, proveniente, em geral, de competências distribuídas entre os diferentes participantes das redes. (Milagres, Nascimento e Vasconcelos, 2005, p. 394).

Visando essa otimização do conhecimento e a aprendizagem interativa, percebe-se os benefícios da exploração intersetorial das diferenças e diversidade entre os gestores culturais, as grandes organizações e até mesmo as instituições de educação executiva. Como acontece na história da arte, onde as novas vertentes e as grandes inovações surgem quando culturas diferentes e linhas de pensamento divergentes se aproximam, são colocadas em convívio.

Se laços fortes mantêm as relações dentro do grupo ou organização, laços fracos podem construir ligações entre grupos ou organizações e ajudar as pessoas a terem acesso fácil a uma informação não redundante e não disponível pela interação com laços fortes. Portanto, laços fracos produzem nova informação compartilhada, que pode destilar criatividade por meio de novas ideias e processos. Por que os laços fracos são tão relevantes? Pelos laços fortes, a informação disseminada é sempre a mesma; pelos laços fracos, a informação é nova e abundante. (Grefe, 2015, p. 50).

Os profissionais do mundo das artes tendem a valorizar mais os aspectos de inspiração e motivações intrínsecas e sensibilizadoras do que os instrumentos de gestão. Fato que a bibliografia especializada confirma, afirmando Cunha, Drummond e Santana (2016, p. 14) ser "necessário um aprofundamento do processo de formação profissional e qualificação para a gestão na área da cultura". Corroborado como segue:

Mesmo grandes instituições, muitas vezes, são administradas de maneira amadora, por pessoas que possuem apenas o gosto pela arte, ou nem mesmo isso. É comum encontrar diretores de centros culturais e até secretários de cultura sem nenhuma vivência no setor e sem conhecimento de administração. Isso talvez explique boa parte dos fracassos dessas instituições, tanto para a captação e a gestão de recursos quanto para o próprio desempenho de suas atividades. (Avellar, 2008, p. 67).

Do outro lado, as grandes organizações têm como trabalho diário, o desenvolvimento de competências como as lideranças, criatividade, agilidade, flexibilidade para solucionar problemas e desenvolvimento de inovações. O desenvolvimento em criatividade seria mais útil se mediado por um profissional das artes do que por um mestre em administração. Portanto, artistas poderiam desenvolver nos executivos e gestores inclusive outras competências associadas à criatividade. Além de observar-se o potencial da aplicabilidade das atividades artísticas para a criação de oportunidades agregadoras aos negócios.

Os resultados da pesquisa nos levam a considerar a crescente importância das diferentes formas de expressões artísticas na vida pessoal e profissional dos executivos, notadamente na sua relação com a gestão. De modo geral, a arte também é evidenciada em sua relação com o trabalho. Há um grande potencial para programas de executivos que abordem a arte como propulsores, e até mesmo incitadores dinâmicos, da percepção de habilidades criativas, do potencial a ser explorado. (Carvalho e Cardoso 2010, p. 62).

As estratégias colaborativas relacionadas ao estabelecimento de redes e alianças com diversos objetivos, têm sido crescentemente exploradas nos últimos anos. No entanto, encontra-se apenas parcerias no modelo convencional de patrocínio, entre organizações artístico-culturais e as "patrocinadoras". Não seria por ausência de necessidade, nem importância, visto que o setor da cultura tem se apresentado com relevância na sociedade, em termos de valorização, de estímulo à difusão do conhecimento e ao desenvolvimento.

Apresenta como característica predominante a necessidade de falar diferentes "idiomas", para conversar com pontas distintas no seu cenário de trabalho: governo, empresários, artistas, público. Os empreendimentos do segmento artístico-cultural vêm se tornando cada vez mais significativos também em termos econômicos, o que é referendado pelos indicadores econômicos relativos à sua participação na constituição do PIB dos países industrializados (Gundolf, K., Jaouen, A., & Gast, J., 2018)

O campo profissional da cultura é relativamente novo e em ascensão, com capacidade de ser evidenciado na sociedade contemporânea. Segundo Cunha, Drummond e Santana (2016, p. 87): “Necessitamos fomentar a transdisciplinaridade e a transferência de conhecimentos e experiências entre setores, também entre o setor cultural e criativo e outros âmbitos. Será então quando de verdade poderemos falar de economia criativa”.

A pandemia do Covid-19 mostrou a fragilidade de nossa sociedade e organizações, expondo a necessidade de formação de líderes com características e habilidades frequentemente encontradas nos artistas e no trabalho ligado à cultura - *soft skills*. Tal fato vai de encontro com as necessidades de capacitação de executivos como descrito a seguir:

É fundamental pensar holisticamente, equilibrar análise e intuição, ser mais autoconsciente, lidar com ambiguidades, praticar a flexibilidade estratégica e desenvolver outras habilidades, para avaliar os problemas complexos que enfrentarão as organizações do amanhã. Relegada ao segundo plano nos últimos séculos, em função da égide da racionalidade tecnocientífica, a grande área de Humanidades está novamente vindo à tona neste início do século 21. A explosão da crise mundial expõe a aridez de suas entranhas, abertas para as áreas de Humanidades, com destaque para as artes e a filosofia, associadas à gestão. (Carvalho 2013, p. 75).

Tudo isso apresenta-se como requisitos, como forma de atender a essa demanda da sociedade atual, permitindo um crescimento sustentável e unindo diferentes facetas de um mundo integrativo, disruptivo, multifacetado, complexo. Retornando à proposta inicial, baseada na formação de redes e alianças, complementa-se:

A possibilidade de acessar ou adquirir informações críticas, know-how ou capacitações do parceiro são frequentemente citadas como sendo as maiores motivações para a formação de redes. Estas são vistas, não somente como um meio de negociar acesso às capacitações complementares do outro, mas também como um mecanismo para adquirir ou internalizar as técnicas e habilidades do parceiro. (Milagres, Nascimento e Vasconcelos, 2005, pp. 394-395).

Finalizando esta parte, Gundolf et al. (2018) mostra que novas pesquisas insistem no papel das redes no fomento das indústrias criativas e culturais. Apesar disso, as alianças estratégicas são pouco estudadas pelo setor. Estas permitiriam garantir a sobrevivência das empresas e o fortalecimento das capacidades criativas dos empreendedores artístico-culturais.

### 3.2 Propostas de ações práticas

Como benefícios em potencial a serem explorados para além de uma parceira de patrocínio, pode-se enumerar vários. O trabalho artístico-cultural pode agregar à reputação das empresas, para além do âmbito ESG, que já seria extremamente relevante no ambiente contemporâneo. Um projeto ou grupo artístico, costuma possuir *know-how* para atuar em diferentes áreas de formação, com diversas faixas etárias e perfis sócio-econômicos, inclusive em situações de risco. O ensino da música, teatro, dança, cinema (como alguns exemplos) podem ser agentes de potência em comunidades onde situações de vulnerabilidade e a criminalidade se configuram com maior força que a educação e o trabalho. Aulas, atividades culturais e mesmo cursos de formação de multiplicadores dessas áreas artísticas são catalisadores para melhorar a educação, também como aliados da escola formal e como possibilidades profissionais, geradoras de renda e de ascensão sócio-econômica. O empreendedor cultural pode realizar tais ações de cunho artístico-social tornando-se, senão o principal, um dos mais importantes agentes realizadores do “S” (do ESG), agregando valor à reputação das empresas envolvidas na aliança. Indo mais adiante, as ações culturais, pela sua própria natureza, sendo os mecanismos realizadores das ações sociais, agregarão ainda mais visibilidade e relevância. O que traz consequências que vão além dos objetivos altruístas, tornando-se relevantes ferramentas de marketing, facilitadoras na obtenção de crédito e com grande poder de atração de investidores. Ou seja, gerando lucro, em última análise.

O ensino de arte, por parte do empreendedor cultural, pode acontecer não somente com o cunho de ações sociais. Casos, como por exemplo o da Unimed-BH que, através do seu instituto cultural, já proporcionou diversos tipos de oficinas e atividades artísticas (dança, tambor, circo, música...) para seus colaboradores e médicos cooperados. Para além das

atividades e oficinas artísticas, não são exceções empresas cujos departamentos de gestão de pessoas buscam em orquestras, grupos de teatro, dança, bandas de Jazz, entre outros, mecanismos de treinamento para seus executivos e colaboradores. A arte é uma ferramenta para a educação executiva, desenvolvimento da liderança, inovação, outras habilidades e competências como: comunicação, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe, criatividade... *soft skills*.

Pode-se também imaginar diversos ativos de empresas que podem fazer com que estas sejam fornecedoras de valor para os empreendimentos culturais. Produtos do trabalho de uma empresa podem se configurar como artigos de grande valia para outras. A indústria têxtil poderia colaborar para companhias de circo, teatro, dança, produtoras de cinema e vídeo, que constantemente precisam de roupas e tecidos não somente para figurinos, mas também para confecção de diversos elementos de cenário. Departamentos de gestão de pessoas, marketing, comunicação, seleção de pessoal e outros podem ser compartilhados entre as empresas, reduzindo custos de forma significativa. Na área de marketing mais especificamente, poderia-se citar inúmeras possibilidades que a organização cultural beneficiaria as outras empresas: artistas para criação e atuação em propagandas em rádio, tv e outras mídias; criação de jingles publicitários; design gráfico; soluções criativas; fora a exploração da própria imagem dos artistas, principalmente aqueles com maior visibilidade na mídia.

Por vezes, os espaços próprios ou alugados pelas empresas ficam ociosos durante parte do tempo, seja pela rotina de trabalho ou pela sazonalidade da atividade. Espaços compartilhados constituem outra vantagem a ser desfrutada por ambas as partes. Grupos culturais, frequentemente necessitam de espaço de armazenamento para equipamentos (cenário, iluminação, sonorização), além de áreas livres para ensaios, montagem e testes de cenografia e luz. Aliás essa área técnica dos espetáculos é outro potencial beneficiado pelas inovações desenvolvidas pelas empresas de tecnologia, para além do fornecimento de serviços de TI (tecnologia da informação).

Apesar disso vir se modificando nos últimos anos, gestores culturais costumam ser artistas sem o conhecimento devido e potencialmente útil nas áreas de gestão e administração. Do lado oposto, empresas de outros setores investem constantemente na formação e aperfeiçoamento dos seus gerentes e executivos com o que há de mais avançado em termos de gestão e estratégias para desenvolvimento de vantagens competitivas para obtenção de melhor

desempenho. Toda essa expertise pode ser amplamente transferida para a empresa cultural. E esta, por sua vez, pode desenvolver e aplicar um programa constante e regular de treinamento para os colaboradores de todos os níveis da empresa aliada. Desenvolvendo a criatividade, liderança, sensibilidade, comunicação, agilidade, flexibilidade e tudo o que está relacionado ao que mais se preza na atualidade, no desenvolvimento de pessoas: *soft skills*. Lembrando que a aprendizagem é um importante impulsionador da cooperação interorganizacional (Inkpen, 2008; Dyer e Nobeoka, 2000; Kogut, 1988). E a transferência de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas - assim como na teoria da *Relational View* -, uma vez que as organizações dependem cada vez mais de alianças com parceiros externos. (Milagres e Burcharth, 2018).

Vale ressaltar que os conhecimentos com maior potencial de compartilhamento nesse tipo de aliança aqui proposto possuem a vantagem de não serem passíveis dos riscos de vazamento de conhecimento crítico citado na literatura sobre o tema. Junte-se isso ao fato de termos em cena empresas de setores muito distintos, onde competição, concorrência, riscos de oportunismo, não estariam presentes. Tem-se então um cenário propício para o desenvolvimento da confiança mútua, reciprocidade e intensidade das conexões: pressupostos citados como relevantes no referencial teórico. Trata-se de empresas com características de complementaridade e não de substituição. Inclusive, segundo Milagres e Burcharth (2018), o efeito de complementaridade é mais forte em setores com mercados menos desenvolvidos para a tecnologia, como é o caso desse ensaio.

Outra peculiaridade de uma organização artístico-cultural que agrega valor a esse tipo de aliança é o fato de que cada empresa desse setor é singular, com características e produtos próprios. Ou seja, irá proporcionar para seus parceiros: recursos raros, difíceis de serem imitados e insubstituíveis; por conseguinte, vantagens competitivas.

Por fim, não pode-se deixar de citar os aportes financeiros para as atividades culturais da maneira convencional, através dos benefícios fiscais. Constatamos que os empreendimentos artístico-culturais não são economicamente sustentáveis. O retorno financeiro da produção cultural, seja ela um filme, um espetáculo, um show musical, dificilmente é suficiente para pagar todos os custos e remunerar artistas, equipamentos, marketing, técnicos, transporte, produtores e demais profissionais envolvidos. Em países desenvolvidos, os empreendimentos culturais são subvencionados e fomentados por diferentes mecanismos, com aportes



provenientes tanto dos governos como da iniciativa privada, bem como de possuidores de grandes fortunas, que são conscientes das suas responsabilidades sociais em fomentar a cultura. No Brasil, leis de incentivo à cultura nas esferas federal, estadual e municipal, acabam sendo os únicos mecanismos existentes e com muitas falhas sistêmicas. No entanto, apesar destas falhas, investir em projetos culturais aprovados através deste tipo de legislação, constitui-se um bom negócio para as empresas, visto que, em muitos casos, trata-se simplesmente de redirecionar uma porcentagem dos impostos devidos para o empreendimento ou grupo cultural escolhido. Em outras palavras, a empresa não onera o seu orçamento e desfruta dos benefícios da colaboração.

Importante frisar que as possibilidades descritas nessa seção, diferentemente das ações realizadas em uma parceria convencional de patrocínio cultural, devem/podem se dar de forma permanente; e não pontuais, como comumente se observa. A permanência também traz estabilidade, perspectivas futuras, capacidade de planejamento a longo prazo. Características desejáveis e intrínsecas a um movimento colaborativo de fato entre organizações. E constituem fatores vitais para uma organização com objetivos artístico-culturais. Uma das maneiras de tornar isso possível é com as ampliações, com benefícios mútuos aqui propostas. Não com aportes de patrocínio para projetos de curto prazo que, ao finalizarem, dependem da publicação de novos editais e retrocedem a zero as colaborações e benefícios entre as organizações.

### **3.3 Casos ilustrativos**

Como forma de enriquecer esse ensaio, buscou-se na literatura colaborações entre organizações que vão além da convencional relação de patrocínio. Todas as encontradas envolvem empresas de fora do Brasil. Percebe-se que somente um dos casos apresentou-se como uma aliança estratégica de fato.

Scheff & Kotler (1996) descreve um movimento colaborativo entre a Electronic Data System (EDS) e a Orquestra Sinfônica de Detroit. A empresa buscava uma forma de obter maior envolvimento com a comunidade e a orquestra precisava melhorar seu sistema de TI. As organizações então concordaram em se ajudar mutuamente com o que tinham de expertise. Em um contrato de 10 anos, que poderia ser renovado, a EDS passou a prover todo o

departamento de TI da orquestra: hardwares padronizados, softwares necessários à operação da sinfônica, treinamento em tecnologia para os funcionários, acessos à rede e até a gestão de um projeto para desenvolver e implantar uma base de dados para o sistema de marketing e doações. Já a orquestra, proveu exposição de sua marca e serviços em todas as suas comunicações. Quando os músicos faziam turnês no exterior, a EDS promovia eventos com os patrocinadores corporativos da orquestra.

O mesmo artigo (Scheff & Kotler, 1996) ainda traz o exemplo de apresentações do Oakland Ballet Company juntamente com o time de baseball Oakland A. Durante o período que não tinha jogos, a companhia de balé fazia apresentações especiais em que os jogadores dançavam junto com os bailarinos, no espetáculo Quebra-Nozes. O resultado desta parceria era que uma apresentação tão inesperada como esta gerava uma grande visibilidade da mídia e o time se mantinha nos holofotes mesmo no período em que não estava jogando. A companhia de balé por sua vez tinha a casa cheia para esta apresentação especial e também para todas as outras, ainda que os jogadores não estivessem presentes. Além disso, o número de patrocinadores do balé aumentou.

Em Londres, Love (2012) descreve diversas situações em que indústrias disponibilizavam locais que não eram utilizados em suas fábricas para ensaios e apresentações de grupos artísticos. Em contrapartida, os artistas reformavam os locais e promoviam treinamentos e entretenimento para os profissionais das fábricas. Ela expõe que uma relação assim promoveria um ambiente colaborativo mais próspero e com maior valor para ambas as organizações.

Outro caso encontrado foi a parceria entre o Royal College of Arts e a British Airways (BA). Para comemorar os 100 anos da companhia aérea, a British decidiu fazer uma exposição sobre como seriam os próximos 100 anos da aviação. Após uma pesquisa extensa sobre o futuro da aviação, a BA chamou a universidade para elaborar as peças da exposição. Os alunos dos cursos de design e arquitetura trabalharam juntos para dar vida àquilo que apenas existia na cabeça dos executivos da British Airways, ao mesmo tempo em que se desenvolveram trabalhando para criar peças das quais não tinham qualquer referência palpável.

### 3.4 Insights e opiniões

Ao não serem encontrados casos semelhantes no Brasil e com o intuito de futuramente realizar-se uma pesquisa qualitativa, procedeu-se à conversas informais com profissionais e especialistas do setor cultural. O objetivo foi enriquecer as proposições aqui colocadas, encontrando *insights* a respeito das razões para esse tipo de colaboração não acontecer e também sugestões de ações para incentivá-las. As partes mais relevantes estão relatadas a seguir, apenas como forma de ilustrar esse ensaio.

O presidente de uma orquestra demonstrou bastante interesse pelo sistema de alianças entre empresas patrocinadoras e artísticas, mas disse nunca ter conseguido implementar algo que não fosse o sistema de patrocínio tradicional. E ainda acrescentou: “Seria um sonho, por exemplo, conseguir uma parceria com a Microsoft, que pudesse cuidar de toda a parte de TI da nossa orquestra. Mas isso não é a realidade no Brasil, infelizmente”.

A fundadora e gestora de uma associação cultural e de uma companhia de dança expressou que as leis de incentivo existentes no Brasil desencorajam o investimento privado nas artes. Segundo ela, na Europa e EUA, o investimento em projetos artísticos faz parte da cultura das empresas e pessoas físicas. No Brasil, indivíduos e corporações se limitam a despendar aquilo que não irá impactar o fluxo de caixa e trará retorno financeiro, mesmo assim, somente quando está amparado pelas isenções fiscais das leis de incentivo. Ela ainda explicita que o *mindset* de ambos os lados não está voltado para a colaboração, citando inclusive um patrocinador que poderia fornecer seus serviços para a sua companhia, mas essa possibilidade nunca foi suscitada, por uma questão cultural, “porque nós também nunca perguntamos se eles poderiam colaborar”. E prosseguiu: “Eles são prestadores de serviços de limpeza, manutenção e segurança... veja o quanto isso poderia ser útil pra gente, além de nos proporcionar grande economia”. Então citou que a sua organização poderia oferecer muito em troca, por exemplo as palestras que são muito solicitadas por grandes empresas para o treinamento de colaboradores. O *mindset* existente é o da filantropia, doação e não de uma transação de intercâmbio de recursos entre organizações. A entrevistada lembra de uma fala do seu consultor em gestão cultural, em uma reunião: “Os gestores culturais precisam parar de chegar nas empresas como se estivessem pedindo favor, doação. Estamos propondo uma parceria em que ambas as partes entrarão com diferentes recursos e serão igualmente

beneficiadas”. Fora isso, grandes vantagens relacionadas à melhoria da reputação poderão ser vistas, até mesmo a curto prazo. Foi citado o exemplo da empresa Vale, que teve sua reputação prejudicada ao extremo devido à sua responsabilidade nos gravíssimos acidentes ambientais. O caminho que a empresa parece ter encontrado para reverter esse quadro foi criar o Instituto Cultural Vale e investir pesadamente em cultura, patrocinando inúmeros projetos, inclusive de impacto social.

A visão do gestor de uma empresa do setor da siderurgia coloca as artes como possuidoras de valores muito fortes, que podem ser entregues às empresas: (i) cultura da confiança, colaboração, compartilhamento, “do ensinar o outro”; (ii) desenvolvimento das pessoas; (iii) inovação; (iv) "pensar fora da caixa”; (v) marketing digital, imagem, redes sociais, entre outros. Ele enxerga que as empresas poderiam agregar *know-how* aos grupos artísticos participando em seus conselhos, comitês ou outras formas de governança. Ainda poderiam auxiliar as organizações artísticas no quesito gestão e cultura (financeiro, gestão, negócios), bem como fornecer produtos e subprodutos para construção de arte. E citou artistas que utilizam sobras de aço para a produção de esculturas. Esse tipo de patrocínio, de fornecimento de produtos, ou subprodutos, não é coberto pela lei de incentivo. Ele diz ser primordial que a marca artística se alinhe ao negócio e valores, uma vez que existe um grande risco de reputação em relação ao posicionamento da marca ao se associar a uma entidade. Para a contrapartida ser valorosa para as empresas, é necessário que esteja conectada com a sua estratégia. O entrevistado ainda ressalta a falta de conhecimento da realidade da outra parte: o negócio do "patrocinador" precisa conhecer o que é o negócio cultural e vice-versa. É uma gestão complexa, uma vez que cada iniciativa teria uma solução específica.

Outra entrevistada trabalhou no departamento de comunicação e projetos de uma companhia de dança e atualmente é consultora de empresas do setor cultural. Em sua entrevista, ela cita a falta de *mindset* cultural das organizações patrocinadoras, fazendo-o por *compliance* ou obrigação, sem qualquer vínculo além da marca. Ela também acredita ser primordial o maior conhecimento da realidade das organizações artísticas por parte das empresas patrocinadoras para que seja possível qualquer tipo de colaboração. A falta de continuidade das relações de patrocínio também limita que esse acolhimento aconteça. A entrevistada aponta que um importante ativo de ambas as partes seria suas redes de contato, que são pouco exploradas. O estilo do grupo artístico também é um ponto relevante que

corroborar com a ideia do entrevistado anterior: a cultura precisa estar alinhada à estratégia da empresa. Ela finaliza dizendo das vantagens que poderiam surgir "fazendo um projeto junto com o patrocinador". E diz que pouquíssimas vezes conseguiu fazer isso. O que normalmente acontece é primeiro fazer o projeto e todo o planejamento. Só depois busca-se uma empresa para patrociná-lo.

Mais colocações pertinentes vieram de uma professora, pesquisadora, mestre em educação, especialista em planejamento e gestão cultural. Ela corroborou com os pontos já trazidos, dizendo que a aproximação entre as duas partes poderia ir além do aporte financeiro exclusivo da Lei de Incentivo à Cultura e parcerias de marketing. A entrevistada propõe que as empresas invistam em parcerias contínuas, substituindo o formato de projetos. Ressalta a importância de fazer valer as opiniões propostas, saber ouvir as críticas e incentiva que haja um espaço de troca e discussão, que potencialize o indivíduo e fomente uma ação coletiva e colaborativa. É preciso que as partes (empresa cultural e empresa "patrocinadora") ganhem na colaboração e entendam que têm responsabilidades mútuas. Como exemplo, os prejuízos trazidos em casos de abandono de um patrocínio no decorrer de um projeto.

A diretora de uma companhia de dança estatal falou sobre o surgimento de possibilidades de colaboração a partir da sinergia entre missões e valores das partes. Sugeriu criar um círculo de apoio mútuo que possibilite troca de experiências entre profissionais e departamentos das instituições, ações diversas para o desenvolvimento humano e profissional, como oficinas de capacitação. Também a criação de um banco de talentos para que as empresas possam acessar sempre que houver demanda. A entrevistada finalizou dizendo que: "Essa relação é um mundo ideal, porém o padrão só pode ser reestruturado quando há interesse de ambas as partes. Criar novos moldes de relação demanda energia, interesse e tempo de ambos. Creio que seria um novo tempo e podemos caminhar passo a passo para ele".

### **3.5 Fazendo a correlação com o enfrentamento dos grandes desafios**

Vale então destacar a coerência entre as características das alianças aqui sugeridas e as propostas para o enfrentamento de GD. George et al (2016) enfatiza a necessidade de **soluções colaborativas** que envolvem mudanças de comportamento individuais e **ações**

**locais.** O que só estimula a formação de alianças, mais do que ações grandiosas envolvendo toda uma indústria, por exemplo. O somatório de diversas redes pontuais pode gerar resultados globais.

Pode-se também enfatizar diversos pontos de relevância trazidos por Ferraro et al. (2015):

- Busca de **ideias ousadas.** Talvez a falta de ousadia tenha sido até então o dificultador para o estabelecimento das alianças intersetoriais aqui propostas. Sugere-se portanto, mais ousadia por parte das organizações na busca de parceiros de um setor distante como o artístico-cultural.
- Adoção de **abordagens menos convencionais.** A proposta é de justamente se desvencilhar da convencional parceria de “patrocínio”, ampliando-se para uma real aliança estratégica intersetorial.
- **Diversidade** de perspectivas por parte de indivíduos e organizações. A intersetorialidade por si só já traz a diversidade de perspectivas para as alianças propostas. Para além disso, vale citar que o setor artístico é diverso por natureza. Inclusive, as novas vertentes artísticas, as melhores criações surgem justamente do encontro entre linhas de pensamento divergentes.
- **Aprendizagem** evolutiva. Ao longo de grande parte do que foi discutido falou-se sobre transferência de conhecimento, o que resulta em aprendizagem entre os membros das alianças. Aprendizagem inclusive para o melhoramento da gestão e o aperfeiçoamento das redes estabelecidas.
- **Arquitetura participativa.** A participação, a colaboração são inerentes ao estabelecimento de alianças estratégicas. Observa-se também que uma arquitetura participativa costuma já fazer parte dos modelos de trabalho existentes nas organizações do setor cultural.
- **Atores diversos e heterogêneos.** Talvez seja o item mais claro de ser identificado em uma aliança envolvendo artistas, gestores culturais e atores de uma empresa de outros setores.
- Geração de resultados **inatingíveis se perseguidos de forma independente.** Tem-se aí uma premissa básica que motiva o estabelecimento de alianças: atingir objetivos impossíveis de serem conseguidos isoladamente.

Por fim, torna-se possível retornar aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de números 4 e 17, citados anteriormente. Correlaciona-se, portanto, "parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros,

para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável” - meta 17.16 - com a "contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável” - meta 4.7. Ou seja, as "Parcerias e Meios de Implementação” - ODS 17 - aqui propostos, podem ter potencial para colaborar para uma "Educação de Qualidade” - ODS 4.

#### **4 CONCLUSÕES**

O objetivo desse estudo foi propor um mecanismo útil para o enfrentamento de alguns dos grandes desafios atuais. Citou-se os relacionamentos convencionais existentes entre organizações culturais e empresas de outros setores. Um tipo de parceria antigo, mas com potencial de maiores ganhos para ambas as partes. O sistema “tradicional” de patrocínio cultural ocorre em grande parte do mundo, muitas das vezes alavancado por benefícios fiscais. No Brasil, as empresas viabilizam projetos artísticos com recursos que seriam destinados para o pagamento de impostos. Em contrapartida, têm a sua marca divulgada nas ações do projeto cultural. Algumas empresas inovaram nesta parceria, indo além de aportes financeiros e divulgação de marcas. Mas exemplos disso, mesmo quando pesquisados em outros países, são raros de se encontrar.

A falta de uma cultura de colaboração e o costume de se tratar como filantropia o investimento em artes direcionam para o patrocínio convencional as possibilidades que se abrem. No entanto, entende-se que as partes poderiam se interessar por alianças estratégicas genuínas, caso conseguissem ampliar as entregas, com potencial de grande valia para ambos. Esse tipo de aliança poderia trazer inúmeros benefícios para os envolvidos, mas exigiria que se conhecessem melhor e adentrassem em uma lógica diferente da que normalmente pauta essas relações.

Assim como a importância do investimento em ações ligadas ao ESG é cada vez mais valorizado pelas empresas, supõe-se que o investimento em cultura poderia colaborar no mesmo sentido, também pelo fato de que muitas ações artísticas estão ligadas a ações sociais e educativas.

Existiriam as dificuldades relativas ao fato de se tratarem de empresas localizadas em contextos com padrões culturais distantes, portanto com maiores empecilhos para o compartilhamento de conhecimento. Apesar disso, são muitas as características propícias ao

seu estabelecimento: tendência para o desenvolvimento da confiança; complementaridade; baixo ou nenhum risco de oportunismo e vazamento crítico de conhecimento; ausência de competição.

Pela dificuldade em se encontrar casos de colaboração no escopo aqui tratado e pelo que foi observado nas respostas das entrevistas, identifica-se a necessidade de uma mudança de *mindset*. E como quase toda mudança cultural, ocorreria aos poucos, através de conscientização e pequenas ações. Conscientização não somente de quanto o investimento em cultura pode trazer de visibilidade e boa reputação para a empresa, mas também do fato de que uma aliança com uma empresa cultural pode trazer redução de custos financeiros, vantagens competitivas, novos conhecimentos, inclusive para uma melhor formação executiva e capacidade de inovação.

O gestor cultural precisaria passar a enxergar a outra empresa não como a “patrocinadora”, mas como uma potencial fonte de diversos recursos complementares às suas necessidades, para muito além do aporte financeiro, inclusive como transmissora de conhecimento na área de gestão. Do outro lado, as empresas deveriam fazer a seguinte pergunta para as organizações culturais: “além do produto artístico, o que mais você possui de recursos que podem ser desfrutados pela nossa organização?” Percebe-se que muitas ideias, para além do que já foi aqui citado, irão aparecer.

Levou-se alguns anos para que as empresas valorizassem a importância de investimento em ações sociais, de sustentabilidade e em boas práticas de governança - ESG -, inclusive como algo que se reverte em benefícios financeiros e aumento do lucro. Da mesma forma, a mudança cultural citada anteriormente como caminho para a proposta apresentada pode abrir possibilidades de troca mútua de conhecimento e recursos; e aumento do lucro, em última instância.

O mais relevante - e de forma alinhada com as metas dos ODS 4 e 17 - é que as alianças intersetoriais propostas, envolvendo uma organização do setor artístico-cultural, promoveriam uma maior fruição cultural, retornando-se então à proposta principal: pessoas com maiores possibilidades de acesso à arte e à cultura, vivendo em ambientes de ampla fruição artística, teriam uma educação de mais qualidade e, por conseguinte, maiores possibilidades de ascensão socioeconômica. Infere-se que tal ascensão poderia trazer



resultados para a sociedade como um todo: redução da desigualdade de renda, fome e pobreza; problemas intrinsecamente relacionados.

Sugere-se para o futuro:

- Realização de revisão sistemática da literatura com o objetivo de encontrar casos de alianças nos moldes propostos;
- Estudos de caso de alianças encontradas na literatura;
- Pesquisas empíricas qualitativas com um número significativo de entrevistas com profissionais do setor artístico-cultural e da área de patrocínio cultural, com o objetivo de propor estruturas e modelos de alianças intersetoriais conforme sugerido por esse ensaio;
- Pesquisas quantitativas que investiguem se os resultados das alianças podem de fato interferir na melhoria de indicadores relacionados à cultura, inovação, educação, entre outros.

## **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AVELAR, Romulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008.

BOGERS, M., CHESBROUGH, H., MOEDAS, C. **Open Innovation: Research, Practices, and Policies**. *California Management Review* 60, 5–16. 2018.

BURCHARTH, A.L. de A., Knudsen, M.P., Søndergaard, H.A. **Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices**. *Technovation* 34, 149–161. 2014.

CARLUCCI, D. **Fostering excellence in business model management in arts and cultural organisations: Insights from focus group research across Europe**. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 14–30. 2018.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. **Gestão e arte no trabalho: a "liga" que faltava**. *Revista DOM*: n. 6, p. 98. Nova Lima, jul. 2008.

\_\_\_\_\_. **As organizações na era da complexidade multiculturalista: algumas bases conceituais e pistas metodológicas**. *Revista DOM*: v. 7, n. 20, p. 72-77. Nova Lima, mar./jun. 2013.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; CARDOSO, Isa Mara. **Arte e gestão: o desafio de suas conexões**. Revista DOM: n. 12, p. 56-63, Nova Lima, jul/out. 2010.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; PIRES, Sanyo Drummond. **O que podemos aprender com a liderança e a gestão de empreendimentos culturais**. Revista DOM: v. 13, n. 40, p.90-91. Nova Lima, jan./abr. 2020.

CASTRO, M.R.D., Bronzo, M., Resende, P.T.V.D., Oliveira, M.P.V.D. **Relacionamentos Colaborativos e Desempenho Competitivo De Empresas Brasileiras**. Rev. adm. empres. 55, 314–328. 2015.

Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Brazil) (Ed.). **CONASS Debate, 1ª edição**. ed. CONASS, Conselho Nacional de Secretários de Saúde, Brasília, 2013

CUNHA, Maria Helena Melo da. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.

CUNHA, Maria Helena; DRUMMOND, Alessandra; SANTANA, Richard. **Competências criativas**. Belo Horizonte: Instituto Una de Responsabilidade Social e Cultural, 2016.

DYER, J.; NOBEOKA, K., **Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case**, Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 3, pp. 345-367, 2000.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. **The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**. Academy of Management Review, Cliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, oct. 1998.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HERSTELY, Willian. **The relational view revisited: a dynamic perspective on value creations and value captured**. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 39, n. 12, p. 3140-3162. Special issue. 2018.

DRUCKER, P. **O advento da nova organização**. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26, 2001.

EMERSON, K., Nabatchi, T., Balogh, S. **An Integrative Framework for Collaborative Governance**. Journal of Public Administration Research and Theory 22, 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>, 2012.

FERRARO, F., ETZION, D., & GEHMAN, J. **Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited**. Organization Studies, 36(3), 363-390. 2015.

GEORGE, G., HOWARD-GRENVILLE, J., JOSHI, A., & TIHANYI, L. **Understanding and tackling societal grand challenges through management research.** *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. 2016.

GREFFE, Xavier. **A economia artisticamente criativa.** Tradução de Ana Goldberger. 1. ed. São Paulo: Iluminuras; Itaú Cultural, 2015. 192p. 2015.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. **Strategic networks.** *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 21, n. 3, p. 2013-215, mar. 2000.

GUNDOLF, K., JAOUEN, A., & GAST, J. **Motives for strategic alliances in cultural and creative industries.** *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 148–160. 2018.

INKPEN, A.C., **“Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors”**, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 4, pp. 447-453. 2008.

KOHTAMÄKI M., RABETINO, Rodrigo, & MÖLLER, Kristian. **Alliance capabilities: A systematic review and future research directions.** *Industrial Marketing Management*, Volume 68, 188-201. 2018

KOGUT, B. **“Joint ventures: theoretical and empirical perspectives”**, *Strategic Management Journal*, Vol. 9 No. 4, pp. 319-332, 1988.

LAVIE, Doviev; HAUNSCHILD, Pamela R.; KHANNA, Poonam. **Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance.** *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 33, n. 13, p. 1453-1479, dec. 2012.

LOVE, C. **Collaboration in kind: arts and business partnerships beyond the cheque.** *The Guardian*. 2012.

MILAGRES, Rosiléia; DO NASCIMENTO, Edna; VASCONCELOS Maria Celeste R. L. **Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: Reflexões sobre o tema.** *Revista Gestão & Produção*, v.12, n.3, p.393-404, set.-dez. 2005.

MILAGRES, Rosiléia. **O desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças: Uma revisão da literatura.** *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* vol.12 no.1. Lisboa, jan. 2013.

MILAGRES, Rosileia; BURCHARTH, Ana. **”Knowledge transfer in interorganizational partnerships”**, Business Process Management Journal Vol. 25 No. 1, 2019 pp. 27-68. 2018.

MESQUITA, Luiz F.; ANAND, Jaideep; BRUSH, Thomas H. **Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances**. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 29, n. 9, p. 913-941, sep. 2008.

PETERAF, M. A. **The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view**, Strategic Management Journal, 14(3), pp. 179-191. 1993.

SCHEFF, J., Kotler, P. **How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations**. Harvard Business Review. January–February 1996 issue. <https://hbr.org/amp/1996/01/how-the-arts-can-prosper-through-strategic-collaborations> 1996.

SCHIFIELD, T. **Collaboration with industry**. Royal College of Art. 2019

UM, K.-H., Kim, S.-M. **The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: The moderation and nonlinear effects of governance mechanisms**. International Journal of Production Economics 217, 97–111. 2018.

WANG, G., DOU, W., ZHU, W., ZHOU, N.. **The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence**. Journal of Business Research 68, 1928–1936. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.002>, 2015.