



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RONDENELLY BRAZ LONGUINHO

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA À LUZ DA GESTÃO
ORDINÁRIA: ORGANIZAÇÕES CULTURAIS NO CARIRI CEARENSE**

JUAZEIRO DO NORTE

2026

RONDENELLY BRAZ LONGUINHO

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA À LUZ DA GESTÃO
ORDINÁRIA: ORGANIZAÇÕES CULTURAIS NO CARIRI CEARENSE

Dissertação apresentada à Banca de defesa do Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito final de avaliação.

Área de Concentração: Organizações, Inovação e Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Mercado e Inovação.

Orientadora: Dra. Beatriz Gondim-Matos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

L217p Longuinho, Rondenelly Braz.

Práticas de sustentabilidade financeira à luz da gestão ordinária: organizações culturais no Cariri Cearense / Rondenelly Braz Longuinho. - 2026.

255 f. il.: color. 30 cm.

(Inclui bibliografia, p.235-247).

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Juazeiro do Norte-Ce, 2026.

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Gondim-Matos.

1.Sustentabilidade financeira. 2. Organizações culturais. 3. Gestão ordinária. 4. Economia criativa. 5. Cariri cearense. I. Gondim-Matos, Beatriz - orientadora. II. Título.

CDD 658

Bibliotecária: Maria Eliziana Pereira de Sousa – CRB 15/564

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA À LUZ DA GESTÃO
ORDINÁRIA: ORGANIZAÇÕES CULTURAIS NO CARIRI CEARENSE

Dissertação apresentada à Banca de defesa do Curso de
Mestrado em Administração do Programa de Pós-
Graduação em Administração do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri,
como requisito final de avaliação.

Área de Concentração: Organizações, Inovação e
Sustentabilidade.

Linha de Pesquisa: Mercado e Inovação.

Orientadora: Dra. Beatriz Gondim-Matos

Aprovado em: 23/02/2026

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 BEATRIZ GONDIM MATOS
Data: 29/03/2026 19:18:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professora Dr^a. Beatriz Gondim Matos – Orientadora
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Documento assinado digitalmente
 EDUARDO PAES BARRETO DAVEL
Data: 02/04/2026 12:40:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor Dr. Eduardo Paes Barreto Davel
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Documento assinado digitalmente
 LUCIANA LIMA GUILHERME
Data: 06/04/2026 16:07:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professora Dr^a. Luciana Lima Guilherme
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RJ)

Documento assinado digitalmente
 MILTON JARBAS RODRIGUES CHAGAS
Data: 06/04/2026 17:58:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Professor Dr. Milton Jarbas Rodrigues Chagas
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Dedico à minha esposa Kamille,
aos meu filhos Olívia e Inácio
Sampaio Braz, aos meus pais
Raimundo e Iêda e à minha
ancestralidade que me guiou até
aqui.

AGRADECIMENTOS

Em um país marcado por profundas desigualdades, concluir um mestrado acadêmico em uma universidade pública federal constitui um privilégio. Como homem negro, cotista, oriundo de uma família humilde e de poucos recursos, reconheço na educação um instrumento fundamental de transformação social, capaz de ampliar possibilidades, tensionar limites historicamente impostos e produzir deslocamentos significativos na trajetória individual e coletiva. Sinto-me honrado por ocupar este espaço.

Agradeço, de forma especial, à minha esposa Kamille, companheira constante em todo esse percurso. Sua presença, apoio incondicional e confiança foram essenciais nos momentos de incerteza e cansaço. Caminhamos juntos, compartilhando desafios e conquistas, e este trabalho é também expressão dessa parceria construída cotidianamente.

Aos meus filhos, Olívia e Inácio, razão maior dos meus passos, expresso minha profunda gratidão. Vocês são a lembrança diária do porquê continuar, do porquê insistir. O amor que recebo de vocês dá sentido ao esforço e esperança ao amanhã.

À minha mãe, mulher de luta, fé e determinação, manifesto meu reconhecimento e admiração. Sua sabedoria e seus ensinamentos foram fundamentais para minha formação humana. Esta conquista carrega, de maneira indissociável, muito de sua trajetória. Ao meu pai, agradeço pelo esforço constante, pela dedicação silenciosa e pelo compromisso em garantir que pudéssemos crescer e sonhar.

À minha irmã, agradeço pelo incentivo, pela confiança e pela presença contínua ao longo dessa caminhada. À Alcilia, registro minha gratidão pelo cuidado cotidiano com nossa família, fundamental para que este percurso fosse possível.

À minha orientadora Beatriz, expresso meu agradecimento pela generosidade intelectual, pela paciência e pela condução ética e atenta ao longo de todo o processo de orientação. Suas contribuições foram decisivas para o amadurecimento desta pesquisa, assim como suas palavras de incentivo e apoio. Agradeço, também, pela relação de respeito e amizade construída ao longo deste percurso.

Aos colegas e amigos do mestrado, em especial Tatiane e Karol, agradeço pelas trocas, pela partilha das angústias e das conquistas da vida acadêmica. A convivência com vocês tornou o percurso mais leve e significativo.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro, indispensável para a realização desta pesquisa e para a garantia de condições materiais adequadas ao seu desenvolvimento.

Por fim, registro minha gratidão a todas as pessoas e instituições que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação. Este trabalho é fruto de um processo que articula esforço individual, apoio coletivo e compromisso com a produção de conhecimento socialmente relevante.

Nós somos o começo, o meio e o começo. Nossas trajetórias nos movem, nossa ancestralidade nos guia. (Antônio Bispo dos Santos)

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo compreender como se constrói a sustentabilidade financeira de organizações culturais situadas em contextos periféricos, tomando como campo empírico o Cariri cearense. Parte-se do reconhecimento da relevância econômica, social e simbólica da economia criativa, bem como das limitações dos modelos normativos de gestão quando aplicados a organizações culturais inseridas em territórios marcados por desigualdades estruturais e instabilidade das políticas públicas. Metodologicamente, adota-se o formato multipaper, articulando uma revisão integrativa de literatura e um estudo qualitativo de casos múltiplos, ambos interpretados à luz da Análise Temática Reflexiva e fundamentados em abordagens críticas dos Estudos Organizacionais, com destaque para o conceito de gestão ordinária. Os resultados evidenciam que a sustentabilidade financeira dessas organizações configura-se como um fenômeno multidimensional, relacional e processual, que não pode ser adequadamente compreendido a partir de modelos universalizantes de gestão, revelando a centralidade de práticas cotidianas, arranjos híbridos de financiamento, redes comunitárias e dinâmicas territoriais na produção de sua continuidade. Conclui-se que a sustentabilidade financeira, nesses contextos, emerge de racionalidades práticas situadas, construídas no cotidiano organizacional, e não da aplicação linear de modelos formais. A pesquisa contribui, no plano teórico, ao tensionar concepções hegemônicas de sustentabilidade organizacional e propor uma abordagem situada e territorial; no plano metodológico, ao integrar revisão sistemática e investigação empírica em um desenho multipaper coerente; e, no plano empírico e prático, ao oferecer uma leitura aprofundada das dinâmicas de sustentabilidade de organizações culturais do Cariri e subsídios para gestores culturais na construção de estratégias de permanência e continuidade em contextos de escassez.

Palavras-chave: Sustentabilidade financeira; Organizações culturais; Gestão ordinária; Economia criativa; Cariri cearense.

ABSTRACT

This dissertation aims to understand how the financial sustainability of cultural organizations is constructed in peripheral contexts, taking the Cariri region of Ceará, Brazil, as its empirical setting. It is grounded in the recognition of the economic, social, and symbolic relevance of the creative economy, as well as in the limitations of normative management models when applied to cultural organizations operating in territories marked by structural inequalities and unstable public policies. Methodologically, the study adopts a multipaper format, combining an integrative literature review and a qualitative multiple case study, both interpreted through Reflexive Thematic Analysis and supported by critical approaches within Organizational Studies, particularly the concept of ordinary management. The findings indicate that financial sustainability in these organizations constitutes a multidimensional, relational, and processual phenomenon that cannot be adequately understood through universalizing management models, highlighting the centrality of everyday practices, hybrid funding arrangements, community networks, and territorial dynamics in shaping organizational continuity. It is concluded that, in such contexts, financial sustainability emerges from situated practical rationalities embedded in everyday organizational life rather than from the linear application of formal models. The study contributes theoretically by challenging hegemonic conceptions of organizational sustainability and proposing a situated and territorial perspective; methodologically by integrating systematic review and empirical investigation within a coherent multipaper design; and empirically and practically by providing an in-depth understanding of the sustainability dynamics of cultural organizations in Cariri and offering insights for cultural managers in developing strategies for organizational continuity under conditions of scarcity.

Keywords: Financial sustainability; Cultural organizations; Ordinary management; Creative economy; Cariri region.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Dissertação	25
-------------------------------------	----

Artigo I

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão	34
Quadro 2 - Classificação dos Estudos por Cluster	38
Quadro 3- Síntese da literatura sobre sustentabilidade em organizações culturais	54
Quadro 4 - Síntese da agenda de pesquisa sobre sustentabilidade em organizações culturais	73

Artigo II

Quadro 1 - Conceitos centrais da abordagem do cotidiano em Michel de Certeau	100
Quadro 2 - Dados demográficos e socioeconômicos da Região Metropolitana do Cariri	115
Quadro 3 - Pontos de Cultura da Região Cariri por cidade	117
Quadro 4 - Museus Orgânicos do Cariri	120
Quadro 5 - Tesouros Vivos do Cariri	121
Quadro 6 - Sujeitos da pesquisa	125
Quadro 7 - Categorias operacionalização empírica	128
Quadro 8 - Levantamento documental	129
Quadro 9 - Corpus empírico	131
Quadro 10 - Observação participante	132
Quadro 11 - Etapas da análise	135
Quadro 12 - Códigos gerados na análise inicial	136
Quadro 13 - Temas definitivos	139
Quadro 14 – Síntese das organizações	187
Quadro 15 – Síntese dos resultados	213

LISTA DE FIGURAS

Artigo I

Figura 1 - Fluxograma da Pesquisa	36
Figura 2 - Dashboard dados bibliométricos	37
Figura 3 - Evolução do conceito de sustentabilidade para organizações culturais	59

Artigo II

Figura 1 - Complexificação e contextualização analítica da Sustentabilidade Financeira em Organizações culturais	92
Figura 2 - Teoria das práticas e suas principais abordagens	94
Figura 3 - Mapa de localização da região metropolitana do Cariri cearense	113
Figura 4 - Sede do Terreiro da Pretas	141
Figura 5 - Verônica e Valéria Carvalho	142
Figura 6 - Quintal afroecológico	144
Figura 7 - Mudas e plantio do Baobá	145
Figura 8 - Cinemafrica	146
Figura 9 - Encontro Mestres do Mundo	147
Figura 10 - Aula de campo curso de pedagogia UFCA	148
Figura 11 - Crianças da rede municipal de ensino	148
Figura 12 - V Marcha Regional das Mulheres Negras do Cariri	150
Figura 13 - Reuniões no MEC, na SECADI – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão	150
Figura 14 - Audiência Pública “Mulheres Negras – por reparação e bem viver”, realizada na Câmara Municipal de Juazeiro do Norte	151
Figura 15 - Marcha das Mulheres Negras	151
Figura 16 - O Chalé	154
Figura 17 - Mapeamento das organizações no Território Criativo do Gesso	158
Figura 18 - Poste poesia	159
Figura 19 - Cine Gesso	160
Figura 20 - Moeda social Lourenço	161
Figura 21 - Sede do Carrapato Cultural	163
Figura 22 - Grupo de Maracatu Uinu Êre	165
Figura 23 - Rádio Literária Carrapato	167

Figura 24 - Moeda social Carrapatos	168
Figura 25 - Dinâmica do Banco Carrapatense de Sustentabilidade	169
Figura 26 - Feira Feproaf	171
Figura 27 - Plantio de ervas medicinais	172
Figura 28 - Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri	176
Figura 29 - Fazenda Tapera em ruínas	177
Figura 30 - Primeira escola da cidade de Nova Olinda-CE	178
Figura 31 - Museu do Homem Kariri	182
Figura 32 - Rádio Casa Grande	184
Figura 33 - Teatro Violeta Arraes – Engenho de Artes Cênicas	186
Figura 34 - Gibiteca	188
Figura 35 - Biblioteca	188
Figura 36 - DVDteca	189
Figura 37 - Lojinha de Souvenirs	190
Figura 38 - Café Violeta	191

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATC – Agência de Turismo Comunitário

ATR – Análise Temática Reflexiva

BCS – Banco Carrapatense de Sustentabilidade

BNB – Banco do Nordeste do Brasil (não explicitada no texto)

CE – Ceará

CHESF – Companhia Hidroelétrica do São Francisco

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COOPAGRAN – Cooperativa dos Pais da Casa Grande

CRAS – Centro de Referência de Assistência Social

ESG – Environmental, Social and Governance

FCG-MHK – Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FUNCAP – Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (não explicitada no texto)

GRUNEC – Grupo de Valorização Negra do Cariri

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC – Indústrias Culturais e Criativas

ICCROM – International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property

IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IDM – Índice de Desenvolvimento Municipal

IMA – Índice Municipal de Alerta

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

JBÍ – Joanna Briggs Institute

LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais

MINC – Ministério da Cultura (não explicitada no texto)

OCs – Organizações Culturais

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organização Não Governamental (não explicitada no texto)

ONU – Organização das Nações Unidas

PCC – População, Conceito, Contexto

PE – Pernambuco

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Metaanalyses

RMC – Região Metropolitana do Cariri

SESC – Serviço Social do Comércio (não explicitada no texto)

TBL – Triple Bottom Line (não explicitada no texto)

TV – Televisão

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

URCA – Universidade Regional do Cariri

WoS – Web of Science

SUMÁRIO

1 Introdução	17
Artigo I - Sustentabilidade de organizações culturais: uma revisão integrativa e futuro da pesquisa acadêmica	28
1 Introdução	30
2 Metodologia.....	34
2.1 Definição dos critérios de elegibilidade	35
2.2 Coleta dos dados	35
3 Resultados.....	37
3.1 Dados bibliométricos	37
3.2 Panorama da literatura.....	38
3.2.1 Modelos Conceituais, Avaliação e Frameworks de Sustentabilidade Cultural	40
3.2.2 Sustentabilidade Financeira, Modelos de Financiamento e Economia dos Bens Culturais	42
3.2.3 Gestão, Processos Organizacionais e Mudança Estratégica para Sustentabilidade.....	46
3.2.4 Participação Social, Acesso e Impactos Socioculturais.....	50
3.2.5 Inovação, Tecnologias e Transformações Digitais na Sustentabilidade Cultural	52
3.3 Evolução do Conceito de Sustentabilidade.....	58
3.4 Agenda de pesquisa	61
3.4.1 Estudos longitudinais sobre trajetórias de sustentabilidade	61
3.4.2 Foco em organizações culturais periféricas, comunitárias e do Sul Global	63
3.4.3 Integração entre modelos conceituais e sustentabilidade como prática situada	65
3.4.4 Articulação entre sustentabilidade financeira, práticas organizacionais e participação social.....	67
3.4.5 Desigualdades tecnológicas, transformação digital e sustentabilidade financeira ..	69
3.4.6 Métodos mistos, comparações multiescalares e redes de cooperação.....	70
3.4.7 Epistemologias críticas e plurais na análise da sustentabilidade cultural.....	72
4 Considerações finais	76
Artigo II - Sustentabilidade financeira em organizações culturais periféricas: práticas cotidianas no Cariri cearense	80
1 Introdução	81

2 Referencial.....	89
2.1 Organizações Culturais e sustentabilidade financeira	90
2.2 Abordagem das práticas e Gestão ordinária.....	95
3. Delineamento ontológico-epistemológicos e Procedimentos Metodológicos	111
3.1 Posicionamento ontológico-epistemológico	111
3.2 Procedimentos metodológicos.....	113
3.3 Contexto empírico da pesquisa.....	115
3.4 Unidade de Análise	125
3.5 Sujeitos da pesquisa.....	127
4.4 Coleta de dados	127
4.5 Análise dos dados.....	136
4. Resultados.....	141
4.1 Descrição das organizações culturais.....	141
4.1.1 O Terreiro das Pretas	141
4.1.2 O Coletivo Camaradas.....	156
4.1.3 Carrapato Cultural	164
4.1.4 A Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri.....	175
4.2 Arranjos de sustentabilidade financeira.....	193
4.3 Práticas cotidianas de gestão financeira	206
4.4 Táticas de sobrevivência e continuidade	211
5. Discussão.....	218
5.1 Sustentabilidade como prática ordinária e processual	218
5.2 Bricolagem, hibridismo e racionalidade econômica situada	219
5.3 Gestão ordinária: práticas, decisões e racionalidade existencial	221
5.4 Centralidade do território.....	222
5.5 Limites da gestão ordinária	225
6. Considerações finais	227
APÊNDICE A	248
APÊNDICE B.....	250
APÊNDICE C	251
APÊNDICE D	254

1 Introdução

A economia da cultura tem ganhado destaque crescente no cenário global, impulsionadas pelas transformações da “nova economia”, em que criatividade, conhecimento e inovação assumem posição central nos processos produtivos (Klein *et al.*, 2021; Howkins, 2001; UNCTAD, 2010). Desde a segunda metade do século XX, conceitos como indústria cultural, indústrias criativas e economia criativa passaram a ocupar espaço significativo nos debates acadêmicos, conformando um campo ainda pré-paradigmático em consolidação (León-Pozo *et al.*, 2025; Miguez, 2007; De Oliveira Borges *et al.*, 2024). Nesse contexto, a economia criativa emerge como setor dinâmico e promissor, estruturado sobre a criatividade, o capital cultural e a produção simbólica, transformando ideias em valor econômico e bem-estar social (Silva de Paula, 2025; Papadaki, 2024).

Esse paradigma articula dimensões simbólicas e produtivas ao integrar cultura, tecnologia e inovação em arranjos capazes de gerar impactos econômicos e sociais significativos. Trata-se de um setor reconhecido como vetor estruturante para as economias contemporâneas e capaz de promover desenvolvimento sustentável por meio da qualificação da vida cotidiana, da geração de empregos e do fortalecimento da coesão social (Borre *et al.*, 2023; Silva de Paula, 2025). Por sua natureza transversal, a economia criativa abrange um amplo conjunto de atividades intensivas em conhecimento, englobando desde artes e patrimônio até design, moda, audiovisual, arquitetura, jogos digitais e setores emergentes da convergência tecnológica (Bendassolli *et al.*, 2009; Boccella; Salerno, 2016).

No plano internacional, os dados sublinham a magnitude e o crescimento contínuo das Indústrias Culturais e Criativas (ICC). De acordo com estimativas da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO) e da Organização das Nações Unidas (ONU), os setores culturais e criativos representam cerca de 3,1% do Produto Interno Bruto (PIB) global, correspondendo a aproximadamente 50 milhões de empregos, dos quais grande parte é ocupada por mulheres e jovens (UNESCO, 2025; Mammadova; Abdullayev, 2025). A produção econômica anual varia entre US\$ 2,3 e US\$ 4,3 trilhões e pode atingir 10% do PIB mundial até 2030, reforçando o potencial expansivo do setor (ONU, 2025; Mammadova; Abdullayev, 2025). A economia criativa e da cultura também se destaca pela alta presença de micro, pequenas e médias empresas, além de profissionais autônomos, configurando um ecossistema diversificado e inovador que supera diversos setores tradicionais em crescimento e geração de riqueza (Imperiale; Fasiello; Adamo, 2021; Cea-D’Ancona; Sáez-Cala; Palacios, 2022).

No Brasil, a economia criativa demonstra dinamismo semelhante. O setor representou 2,91% do PIB em 2020, alcançando R\$ 217,4 bilhões (FIRJAN, 2022), e cresceu para 3,59% do PIB em 2023, totalizando R\$ 393,3 bilhões, com participações acima da média nacional em estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Santa Catarina (FIRJAN, 2025). Em termos de emprego, a economia criativa mobiliza atualmente 7,4 milhões de trabalhadores, com projeção de atingir 8,4 milhões até 2030 (Agência Brasil, 2023; CNI/ONI, 2023). Trata-se, portanto, de um setor capaz de diversificar a matriz produtiva, reduzir dependências econômicas tradicionais e ampliar o valor agregado por meio da inovação e da internacionalização (Borre *et al.*, 2023).

Para além de seu peso econômico, a singularidade da economia criativa reside em sua capacidade de produzir impactos sociais e culturais que transcendem o plano material. As ICC contribuem para fortalecer identidades coletivas, preservar patrimônios imateriais e promover diversidade cultural, atuando como mecanismos de coesão social e inclusão (Reis, 2008; Borre *et al.*, 2023; Klein *et al.*, 2021). Em diversos contextos urbanos, iniciativas culturais e criativas têm desempenhado papel decisivo na regeneração de áreas degradadas, atraindo novos investimentos, ampliando oportunidades de trabalho e revitalizando o tecido urbano (Cea-D’Ancona; Sáez-Cala; Palacios, 2022). Essas contribuições reforçam a compreensão da cultura como um bem público global e como dimensão transversal aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme destacado nas declarações internacionais recentes (Barcelona 2024; MONDIACULT 2025).

A cultura, entendida aqui como produto de interações pretéritas e presentes (Amaral Filho, 2009), apresenta-se na economia criativa como a principal base das atividades econômicas deste setor. De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), as atividades que compõem a economia criativa estão relacionadas à cultura assim como à criatividade e podem estar alinhadas a segmentos de mídia (editoras e mídia impressa; e audiovisual), criações funcionais (novas mídias; design; e serviços criativos), arte (artes visuais; e artes cênicas) e patrimônio (expressões culturais tradicionais; e locais culturais) (UNCTAD, 2010). Os bens produzidos pela economia criativa carregam a expressão simbólica da cultura de um povo e, uma vez inseridos na arena da economia, adquirem valores tanto simbólicos quanto econômicos (Reis, 2007).

É nesse cenário que estão inseridas as organizações culturais, objetos de estudo desta pesquisa. Em termos gerais, as organizações culturais são entidades públicas, privadas ou da

sociedade civil, cuja missão principal está relacionada à produção, promoção, preservação, mediação ou difusão de bens, serviços ou práticas culturais (Bouquillion, 2012). Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2009), Organizações Culturais (OCs) são aquelas que operam no setor da cultura, incluindo atividades ligadas às artes, patrimônio, audiovisual, expressões tradicionais, design, literatura e outras formas de criação simbólica.

As organizações culturais englobam um espectro amplo e heterogêneo de entidades estruturadas em arranjos permanentes ou temporários, caracterizadas pelo envolvimento em processos de criação, produção e difusão de produtos, serviços ou experiências simbólicas, artísticas e culturais (Santos; Davel, 2022). Essas OCs são espaços edificados destinados especificamente à ação cultural, e abrangem uma diversidade de organizações, como teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, centros culturais, salas de concerto e museus (Santos; Davel, 2018) Throsby (2001) e Bouquillion (2012) enfatizam que organizações culturais se distinguem por articular lógicas econômicas e simbólicas, operando em contextos em que a criação de valor não se limita ao capital financeiro, mas inclui aspectos sociais, identitários e estéticos.

Diante desse contexto, as organizações culturais assumem um papel expressivo como agentes de promoção do desenvolvimento sustentável, sobretudo ao contribuírem para a coesão social, a preservação de práticas culturais e a sensibilização para questões socioambientais (Clineu; Bănică, 2024). Apesar de seus impactos serem mais evidentes nas dimensões social e econômica, verifica-se uma ampliação gradual de sua atuação no domínio ambiental, o que reforça a natureza transversal de suas contribuições. Ao salvaguardar expressões culturais, fortalecerem vínculos comunitários, impulsionarem atividades econômicas e estimularem a conscientização sobre sustentabilidade, essas organizações revelam um caráter multifacetado (Clineu; Bănică, 2024).

Além disso, tais instituições fomentam cadeias criativas de baixo impacto e promovem padrões de consumo cultural mais responsáveis, configurando-se como espaços privilegiados de aprendizagem e difusão de práticas sustentáveis (Müller; Grieshaber, 2024). A importância das organizações culturais ultrapassa a esfera da produção e do acesso à cultura: elas também exercem funções sociais e econômicas, ao fortalecer práticas de sociabilidade e dinamizar a cadeia produtiva cultural, dialogando de modo articulado com outros setores, como o turismo e o comércio (Santos; Davel, 2018). As OCs funcionam como infraestruturas de proximidade que distribuem recursos financeiros, simbólicos e relacionais em comunidades

historicamente marginalizadas, fortalecendo as dimensões econômica e social da sustentabilidade.

Sob a ótica ambiental e intergeracional, essas organizações oferecem repertórios de conhecimento tradicional e soluções adaptativas fundamentais para enfrentar a crise climática. Min (2025) evidencia a evolução da gestão do patrimônio cultural rumo a abordagens socioecológicas que incorporam economia circular, resiliência urbana e avaliação de impactos climáticos. Corroborando essa perspectiva, a edição temática da *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property* (ICCROM) sobre “*Climate-Culture Stories*” (2024), sublinha que saberes preservados por museus comunitários orientam estratégias de mitigação e adaptação mais justas e de baixo custo, além de reforçar o sentido de pertença e o bem-estar coletivo. Ao integrar metas culturais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), essas organizações contribuem simultaneamente para a conservação da biodiversidade, a promoção de cidades inclusivas e a salvaguarda de identidades, configurando-se como elo entre justiça ambiental, diversidade cultural e desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Contudo, apesar de seu potencial estratégico e seus impactos evidentes, tanto econômicos como sociais e culturais, essas entidades operam sob restrições financeiras crônicas, instabilidade de financiamento público e volatilidade de receitas de mercado (Bonet; Donato, 2011). Os estudos recentes (Michetti; Burgos, 2016; Machado, 2020; Noronha, 2020; Cerqueira, 2024; Rocha, 2024; Oliveira, 2025) evidenciam que as organizações culturais operam em um contexto estrutural de fragilidade econômica, marcado pela irregularidade das receitas, pela informalidade das relações contratuais e pela ausência de mecanismos de proteção financeira. Cerqueira (2018) demonstra que a remuneração no setor cultural apresenta elevada volatilidade, variando entre cachês incertos, receitas de bilheteria insuficientes e formas alternativas de pagamento, como escambos e compensações simbólicas, o que limita a previsibilidade orçamentária e impede o planejamento financeiro de médio e longo prazo.

A sustentabilidade financeira das organizações culturais é ainda comprometida pela intensificação do empresariamento de si e pela transferência de custos para indivíduos e coletivos. Rocha (2024) demonstra que, nas artes cênicas, a combinação entre baixa remuneração, instabilidade de projetos e necessidade de autogestão resulta em sobrecarga e em ciclos produtivos curtos, que dificultam a consolidação financeira das iniciativas. Cerqueira (2018) observa fenômeno semelhante no campo da música independente, onde artistas atuam como “artistas-quase-firmas”, assumindo integralmente custos de produção, divulgação, gestão

e circulação, sem garantia de retorno financeiro proporcional. Machado (2020) converge com essa perspectiva ao argumentar que a figura jurídica do microempreendedor individual “substitui garantias trabalhistas por uma sensação de autonomia”, transferindo para o trabalhador a responsabilidade integral por encargos financeiros, tributos, investimentos e riscos da atividade cultural. Essa dinâmica resulta, portanto, na diminuição da margem financeira dessas organizações, ao mesmo tempo em que aumenta sua exposição a oscilações de mercado.

A literatura revela também que desigualdades estruturais, territoriais, raciais e socioeconômicas intensificam as dificuldades financeiras das organizações culturais. Michetti e Burgos (2016) demonstram que o acesso a políticas públicas de fomento é concentrado em agentes com maior capital econômico e simbólico, enquanto coletivos periféricos ou de “identidades restritas” têm maior dificuldade de captar recursos e formalizar projetos. Cerqueira (2018) evidencia que músicos do Nordeste enfrentam restrições adicionais de circulação e remuneração, sendo obrigados a migrar para centros hegemônicos para obter melhores condições financeiras. Machado (2020) complementa esse diagnóstico ao mostrar que jovens trabalhadores da cultura desenvolvem estratégias de sobrevivência que funcionam como “extensões disfarçadas da jornada de trabalho” e que buscam compensar a ausência de estabilidade financeira por meio da multiplicidade de atividades, o que resulta em sobrecarga e em um contínuo estado de vulnerabilidade econômica. Adicionalmente, o autor demonstra que a redução do orçamento público destinado à cultura, somada à instabilidade política e aos efeitos de crises econômicas, impacta diretamente a capacidade financeira das organizações, especialmente nos territórios menos dotados de infraestrutura cultural.

Por fim, a fragilidade das políticas públicas e a burocratização dos mecanismos de financiamento constituem barreiras centrais à sustentabilidade financeira das organizações culturais. Cerqueira (2018) relata casos de atrasos sistemáticos de pagamento e inconsistências na execução orçamentária, afetando diretamente o fluxo de caixa das iniciativas culturais. Normanha (2020) observa que a transferência de riscos econômicos do Estado para os trabalhadores e organizações reforça a precarização financeira do setor. Machado (2020) demonstra que, mesmo em espaços de debate sobre trabalho cultural, a precarização tende a ser secundarizada em relação às preocupações com editais e financiamento, pois a obtenção mínima de recursos se tornou “uma reivindicação central” diante da redução das fontes de fomento. Assim, a sustentabilidade financeira das organizações culturais é comprometida por um conjunto articulado de fatores: volatilidade das receitas, informalidade estrutural,

concentração de recursos, burocracia e retração das políticas públicas de apoio. Esses elementos configuram um ambiente econômico sistêmico de vulnerabilidade, no qual a sobrevivência das organizações depende de estratégias de curto prazo, múltiplas fontes de renda e intensa adaptação às exigências do mercado cultural.

Isto posto, a sustentabilidade das organizações culturais torna-se um tema urgente e complexo do campo organizacional da cultura. Em um cenário de retração dos investimentos públicos e de crescente competição por recursos privados, essas organizações enfrentam o desafio de garantir sua continuidade institucional sem comprometer a missão cultural e social que as caracteriza. Essa problemática adquire especial relevância em contextos periféricos, como o do Cariri cearense, onde a densidade cultural e simbólica contrasta com a fragilidade estrutural de financiamento e com a dependência histórica de editais e repasses governamentais. O estudo da sustentabilidade financeira das organizações culturais nesse território busca, portanto, compreender não apenas como essas instituições sobrevivem e se mantêm ativas, mas também como podem construir modelos duradouros de autonomia e gestão sustentável.

No campo cultural, a sustentabilidade não se limita ao equilíbrio financeiro, mas envolve também a capacidade de manter a relevância simbólica, a legitimidade social e a coerência entre valores, missão e práticas organizacionais (Hawkes, 2001; UNESCO, 2013). Trata-se, portanto, de um conceito relacional e processual, que exige articulação entre as dimensões da economia, da cultura e da gestão. Sob essa perspectiva, a sustentabilidade financeira corresponde à dimensão que viabiliza todas as demais, sendo condição necessária para que as organizações culturais preservem sua função pública, sua autonomia e seu impacto social (Schüler, 2012; Borin; Donato, 2015).

Diante desse panorama, o problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado nos seguintes termos: **como as organizações culturais do Cariri cearense se sustentam financeiramente e quais práticas fortalecem sua sustentabilidade financeira?** A partir dessa questão, propõe-se compreender de que forma essas organizações equilibram sua missão cultural e social com a necessidade de manter a viabilidade econômica, analisando as estratégias, os arranjos colaborativos e os fatores estruturais que condicionam sua sustentabilidade. O recorte empírico abrange organizações culturais, situadas nos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha.

A literatura dedicada ao tema da sustentabilidade apresenta múltiplas correntes teóricas, pluralidade de abordagens e de interpretações, desse modo, torna-se imperativo incorporar novas formas de entendimento do fenômeno, de modo a possibilitar que indivíduos e

organizações desenvolvam práticas e comportamentos sustentáveis alinhados aos desafios contemporâneos (Silva; Figueiredo, 2017). A sustentabilidade está intrinsecamente vinculada ao cotidiano dos indivíduos, uma vez que suas ações e práticas diárias são moldadas de forma direta pelas dinâmicas sociais nas quais estão inseridos (Gomes; Gouvêa; López Cabana, 2025).

Nesse contexto, a organização é um todo inteiramente expressivo, contexto no qual os processos internos atuam como produtores de sentidos e significados sociais, manifestados no cotidiano coletivo (Machado; Chropacz; Bulgacov, 2020). Assim sendo, a vida cotidiana constitui uma fonte relevante de dados para a análise de fenômenos organizacionais, como a sustentabilidade. Entre as possibilidades já reconhecidas para compreender esse cotidiano organizacional, destaca-se a perspectiva proposta por Certeau, que concentra-se na compreensão do cotidiano ordinário e atribui centralidade à complexidade das ações dos praticantes, entendendo que tais ações são dotadas de uma “arte de fazer”, e não meras repetições destituídas de significado (Morais; Cavalcante dos Santos, 2024). Sob essa perspectiva, torna-se possível revelar dimensões antes ocultas, identificando nessas práticas diárias movimentos de resistência, subversão e contínuos processos de (re)criação.

Por meio do estudo do cotidiano busca-se dar voz aqueles que são calados pelas doutrinas e imposições da Administração universal (Gouvêa; Cabana; Ichikawa, 2018; Barros; Carrieri, 2015). As teorias “tradicionais” da Administração buscam construir um conhecimento tido como puro ou neutro (restrito ao racional), absoluto e universal (excludente de outros saberes concorrentes), e que triunfa política e economicamente por meio das tecnologias de gestão (Alcadipani; Davel, 2003; Martins; Corrêa; Carrieri, 2023). No entanto, tal concepção mostra-se incapaz de contemplar as singularidades de cotidianos plurais e periféricos como aqueles que caracterizam as organizações culturais, dessa forma, nesta pesquisa, partimos de uma compreensão de gestão que desafia o *mainstream* e considera a inclusão dos sujeitos marginalizados, suas vivências e práticas cotidianas no ambiente organizacional (Gouvêa, Cabana; Ichikawa, 2018).

Para tanto, nos inspiramos na noção de “gestão ordinária”, amplamente aceita no campo dos estudos organizacionais (Correia; Carrieri, 2019; Carrieri, 2018; Teixeira, Carrieri; Peixoto, 2015; Barros; Carrieri, 2015; Vale; Joaquim, 2017). A gestão ordinária refere-se à gestão realizada “no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos negócios, é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (Carrieri, Perdigão; Aguiar, 2014, p. 700). Tal gestão é realizada pelas pessoas comuns, ‘gente sem história’, como define Martins (2008), com suas diversas formas de fazer e saber, que por

vezes são dissonantes de modelos preestabelecidos, pretensamente ‘universais’ para qualquer sujeito e realidade (Carrieri, Perdigão; Aguiar, 2014).

Considera-se que essa noção constitui uma ferramenta analítica relevante para a compreensão de diferentes tipos de organizações, especialmente aquelas de caráter não empresarial como é o caso de inúmeras organizações culturais. Desse modo, acredita-se que os conceitos de gestão ordinária, cotidiano, estratégias e táticas (Certeau, 1985; 1998) oferecem subsídios para aprofundar a compreensão acerca dos modos pelos quais se desenvolvem os processos de sustentabilidade, especificamente na dimensão financeira destas organizações.

A abordagem baseada em práticas, especialmente na chave da gestão ordinária e das “maneiras de fazer” de Michel de Certeau (1998; 2014), oferece um enquadramento compatível e profícuo para essa análise, ao permitir que se apreendam, em nível micro, as táticas de bricolagem, os arranjos informais, as negociações e os usos criativos dos recursos mobilizados por gestores e demais sujeitos envolvidos na manutenção dessas organizações (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Junquilha; Almeida; Silva, 2012). Desse modo, a sustentabilidade das organizações culturais, deixa de ser concebida apenas como um estado desejado ou como resultado de modelos ideais de gestão, passando a ser entendida como algo que se (re)faz nas práticas ordinárias de captação, gestão, distribuição e prestação de contas dos recursos, inscritas em contextos marcados por escassez, assimetrias de poder e múltiplas racionalidades.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de preencher lacunas empíricas e teóricas referentes à sustentabilidade das organizações culturais, em especial no que concerne à sua dimensão financeira em contextos periféricos e historicamente sub-representados na literatura, como é o caso da região do Cariri cearense. Embora haja crescente reconhecimento internacional do papel das instituições culturais para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2015), ainda predominam limitações conceituais e metodológicas quanto à compreensão e à mensuração integrada de suas práticas sustentáveis, particularmente em territórios marcados por vulnerabilidades estruturais, como o semiárido brasileiro (Min, 2025; Müller; Grieshaber, 2024). Ao investigar organizações culturais caririenses, que concentram rico patrimônio imaterial e expressões culturais tradicionais singulares (Abreu; Chagas, 2009), esta pesquisa busca produzir referenciais analíticos sensíveis às especificidades culturais, sociais, ambientais e econômicas da região, articulando sustentabilidade financeira, economia criativa e práticas cotidianas de gestão.

A relevância deste estudo se manifesta em três dimensões interdependentes: científica, prática e social. Em termos científicos e teórico-analíticos, a pesquisa procura enfrentar uma

lacuna da literatura sobre sustentabilidade no campo da cultura, que ainda privilegia abordagens simbólicas e políticas em detrimento das dimensões econômicas, financeiras e gerenciais das organizações culturais (Canclini, 2015; Rubim, 2010). Ao integrar referenciais de gestão, economia criativa, políticas culturais e sustentabilidade, o trabalho contribui para consolidar um campo de estudos voltado à sustentabilidade financeira de organizações culturais situadas em contextos periféricos, como o Cariri cearense. O principal avanço conceitual consiste em ampliar o entendimento da sustentabilidade financeira por meio de perspectivas integradas, permitindo concebê-la como fenômeno simultaneamente econômico, cultural e institucional, enraizado em práticas cotidianas de gestão e em arranjos colaborativos construídos “de baixo para cima”.

Nesse sentido, do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pretende contribuir para o avanço da literatura ao propor uma leitura territorial, híbrida e epistêmica da sustentabilidade financeira das organizações culturais a partir de epistemologias do sul. Ao dialogar com estas epistemologias do Sul e com abordagens baseadas em práticas, o estudo reposiciona o campo da Administração em direção a uma produção de conhecimento situada, comprometida com o território e atenta às formas ordinárias de gestão que emergem nas margens dos modelos hegemônicos (Wickert *et al.*, 2021; Costa; Machado; Câmara, 2023). Ao considerar a gestão ordinária e o cotidiano como espaços privilegiados de produção de sentidos, estratégias e táticas, o trabalho contribui para visibilizar racionalidades organizacionais que escapam às categorias tradicionais de análise, mas que são centrais para a sobrevivência e a sustentabilidade das organizações culturais.

Em termos práticos e organizacionais, os resultados têm potencial para influenciar diretamente a formulação e a implementação de políticas públicas e estratégias de gestão no campo cultural. Ao identificar estratégias de financiamento, práticas de autogestão e arranjos colaborativos que fortalecem a sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri, o estudo oferece subsídios empíricos para o desenho de modelos híbridos de gestão e para o aprimoramento de mecanismos locais de fomento. A pesquisa pode apoiar gestores públicos, instituições culturais e coletivos artísticos na construção de instrumentos de planejamento financeiro, captação de recursos e diversificação de receitas mais estáveis, contribuindo para reduzir a dependência de editais e repasses incertos e ampliar a autonomia econômica e institucional das organizações. Em consonância com Wickert et al. (2021), a relevância prática emerge da capacidade de traduzir conhecimento em ação, cocriando soluções com os próprios agentes do território. No plano social e societal, o estudo busca gerar impacto ao reconhecer a

cultura como vetor de desenvolvimento sustentável, justiça territorial e fortalecimento comunitário. Ao evidenciar as estratégias de autonomia, resiliência e resistência mobilizadas pelas organizações culturais caririenses em seu cotidiano, o trabalho contribui para a valorização dos saberes tradicionais, das memórias coletivas e das práticas culturais que sustentam a vida em contextos periféricos.

O presente estudo foi desenvolvido no formato *Multipaper*, que, conforme Mutti e Klüber (2018, p. 4), “refere-se à apresentação de uma dissertação ou tese como uma coletânea de artigos publicáveis, acompanhados, ou não, de um capítulo introdutório e de considerações finais”. Essa estrutura é particularmente adequada a estudos que combinam múltiplas dimensões analíticas, como é o caso desta investigação, que articula sustentabilidade financeira, práticas organizacionais e territorialidades culturais no Cariri cearense.

A compreensão das dimensões presentes no objetivo geral foi alcançada por meio da elaboração de dois artigos científicos, cada qual correspondente a um objetivo específico do estudo e orientado pela perspectiva territorial, epistêmica e cotidiana discutida na introdução e na justificativa. O objetivo geral da pesquisa consiste em: **Compreender de que forma as organizações culturais do Cariri cearense são sustentáveis do ponto de vista financeiro, identificando práticas, estratégias e fatores que condicionam sua sustentabilidade.**

Como desdobramento desse objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos, organizados de acordo com a lógica do formato *Multipaper*:

- I. Mapear e analisar as práticas e estratégias relatadas na literatura científica que promovem a sustentabilidade
- II. Analisar a sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri cearense, identificando estratégias, práticas cotidianas, táticas e arranjos institucionais mobilizados por essas organizações para garantir sua continuidade, autonomia e capacidade de gerar valor simbólico, econômico e social.

Quadro 1 - Estrutura da Dissertação

Artigo I	Artigo II
Sustentabilidade de organizações culturais: uma revisão integrativa e futuro da pesquisa acadêmica.	Sustentabilidade financeira em organizações culturais do Cariri cearense: uma análise à luz da gestão ordinária
Mapear e analisar, na literatura científica internacional, as práticas e estratégias que promovem a sustentabilidade em organizações culturais.	Compreender como organizações culturais do Cariri cearense constroem sua sustentabilidade financeira no cotidiano, identificando práticas, táticas e arranjos institucionais.

Revisão integrativa de literatura.	Estudo de caso qualitativo (casos múltiplos).
41 artigos científicos indexados na Web of Science (2005–2025).	Organizações culturais do Cariri cearense, com dados oriundos de entrevistas, observação participante e documentos.
Análise Temática Reflexiva (Braun; Clarke) aplicada à literatura.	Análise Temática Reflexiva aplicada às narrativas, práticas e experiências dos agentes culturais.
A sustentabilidade em organizações culturais é multidimensional, fragmentada na literatura e pouco sensível a contextos periféricos e práticas situadas.	A sustentabilidade financeira emerge de microdecisões, improvisações, redes comunitárias e saberes situados, e não de modelos formais de gestão.
Predomínio de estudos transversais; baixa integração entre teoria e prática; sub-representação do Sul Global e de organizações periféricas.	Limitações estruturais de financiamento, instabilidade das políticas públicas e ausência de mecanismos permanentes de apoio às organizações culturais.
Sistematiza o estado da arte e propõe uma agenda de pesquisa crítica e plural sobre sustentabilidade em organizações culturais.	Avança teoricamente ao conceber a sustentabilidade financeira como prática cotidiana e situada, ampliando o debate nos estudos organizacionais.
Fundamentação teórica e analítica do campo, identificando lacunas e orientando o estudo empírico.	Aprofundamento empírico e analítico do fenômeno, respondendo diretamente ao problema de pesquisa da dissertação.

Fonte: Elaboração própria, 2026

Artigo I - Sustentabilidade de organizações culturais: uma revisão integrativa e futuro da pesquisa acadêmica

Resumo: O artigo realiza uma revisão integrativa de literatura com o objetivo de mapear práticas e estratégias que favorecem a sustentabilidade em organizações culturais. Seguindo o método de Whitemore e Knafl e o *JBIM Manual for Evidence Synthesis*, a busca na *Web of Science* resultou em 41 artigos publicados entre 2005 e 2025. Os estudos foram analisados por meio da Análise Temática Reflexiva, permitindo identificar padrões conceituais, metodológicos e empíricos do campo. Cinco clusters sintetizam a produção existente: (1) modelos conceituais, frameworks e indicadores; (2) sustentabilidade financeira e economia dos bens culturais; (3) gestão, capacidades internas e mudança estratégica; (4) participação social, públicos e impactos socioculturais; e (5) inovação, tecnologias e transformação digital. Os achados demonstram que a sustentabilidade cultural constitui um fenômeno multidimensional, resultante da articulação entre fatores econômicos, organizacionais, socioculturais e tecnológicos. A revisão também evidencia lacunas relevantes: predominância de estudos transversais; baixa integração entre modelos teóricos e práticas organizacionais sub-representação de organizações periféricas e do Sul Global; e limites para compreender a sustentabilidade como prática situada. Com base nessas lacunas, o estudo propõe uma agenda de pesquisa composta por sete eixos, incluindo a necessidade de estudos longitudinais, aprofundamento de realidades periféricas, articulação entre teoria e prática, integração entre finanças e engajamento de públicos, análises críticas das desigualdades tecnológicas, uso ampliado de métodos multiescalares e adoção de epistemologias críticas. O artigo contribui para sistematizar o estado da arte e oferecer diretrizes para pesquisas futuras e para o fortalecimento da gestão cultural.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional; Organizações culturais; Práticas sustentáveis; Revisão integrativa.

Abstract: This article presents an integrative literature review aimed at identifying the practices and strategies that promote sustainability in cultural organizations. Following the method proposed by Whitemore and Knafl and the guidelines of the JBI Manual for Evidence Synthesis, the study conducted a systematic search in the Web of Science database, resulting in 41 articles published between 2005 and 2025. The selected studies were analyzed through Reflexive Thematic Analysis, allowing the identification of conceptual, methodological, and empirical patterns in the field. Five thematic clusters synthesize the existing scholarship: (1) conceptual models, frameworks, and sustainability indicators; (2) financial sustainability and the economics of cultural goods; (3) management, organizational capacities, and strategic change; (4) social participation, audiences, and sociocultural impacts; and (5) innovation, technologies, and digital transformation. Findings demonstrate that cultural sustainability is a multidimensional phenomenon shaped by economic, organizational, sociocultural, and technological dynamics. The review also highlights significant gaps, including the predominance of cross-sectional studies, limited integration between theoretical models and everyday organizational practices, fragmentation across financial, managerial, and participatory dimensions, underrepresentation of peripheral and Global South organizations, and insufficient understanding of sustainability as a situated practice. Based on these gaps, a research agenda composed of seven axes is proposed, emphasizing the need for longitudinal studies, attention to peripheral contexts, articulation between theory and practice, integration of financial strategies and audience engagement, critical analyses of technological inequalities, broader multiscale methodological approaches, and the incorporation of critical and plural epistemologies. The article contributes by systematizing the state of the art, identifying key challenges, and offering strategic directions for future research and for strengthening cultural management practices.

Keywords: Organizational sustainability; Cultural organizations; Sustainable practices; Integrative review.

1 Introdução

O conceito de sustentabilidade consolidou-se como uma filosofia orientadora, uma meta e uma norma para uma ampla gama de atores e organizações (Rahman *et al.*, 2022). Essa centralidade é reforçada pela existência de uma crise ambiental que permeia as dimensões social, econômica, política, cultural e ideológica dos negócios (Mebratu, 1998; O'Connor, 2002; Rahman *et al.*, 2022), conforme aponta o relatório de acompanhamento parcial dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Diante desse contexto, tornam-se imperativas a inclusão de debates e a implementação de soluções ligadas ao crescimento sustentável nas estratégias organizacionais (Husted, 2005; Vachon, 2010; Gorokhova, 2014; Borim-de-Souza *et al.*, 2015). É nesse âmbito que a sustentabilidade organizacional ganha reconhecimento e importância, por conferir vantagem competitiva e criar valor para as organizações, seus stakeholders e a sociedade (Nawaz; Koç, 2019).

Uma das definições de sustentabilidade mais difundida foi estabelecida pela Comissão Brundtland em 1987 (WCED, 1987), referindo-se à "satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades" (Bonzanini Bossle *et al.*, 2016; Díaz-García *et al.*, 2015; Schiederig *et al.*, 2012; Shrivastava *et al.*, 2016). O debate ganhou maior relevância com a publicação da Agenda 21, que apresentou propostas de ação para o desenvolvimento sustentável no século XXI (Negrão *et al.*, 2024). Posteriormente, Elkington (1997) introduziu o conceito de Triple Bottom Line (TBL), ou tripé da sustentabilidade, fundamentado nos pilares ambiental, social e econômico. De acordo com essa perspectiva, as organizações devem avaliar seu desempenho considerando esses três eixos de forma integrada, sendo a sustentabilidade organizacional alcançada apenas com um êxito equilibrado em todos eles (Negrão *et al.*, 2024). Portanto, a sustentabilidade organizacional pode ser entendida como a capacidade de uma organização operar de modo a garantir a geração de valor econômico, social e ambiental no longo prazo (Batista; Francisco, 2018; Nawaz; Koç, 2019; Vargas-Hernández, 2021; Ogutu; El Archi; Dénes Dávid, 2023).

O aprofundamento dos estudos sobre sustentabilidade levou ao surgimento de propostas que ampliam o seu conceito original pela incorporação de novas dimensões (Kruel, 2010; Montibeller, 1993, 2001, 2007). Tais dimensões incluem a Social e Econômica (Sachs, 1993; Mendes, 2010; Boff, 2015; Póvoas, 2015; Ferrer ; Cruz, 2017); Ambiental ou Ecológica (Sachs, 1993; Mendes, 2010; Silva *et al.*, 2012; Freitas, 2012; Póvoas, 2015); Espacial ou Geográfica (Sachs, 1993; Mendes, 2010); Cultural (Sachs, 1993; Mendes, 2010; Boff, 2015; Silva *et al.*, 2012); Político-Institucional (Mendes, 2010; Freitas, 2012); e Informação e Conhecimento

(Fialho *et al.*, 2008; Mendes, 2010; Freitas, 2012; Souza ; Garcia, 2016; Ferrer ;Cruz, 2017). Essas novas perspectivas visam detalhar aspectos específicos que, embora intrinsecamente vinculados aos três eixos centrais (ambiental, social e econômico), oferecem aportes complementares à análise, à formulação de ações e à definição de estratégias alinhadas aos objetivos de cada dimensão (Negrão *et al.*, 2024).

Nesse sentido, as práticas organizacionais orientadas à sustentabilidade incluem a otimização de recursos, a redução de resíduos e emissões, a excelência operacional, o desenvolvimento social, a inovação, a gestão responsável da cadeia de suprimentos, a governança sólida e iniciativas de bem-estar, saúde e segurança no trabalho (Batista; Francisco, 2018; Nawaz; Koç, 2019; Vargas-Hernández, 2021; Ogutu, El Archi; Dénes Dávid, 2023).

O campo organizacional da cultura, por sua vez, abriga uma pluralidade de organizações com perfis e atuações distintas (Calabre, 2015; Rubim, 2010). Essas organizações constituem um espectro variado de agentes, estáveis ou temporários, responsáveis pela criação, produção e difusão de bens criativos (Dias, 2011; Santos; Davel, 2022; Santos, 2025). Tais entes diferem em tamanho, natureza jurídica e configuração, podendo assumir perfis comunitários, associativos, informais, individuais ou cooperativos (Santos; Davel, 2022). Parte delas atua sob uma lógica mercadológica, alinhada ao consumo de massa e à indústria cultural; outra parte dedica-se à salvaguarda de patrimônios materiais e imateriais de matriz tradicional ou identitária, tomando a cultura como modo de vida; e há ainda aquelas cujo foco reside na produção artística amparada em capital simbólico (Jones; Lorenzen; Sapsed, 2015; Santos; Davel, 2022). Em conjunto, organizações como museus, teatros, centros comunitários, coletivos artísticos e pontos de cultura configuram-se como infraestruturas simbólicas que articulam identidade e memória. Dessa forma, elas dinamizam territórios e geram impactos culturais, sociais e econômicos (Throsby, 2019).

Entretanto, apesar de seu papel estratégico e sua notável contribuição para a coesão social e para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tais entidades operam sob restrições financeiras crônicas, instabilidade de financiamento público e volatilidade de receitas de mercado (Bonet; Donato, 2011). Nesse cenário, a sustentabilidade organizacional consolida-se como um desafio estratégico, demandando a adoção de práticas que assegurem viabilidade econômica, legitimidade social e responsabilidade ambiental no longo prazo (Dyllick; Hockerts, 2002). O estudo de Jiang e Dai (2024), realizado com organizações culturais chinesas, identifica desafios cruciais enfrentados por seus gestores, especialmente no que tange ao equilíbrio entre objetivos artísticos e sustentabilidade financeira. Os autores destacam as

seguintes dificuldades: conciliar a integridade artística com a necessária viabilidade econômica em um mercado altamente competitivo; assegurar padrões de qualidade em exposições e eventos enquanto se cumprem metas financeiras desafiadoras; lidar com a inconsistência de financiamento; e superar as limitadas oportunidades de crescimento profissional oferecidas ao quadro funcional. Esses desafios são exacerbados pela pressão contínua para a adaptação às novas tecnologias, o que exige das organizações capacidade permanente de inovação e transformação para manter sua relevância e sustentabilidade no contexto atual (Jiang; Dai, 2024).

Zhou (2017) corrobora essa perspectiva ao destacar o dilema dos gestores, que precisam conciliar a liberdade criativa com a necessidade de atender às expectativas financeiras das partes interessadas. Por outro lado, Imperiale et al. (2021) identificam como obstáculos à sustentabilidade o pequeno porte das organizações e a precariedade de suas estruturas de trabalho. Os autores também salientam a dificuldade de acesso a fontes de financiamento, tanto públicas quanto privadas.

No contexto brasileiro, as organizações culturais e populares, historicamente, estiveram ausentes não apenas das políticas públicas nacionais (Rubim, 2015), mas também do escopo dos estudos organizacionais. De acordo com Santos (2002, 2005), essa “invisibilidade” resulta da desqualificação dessas entidades por uma perspectiva mercadológica hegemônica, a qual estabelece critérios estritos de validação que tendem a negligenciar, rejeitar ou subjugar saberes originados de outras práticas sociais, racionalidades e culturas (Coelho, Helena; Nascimento, 2021).

Para enfrentar os desafios da sustentabilidade organizacional, é fundamental aprender com o êxito prático de organizações sustentáveis (Nawaz; Koç, 2019). A compreensão das práticas que estruturam a sustentabilidade em organizações culturais exige um diálogo com a teoria das práticas organizacionais. Perspectivas sociológicas, como os conceitos de *habitus* e *campo* de Bourdieu (1977) a teoria da estruturação de Giddens (1984), e a abordagem da gestão ordinária proposta por Michel Certeau (1980), inspiraram abordagens que entendem as rotinas como um locus de produção e reprodução do social. No âmbito dos estudos organizacionais, Feldman e Pentland (2003) demonstraram que as rotinas também são fontes de mudança, enquanto Orlikowski (2002) evidenciou a natureza sociomaterial do saber em ação. A lente da prática oferece, portanto, um arcabouço teórico fértil para investigar como políticas, tecnologias e valores são incorporados no cotidiano de instituições culturais dos setores público, privado ou do terceiro setor (Nicolini, 2012).

Autores como Adams, González (2007), Batista e Francisco (2018) enfatizam a necessidade de considerar as práticas de sustentabilidade organizacional como objeto central da pesquisa acadêmica sobre o tema, nesse sentido, diversos estudos ilustram essa abordagem: Estudos sobre práticas em corporações transnacionais (Rondinelli, 2007; Epstein, 2008); Práticas em grandes empresas e corporações bilionárias “*Green Giants*” (Eweje, 2011; Williams, 2015); Setores industriais específicos (indústria petrolífera) (Small, 2017; Batista; Francisco, 2018); Mudanças organizacionais e integração sistêmica (Kiesnere; Baumgartner, 2019; Nawaz; Koç, 2019); Práticas em pequenas e médias empresas (PMEs) (Prashar; Sunder, 2020). Apesar das contribuições relevantes dos estudos citados, identifica-se uma lacuna significativa: nenhum deles contempla o campo organizacional da cultura ou direciona suas análises às especificidades das organizações culturais.

A literatura sobre sustentabilidade organizacional, ainda que mais abundante, não considera as particularidades inerentes ao setor cultural (Müller; Grieshaber, 2024). A produção acadêmica sobre sustentabilidade especificamente no setor cultural permanece escassa e fragmentada, carecendo de investigações que busquem sistematizar as melhores práticas sustentáveis adotadas por tais organizações (Müller; Grieshaber, 2024). Quando existentes, esses estudos frequentemente apresentam limitações de escopo, abrangência e desenho metodológico (Nawaz; Koç, 2019). Alguns restringem-se à análise da atuação da liderança e de sua influência sobre o impacto de iniciativas estratégicas (Kurucz *et al.*, 2017), enquanto outros concentram-se na relação entre práticas sustentáveis e lucratividade (Lionel; Small, 2017).

Há também pesquisas que delimitam o foco exclusivamente a iniciativas estratégicas específicas (Williams, 2015) ou a pequenos e médios empreendimentos (Del Giudice *et al.*, 2017), o que limita a aplicabilidade dos resultados em contextos mais diversos. Ademais, em certos casos, observa-se a adoção de amostras restritas a um único setor (Kang; Kim, 2017) ou país (Collins *et al.*, 2010; Eweje, 2011), o que compromete a generalização dos achados.

Apesar dos avanços conceituais, revisões recentes da literatura apontam para uma dispersão teórica e metodológica no campo. Nota-se que uma parte significativa dos trabalhos se concentra na análise de relatórios de sustentabilidade de grandes museus europeus, enquanto estudos sobre coletivos culturais comunitários permanecem escassos (Bayre; Mangset, 2022). Adicionalmente, iniciativas associadas a temas como ESG, economia regenerativa ou inovação sociotecnológica ainda são exploradas de forma preliminar no contexto do setor cultural (D’art; Throsby, 2023). Tais lacunas justificam e motivam a realização de uma revisão integrativa

capaz de sintetizar as evidências existentes, identificar convergências e propor uma agenda para pesquisas futuras.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo principal mapear e analisar, por meio de revisão integrativa (Whitte-more; Knafl, 2005), as práticas e estratégias relatadas na literatura científica que promovem a sustentabilidade de organizações culturais. Especificamente, busca-se: (i) identificar os conceitos de sustentabilidade aplicados ao campo cultural; (ii) catalogar práticas de sustentabilidade; (iii) propor uma agenda de pesquisa. A revisão deve obedecer às orientações de Whitte-more; Knafl, (2005) seguindo o protocolo do *JBI Manual for Evidence Synthesis* (JBI, 2020).

Para orientar a condução da revisão, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: “Quais práticas e estratégias têm sido descritas pela literatura acadêmica para favorecer a sustentabilidade de organizações culturais? A revisão integrativa de literatura apresenta-se como uma estratégia metodológica valiosa para sistematizar conhecimentos existentes, identificar lacunas teóricas e propor caminhos para o fortalecimento de práticas sustentáveis no campo cultural (Whittemore; Knalf, 2005) A revisão integrativa permite a síntese de conhecimento de abordagens de pesquisa em um campo fragmentado (Cronin; George, 2020)

2 Metodologia

O objetivo deste estudo foi conduzir uma revisão integrativa para explorar as práticas e estratégias que possibilitam a sustentabilidade de organizações culturais. A questão-guia que orienta o estudo é: **Quais práticas e estratégias têm sido descritas pela literatura acadêmica para favorecer a sustentabilidade de organizações culturais em escala global?** Para revisões integrativas, é recomendada a observância do acrônimo PCC (População, Conceito, Contexto) (Peters, 2024), sendo assim, delimitou-se da seguinte forma:

- 1) População: Organizações culturais.
- 2) Conceito: Práticas sustentáveis.
- 3) Contexto: Sustentabilidade Organizacional.

Este trabalho adota o método de revisão integrativa de Whittemore e Knafl (2005), reconhecido por integrar distintos delineamentos e por agregar evidências teóricas e empíricas (Ganong, 1987). Tal abordagem possibilita definir conceitos, revisar teorias, sintetizar evidências e examinar questões metodológicas de temas específicos (Tavares; Silva; Carvalho, 2010), além de fornecer base consistente para analisar constructos complexos (Broome, 1993), o método também possibilita mapear o estado da arte, fomentar avanços teóricos e indicar aplicações práticas (Whittemore e Knafl, 2005).

A natureza ampla da revisão integrativa pode levar a um potencial de viés ou erro sistemático em qualquer estágio do processo e, por esse motivo, processos sistemáticos foram adotados ao longo desta revisão (Pope et al. 2007). O método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Metaanalyses*) e os parâmetros para síntese qualitativa estabelecidos no *Manual for Evidence Synthesis do Joanna Briggs Institute* (JBI), foram observados durante a extração de dados. Essa estratégia visa garantir uma análise transparente, abrangente e crítica das evidências disponíveis, proporcionando uma compreensão mais aprofundada e fundamentada da temática investigada (Snyder, 2009).

2.1 Definição dos critérios de elegibilidade

Os critérios de elegibilidade e exclusão abrangeram práticas e estratégias de sustentabilidade em todas as dimensões, nos diversos contextos das organizações culturais. Tal procedimento assegurou a pertinência e a consistência dos estudos selecionados, limitando a amostra às pesquisas diretamente vinculadas ao tema, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão

Inclusão	Exclusão
1. Artigos publicados entre 2005 e 2025;	1. Artigos de revisão, opinião ou teórico;
2. Artigos que contemplem a sustentabilidade em organizações culturais;	2. Anterior a 2005;
3. Artigos que apresentem práticas de sustentabilidade em organizações culturais;	3. Artigos que não apresentem práticas de sustentabilidade em organizações culturais;
4. Acesso integral ao estudo.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

2.2 Coleta dos dados

A busca dos artigos foi realizada no banco de dados Web of Science (WoS). A WoS é amplamente recomendada em ciências sociais e humanas devido ao grande número de periódicos exclusivos, é também uma base de dados multidisciplinar, indexada pela maioria dos periódicos citados em cada área (kovaitė; šumakaris; korsakienė, 2022).

Para identificar artigos relevantes, buscamos os termos:

- 1) Organizações culturais: "*cultural organizations*", "*cultural institutions*", "*cultural enterprises*"
- 2) Práticas sustentáveis: "*sustainab**"

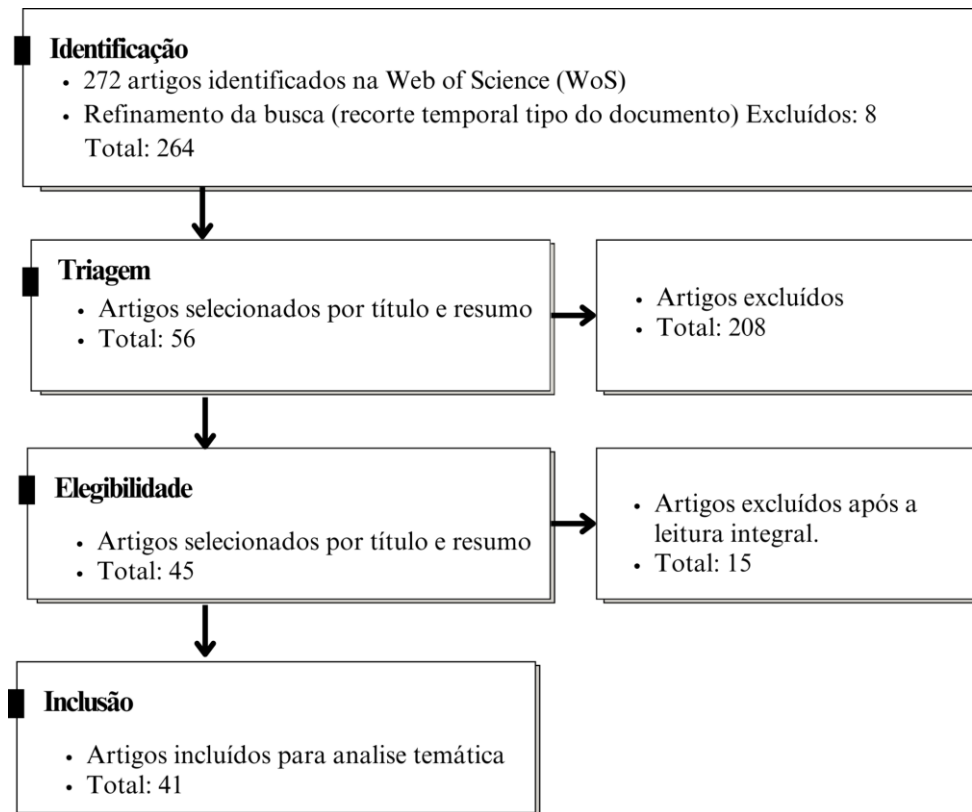
O termo “*sustainab**” abarca várias formas usadas para se referir à sustentabilidade, como “sustentabilidade”, “desenvolvimento sustentável”, “estratégias/práticas sustentáveis”, “sustentabilidade empresarial”, “sustentabilidade ambiental” (Montiel; Delgado-Ceballos, 2014) e “gestão da sustentabilidade” (Morales-Raya; Muñoz, 2023). Para atingir uma criar uma estratégia de busca mais abrangente, os termos foram combinados, utilizando os operadores booleanos, da seguinte forma: (“*cultural organizations*” OR “*cultural institutions*” OR “*cultural enterprises*”) AND (“*sustainab**”). A busca inicial resultou em 272 artigos, realizados os primeiros refinamentos referentes ao recorte temporal (2005 a 2025) e ao tipo dos documentos, o número de artigos reduziu-se para 264, estes foram inseridos no Rayyan, aplicativo gratuito, que sistematiza a triagem inicial dos dados (Ouzzani *et al.*, 2016), através da leitura do título e resumo, deu-se a exclusão 208 artigos.

Após a triagem inicial, a etapa de elegibilidade dos artigos considerou os critérios de inclusão e exclusão definidos *a priori*, dos 56 registros analisados, 41 artigos foram incluídos, formando a base empírica para a análise. Nessa etapa foram excluídos 15 artigos por ausência do texto completo, dados insuficientes ou escopo alheio a organizações culturais. Todos os estudos incluídos ofereciam acesso integral ao PDF, o que assegurou a consistência na extração dos dados. Esse recorte inicial fornece um quadro robusto de evidências e reduz o risco de viés de publicação, tal como sugerem os autores-guia (Whittemore; Knafl, 2005).

Foi construída uma planilha com as informações pertinentes ao objetivo desta revisão, contendo: digital object identifier (doi); título; autores; ano da publicação; revista; objetivo do estudo; materiais e métodos; participantes da pesquisa; resultados; sugestão de estudos futuros; pergunta da pesquisa foi respondida?; tipo de organização cultural presente no estudo; os conceitos de sustentabilidade presentes no texto; quais as práticas/estratégias recomendadas? lacunas exploradas na pesquisa. A avaliação da qualidade dos estudos utilizou o *JBIC Critical Appraisal Checklist For Systematic Reviews And Research Syntheses* (Fernandez *et al.*, 2015).

Seguindo o método PRISMA, quatro etapas formam o fluxograma da pesquisa: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

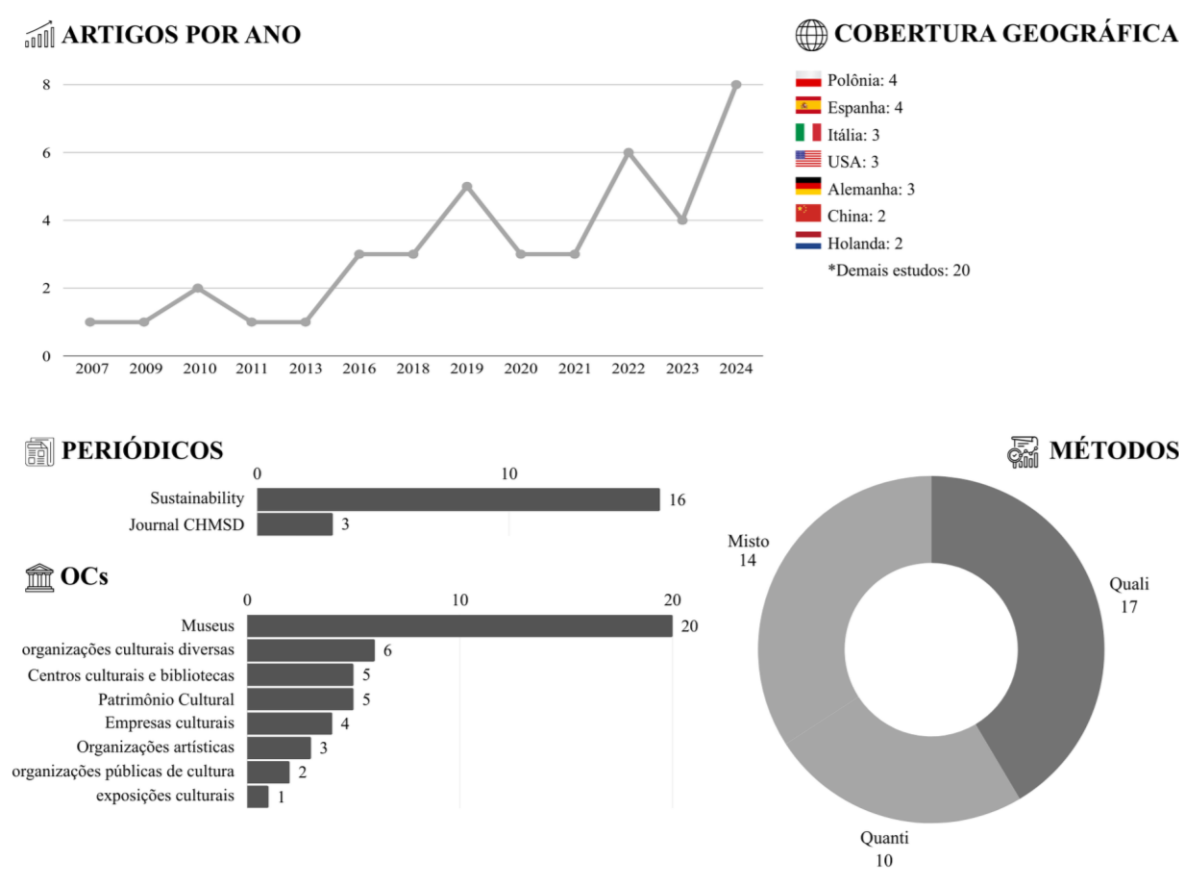
3 Resultados

3.1 Dados bibliométricos

A literatura sobre sustentabilidade em organizações culturais evidencia uma trajetória ascendente entre 2005 e 2025, com aceleração nos últimos anos e um pico de publicações em 2024 (8). Observa-se ampla dispersão editorial, embora com concentração na revista *Sustainability* (16), seguida pelo *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* (2) e um conjunto distribuído por outros vinte periódicos. Do ponto de vista metodológico, predomina a abordagem qualitativa (17), acompanhada por estudos quantitativos (10) e de métodos mistos (14). Quanto às organizações culturais presentes nos estudos, destacam-se os museus (20), seguidos por organizações culturais diversas (centros culturais e bibliotecas) (6), organizações ligadas ao Patrimônio Cultural (5), empresas culturais (4), organizações artísticas (3), organizações públicas de cultura (2) e exposições culturais (1). A cobertura geográfica é heterogênea, com maior incidência de estudos na Polônia (4) e na Espanha (4), presença relevante na Itália, nos Estados Unidos e na Alemanha (3 estudos cada), além de China e Holanda (2 estudos cada), estudos de escopo global (2) e um grupo residual

que inclui França, Taiwan, África do Sul, República Tcheca, Irã, Colômbia, Reino Unido, Ucrânia, Indonésia e Brasil (20). Em conjunto, tais evidências delineiam um campo em expansão, tematicamente diverso e metodologicamente plural, cuja visualização será explorada na Figura 2, que apresenta um dashboard.

Figura 2 - Dashboard dados bibliométricos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

3.2 Panorama da literatura

O objetivo desta seção é apresentar um panorama consolidado da literatura analisada, evidenciando os padrões conceituais, metodológicos e temáticos que estruturam os estudos sobre sustentabilidade em organizações culturais. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa de análise, ancorada na Análise Temática Reflexiva proposta por Braun e Clarke (2012, 2013, 2020). O processo iniciou-se com a leitura integral dos 41 artigos selecionados, etapa necessária para identificar recorrências conceituais e convergências analíticas entre os estudos. Em seguida, realizou-se uma fase de codificação aberta, por meio da qual foram extraídos temas emergentes relacionados a objetivos, conceitos e práticas discutidos pelos

autores, que posteriormente foram organizados em categorias provisórias. O processo de codificação foi realizado com o auxílio do software Max Qda.

A validade e a consistência dessas categorias foram asseguradas por um processo de triangulação entre os elementos centrais dos estudos (objetivos declarados, constructos mobilizados e práticas descritas) o que permitiu refinar as conexões entre as unidades de análise. Como resultado desse movimento iterativo, emergiram cinco *clusters* temáticos que sintetizam dimensões distintas, embora inter-relacionadas, da sustentabilidade em organizações culturais. A partir deles, torna-se possível apresentar, de forma sistemática, os achados da revisão, iniciando pelos modelos conceituais e *frameworks* de avaliação (*Cluster 1*), passando pela sustentabilidade financeira (*Cluster 2*), pelas práticas de gestão e mudança organizacional (*Cluster 3*), pela participação social e impactos socioculturais (*Cluster 4*) e, por fim, pelas dinâmicas de inovação e transformação digital (*Cluster 5*). Abaixo o Quadro 2 apresenta a estrutura dos agrupamentos, a descrição de cada cluster e os trabalhos correspondentes.

Quadro 2 - Classificação dos Estudos por Cluster

Cluster	Descrição sintética do cluster	Artigos
Cluster 1. Modelos Conceituais, Avaliação e Frameworks de sustentabilidade cultural em múltiplas dimensões.	Foca na construção de modelos, estruturas e operacionalizam a sustentabilidade cultural em múltiplas dimensões.	(Friedman, 2007); (Greffé; Simonnet, 2010); (Mandel, 2010); (Pop; Borza, 2016); (Ernst; Esche; Erbslöh, 2016); (Sobocińska, 2019); (Perzolla; Carr; Westland, 2018); (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019); (Müller; Grieshaber, 2024); (Pop <i>et al.</i> , 2024); (Manley <i>et al.</i> , 2024); (Nastoiashcha; Marutian; Sobolevska, 2024).
Cluster 2. Sustentabilidade Financeira, Modelos de Financiamento e Economia dos Bens Culturais	Analisa economia dos bens culturais, dependência de financiamentos, arranjos híbridos e fragilidades estruturais do setor cultural.	(Stanziola, 2011); (Andon; Free; O'dwyer, 2015); (Lucas; Burlingame, 2020); (Greffé; Simonnet, 2010); (Calabre, 2015); (Rubim, 2010); (Greffé, 2015); (Small, 2017); (Batista; Francisco, 2018); (Williams, 2015); (Epstein, 2008); (Rondinelli, 2007); (Mohd Zawawi; Wahab, 2019).
Cluster 3. Gestão, Processos Organizacionais e Mudança Estratégica de Sustentabilidade	Examina capacidades internas, rotinas, cultura organizacional, para liderança e governança, destacando adaptação e resiliência.	(Chen; Jaw, 2009); (Owen; Duncan, 2012); (Owen; Duncan, 2017); (Boorsma; Chiappe, 2018); (Jönsson, 2021); (Kiesnere; Baumgartner, 2019); (Nawaz; Koç, 2019); (Spangenberg; Bonniot, 1998); (Claro; Claro; Amâncio, 2008); (Almeida, 2002); (Ramos, 2001).
Cluster 4. Participação Social, Públicos e Impactos Socioculturais	Foca nos públicos, participação social, cidadania cultural e impactos socioculturais que reforçam legitimidade e sustentabilidade.	(Mandel, 2010); (Reading, 2014); (Reading, 2016); (Walmsley, 2016); (Walmsley; Maurice, 2017); (Jönsson, 2021).
Cluster 5. Inovação e Tecnologias Transformações Digitais	Analisa como digitalização, e tecnologias emergentes e inovação reconfiguram modelos de gestão,	(Lucas; Burlingame, 2020); (Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023); (Reading, 2016); (Manley <i>et al.</i> , 2024).

3.2.1 Modelos Conceituais, Avaliação e Frameworks de Sustentabilidade Cultural

O primeiro *cluster* identificado na análise dos artigos reúne estudos dedicados à formulação, à operacionalização e à avaliação da sustentabilidade no âmbito das organizações culturais. Esses trabalhos desenvolvem modelos conceituais, *frameworks* analíticos e instrumentos de mensuração que buscam capturar a natureza multidimensional da sustentabilidade, frequentemente integrando aspectos financeiros, sociais, culturais, institucionais e ambientais. A predominância desse tipo de produção teórica demonstra que a consolidação do campo depende da construção de bases analíticas robustas, capazes de orientar tanto a investigação acadêmica quanto a prática organizacional (Friedman, 2007; Greffe; Simonnet, 2010; Mandel, 2010; Stanziola, 2011; Pop; Borza, 2016; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Sobocińska, 2019; Müller; Grieshaber, 2024; Pop *et al.*, 2024).

Os artigos incluídos neste agrupamento apresentam abordagens distintas, embora convergentes na intenção de estruturar o conceito de sustentabilidade nas OCs. Friedman (2007) propõe um modelo baseado nas dimensões financeira, social e intelectual, enfatizando o papel das pesquisas de público para orientar decisões organizacionais. Greffe e Simonnet (2010) discutem a sustentabilidade de empresas culturais à luz da economia da cultura, evidenciando tensões entre racionalidades artísticas e econômicas. Mandel (2010) analisa o desenvolvimento de públicos como estratégia de promoção da diversidade social e fortalecimento institucional. Pop e Borza (2016) desenvolvem indicadores para medir o desempenho sustentável de museus, enquanto Müller e Grieshaber (2024) constroem um *benchmark* global inspirado na economia do “Donut”. Outros estudos ampliam o escopo analítico, como Ernst, Esche e Erbslöh (2016), ao posicionarem museus como espaços de recalibração de valores para o desenvolvimento sustentável, e Sobocińska (2019), ao articular marketing cultural e sustentabilidade em uma perspectiva orientada ao mercado.

As características recorrentes nesse conjunto de estudos incluem a formulação de modelos conceituais que sistematizam dimensões e fatores que influenciam a sustentabilidade em organizações culturais. Esses modelos articulam elementos econômicos, sociais, culturais e ambientais, propondo classificações e esquemas interpretativos voltados à análise comparativa e ao diagnóstico institucional (Friedman, 2007; Greffe; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016).

Outro traço distintivo é o desenvolvimento de *frameworks* avaliativos e indicadores quantificáveis, com o objetivo de tornar operacional o conceito de sustentabilidade e permitir sua mensuração em contextos organizacionais concretos (Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024; Pop *et al.*, 2024). Além disso, observa-se forte interdisciplinaridade, com diálogo entre economia da cultura, estudos de público, *marketing*, responsabilidade social e teorias do desenvolvimento sustentável (Mandel, 2010; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Sobocińska, 2019).

Os achados relativos a esse *cluster* indicam que a sustentabilidade em organizações culturais constitui fenômeno multidimensional, relacional e dependente da articulação entre recursos financeiros, legitimidade social, preservação simbólica e capacidades organizacionais de adaptação. Friedman (2007) e Pop e Borza (2016) mostram que a sustentabilidade envolve simultaneamente desempenho financeiro, relevância social e produção intelectual, enquanto Greffe e Simonnet (2010) evidenciam que a estrutura econômica dos bens culturais impõe desafios particulares à autonomia organizacional. Mandel (2010) demonstra que o desenvolvimento de públicos é fundamental para a legitimidade e continuidade das instituições. Müller e Grieshaber (2024) revelam disparidades relevantes entre organizações culturais no cumprimento de metas sociais e ambientais, enquanto Pop *et al.* (2024) associam a adoção de políticas de sustentabilidade a comportamentos ambientais prévios e ao desempenho institucional. Em conjunto, os estudos indicam que a sustentabilidade em OCs, resulta da articulação entre dimensões não apenas financeiras, mas também simbólicas, sociais e organizacionais.

As práticas destacadas nesse corpo de literatura incluem a institucionalização de sistemas de monitoramento e indicadores de sustentabilidade (Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024), a implementação de políticas formais de sustentabilidade (Pop *et al.*, 2024), a valorização de pesquisas de público para subsidiar decisões gerenciais (Friedman, 2007), o uso de estratégias de marketing voltadas à construção de valor público (Sobocińska, 2019), a ampliação de parcerias interorganizacionais para inovação e conservação sustentável (Perzolla; Carr; Westland, 2018) e a incorporação da responsabilidade social organizacional como eixo de atuação institucional (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Essas práticas evidenciam um movimento de crescente institucionalização da sustentabilidade no setor cultural, ainda que marcado por assimetrias de recursos e capacidades entre organizações.

A contribuição central deste *cluster* reside na consolidação de um arcabouço teórico-metodológico que estrutura a compreensão da sustentabilidade no campo cultural. Os modelos,

indicadores e *frameworks* desenvolvidos pelos autores fornecem um vocabulário comum e categorias analíticas que permitem comparar instituições, avaliar desempenho e orientar políticas e práticas de gestão. Ademais, esses estudos ampliam o alcance do conceito de sustentabilidade ao conectá-lo a agendas contemporâneas de desenvolvimento sustentável, participação social, inovação e governança (Friedman, 2007; Mandel, 2010; Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024).

Apesar das contribuições, persistem lacunas importantes na literatura. Vários autores destacam a necessidade de integrar de forma mais robusta as diferentes dimensões da sustentabilidade, uma vez que parte dos modelos ainda privilegia recortes específicos, sobretudo financeiros ou sociais (Greffé; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016).

A predominância de estudos transversais evidencia a ausência de análises longitudinais capazes de acompanhar a evolução das práticas de sustentabilidade e seus efeitos no tempo (Müller; Grieshaber, 2024). Também se observa escassez de investigações focadas em contextos periféricos ou do Sul Global, onde as organizações culturais operam sob condições de maior precariedade e informalidade, exigindo modelos analíticos adaptados às suas realidades (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Por fim, ainda há pouca articulação entre *frameworks* analíticos e a compreensão da sustentabilidade como prática situada, o que aponta para a necessidade de abordagens baseadas em práticas, que explorem a sustentabilidade no cotidiano organizacional.

3.2.2 Sustentabilidade Financeira, Modelos de Financiamento e Economia dos Bens Culturais

O segundo *cluster* identificado na análise bibliométrica abrange estudos que examinam a sustentabilidade financeira das organizações culturais a partir de seus modelos de financiamento (Throsby, 2001; Greffé; Simonnet, 2010), de suas estruturas de custos (Baumol; Bowen, 1966; Towse, 2010; Greffé, 2015) e de suas condições econômicas de operação (Throsby, 2010). Esses trabalhos partem do reconhecimento de que os bens culturais possuem características específicas, custos elevados de produção, retornos econômicos incertos e valor simbólico não apropriável, que condicionam, estruturalmente, a viabilidade financeira das instituições culturais (Greffé; Simonnet, 2010). Ao reunir contribuições diversas, esse conjunto de pesquisas converge ao evidenciar que a sustentabilidade financeira não depende apenas de eficiência gerencial ou capacidade de geração de receitas próprias, mas decorre de arranjos

institucionais complexos que articulam políticas públicas, mecanismos de financiamento, formas de governança e relações de confiança entre organizações, financiadores e públicos (Stanziola, 2011; Andon; Free; O'Dwyer, 2015; Lucas; Burlingame, 2020).

Os artigos classificados neste *cluster* apresentam abordagens complementares para compreender a economia dos bens culturais e seus impactos sobre a sustentabilidade organizacional. Stanziola (2011) demonstra que a disponibilidade de recursos é profundamente desigual entre instituições culturais, revelando assimetrias associadas a porte, localização geográfica e grau de institucionalização, que influenciam diretamente a continuidade das organizações. Andon, Free e O'Dwyer (2015) analisam como as exigências de *accountability* moldam comportamentos financeiros, mostrando que a busca por legitimidade perante financiadores pode reconfigurar prioridades e aprofundar tensões entre valores artísticos e demandas administrativas. Lucas e Burlingame (2020) exploram mecanismos inovadores de captação, como *crowdfunding*, doações digitais e campanhas recorrentes, e argumentam que tais ferramentas ampliam as possibilidades de financiamento, ainda que dependam de competências digitais e relacionais nem sempre disponíveis no campo cultural. Ao fundamentar esses debates, Greffe e Simonnet (2010) e Greffe (2015) esclarecem que organizações culturais operam sob uma “dupla racionalidade”, simultaneamente artística e econômica, que limita a autonomia financeira e exige um equilíbrio contínuo entre missão cultural e restrições de mercado.

Além desses estudos centrais, trabalhos de cunho gerencial e organizacional ampliam esse panorama ao evidenciar que práticas de sustentabilidade financeira são influenciadas por fatores institucionais, estratégias de governança e capacidade de monitoramento, como mostram Epstein (2008), Williams (2015), Rondinelli (2007) e Mohd Zawawi e Wahab (2019). Por sua vez, Small (2017) e Batista e Francisco (2018) discutem práticas potencialmente geradoras de benefícios financeiros sustentáveis, identificando que alinhamento estratégico, inovação e fortalecimento institucional são elementos fundamentais para resultados duradouros.

As características desse cluster evidenciam três elementos centrais. O primeiro é a dependência estrutural de recursos externos como marca constitutiva do campo cultural, derivada das propriedades econômicas dos bens culturais e da dificuldade histórica de sustentar operações apenas por receitas próprias (Greffe; Simonnet, 2010; Stanziola, 2011; Calabre, 2015). O segundo é o consenso sobre a importância da diversificação de fontes de financiamento como estratégia essencial para reduzir vulnerabilidades e ampliar a resiliência,

sobretudo em contextos de instabilidade econômica e descontinuidade de políticas públicas (Lucas; Burlingame, 2020; Small, 2017). O terceiro elemento refere-se à articulação entre financiamento, governança e *accountability*, destacando que mecanismos de controle moldam práticas decisórias, prioridades programáticas e relações institucionais (Andon; Free; O'Dwyer, 2015; Mohd Zawawi; Wahab, 2019). Esses elementos revelam que modelos de financiamento influenciam não apenas a viabilidade econômica, mas também a dinâmica interna e o posicionamento simbólico das organizações culturais.

Os achados do *cluster* reforçam que a sustentabilidade financeira constitui um desafio persistente e estrutural para organizações culturais de diferentes portes e naturezas. Stanziola (2011) e Greffe e Simonnet (2010) mostram que assimetrias nos sistemas de financiamento tendem a perpetuar desigualdades entre instituições, beneficiando aquelas mais consolidadas. Lucas e Burlingame (2020) demonstram que mecanismos digitais podem ampliar a arrecadação e o engajamento, mas exigem capacidades tecnológicas e comunicacionais nem sempre disponíveis, o que pode aprofundar desigualdades. Andon, Free e O'Dwyer (2015) evidenciam que pressões por transparência fortalecem a legitimidade institucional, mas também impõem maiores cargas administrativas, gerando tensões entre eficiência e criatividade. Estudos como os de Epstein (2008), Williams (2015) e Rondinelli (2007) reforçam que práticas sustentáveis dependem do alinhamento entre estratégias, performance financeira e gestão de stakeholders. Complementarmente, Small (2017) e Batista e Francisco (2018) identificam que organizações mais eficazes tendem a integrar práticas de inovação, monitoramento e desenvolvimento institucional aos seus modelos de sustentabilidade.

As práticas destacadas na literatura incluem a diversificação das fontes de receita, combinando financiamento público, patrocínio privado, receitas próprias e campanhas digitais (Lucas; Burlingame, 2020; Small, 2017). Os estudos também ressaltam a profissionalização da gestão financeira, com controles internos, auditorias, prestação de contas e políticas formais de transparência (Andon; Free; O'Dwyer, 2015; Mohd Zawawi; Wahab, 2019). Além disso, práticas de fortalecimento organizacional, como ampliação de parcerias, construção de reputação e programas de fidelização de públicos, aparecem como estratégias fundamentais para consolidar autonomia e ampliar a base de apoio (Stanziola, 2011; Greffe; Simonnet, 2010; Batista; Francisco, 2018). Práticas de racionalização de custos e eficiência operacional, como otimização de processos, revisão de programas, controle de despesas e análise de custo-benefício, aparecem como mecanismos complementares para sustentar a viabilidade financeira (Williams, 2015; Epstein, 2008; Rondinelli, 2007). Em conjunto, essas práticas revelam que a

sustentabilidade financeira no campo cultural emerge de arranjos híbridos que articulam dimensões econômicas, simbólicas, institucionais, tecnológicas e sociopolíticas, evidenciando que não há soluções universais, mas estratégias situadas que respondem a contextos específicos.

A contribuição deste *cluster* para o panorama geral da literatura reside em demonstrar que a sustentabilidade financeira é uma dimensão estruturante da sustentabilidade organizacional. Os estudos evidenciam que a viabilidade econômica das organizações culturais não se ancora em modelos de mercado tradicionais, mas em arranjos flexíveis que combinam subsídios públicos, financiamento privado, receitas próprias e inovações tecnológicas (Lucas; Burlingame, 2020). Além disso, revelam que práticas financeiras são indissociáveis das estruturas de governança, moldando decisões estratégicas, relações com públicos e legitimidade institucional (Greffé; Simonnet, 2010; Andon; Free; O'Dwyer, 2015). Assim, o *cluster* reforça que a sustentabilidade financeira é um fenômeno multidimensional, condicionado por elementos históricos, institucionais e simbólicos.

Apesar das contribuições, os estudos analisados apresentam limitações importantes. Observa-se a predominância de pesquisas em contextos de países do norte global e em organizações de médio e grande porte, o que reduz a compreensão sobre dinâmicas de financiamento em instituições pequenas, periféricas ou situadas no Sul (Stanziola, 2011). Além disso, grande parte dos estudos adota recortes transversais, o que dificulta captar efeitos de longo prazo da diversificação de receitas e da adoção de tecnologias digitais (Lucas; Burlingame, 2020; Small, 2017). Ademais, poucos trabalhos exploram como decisões financeiras se materializam no cotidiano das organizações culturais, deixando lacunas importantes sobre como gestores traduzem diretrizes formais em práticas concretas (Greffé; Simonnet, 2010; Andon; Free; O'Dwyer, 2015).

Essas limitações desdobram-se em três lacunas centrais. A primeira refere-se à necessidade de investigar a sustentabilidade financeira em organizações culturais de pequeno porte e contextos periféricos, marcados por precariedade e instabilidade institucional (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010). A segunda demanda o desenvolvimento de estudos longitudinais capazes de captar transformações estruturais nos modelos de financiamento e nos padrões de captação (Lucas; Burlingame, 2020; Small, 2017). A terceira aponta para a urgência de integrar abordagens econômicas e abordagens baseadas em práticas, examinando como a sustentabilidade financeira se constrói no cotidiano organizacional e como gestores negociam, adaptam e reconfiguram modelos formais (Greffé; Simonnet, 2010; Batista; Francisco, 2018; Mohd Zawawi; Wahab, 2019). Em conjunto, essas lacunas reforçam a

necessidade de pesquisas que considerem a sustentabilidade financeira como prática situada, atravessada por condicionantes estruturais, relações sociais, capacidades organizacionais e saberes cotidianos.

3.2.3 Gestão, Processos Organizacionais e Mudança Estratégica para Sustentabilidade

O terceiro *cluster* identificado na análise bibliométrica reúne estudos que investigam como processos organizacionais (Spangenberg; Bonniot, 1998; Ramos, 2001; Almeida, 2002; Owen; Duncan, 2012; Owen; Duncan, 2017; Jönsson, 2021), práticas gerenciais (Claro; Claro; Amâncio, 2008; Chen; Jaw, 2009; Nawaz; Koç, 2019; Kiesnere; Baumgartner, 2019), estruturas internas e mecanismos de mudança estratégica (Ramos, 2001; Almeida, 2002; Chen; Jaw, 2009; Boorsma; Chiappe, 2018; Kiesnere; Baumgartner, 2019; Jönsson, 2021) influenciam a sustentabilidade das organizações culturais.

Diferentemente dos *clusters* anteriores, que enfatizam modelos conceituais ou estruturas de financiamento, este agrupamento destaca a centralidade das dinâmicas internas, tais como capacidades organizacionais (Chen; Jaw, 2009), cultura institucional (Owen; Duncan, 2012; Owen; Duncan, 2017), decisões programáticas e governança (Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021), na construção da resiliência e da continuidade das organizações culturais. Os estudos convergem ao afirmar que a sustentabilidade não é apenas condicionada por fatores externos, mas resulta de arranjos internos que moldam a capacidade de adaptação, inovação e alinhamento entre missão, estratégia e práticas cotidianas (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012; Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021).

Os artigos que compõem este *cluster* apresentam perspectivas complementares sobre os caminhos pelos quais a gestão das OCs influencia a sustentabilidade. Chen e Jaw (2009) introduzem o conceito de capacidades dinâmicas como elemento-chave para instituições que operam em ambientes mutáveis, defendendo que aprendizagem organizacional, renovação de competências e inovação contínua fortalecem a habilidade de adaptação. Owen e Duncan (2012) analisam processos de mudança organizacional e evidenciam que transições bem-sucedidas em direção à sustentabilidade dependem de alterações profundas na cultura organizacional e nos estilos de liderança. Complementarmente, Owen e Duncan (2017) ampliam essa discussão ao demonstrar que mudanças estruturais só se consolidam quando incorporadas ao repertório cotidiano de práticas e crenças organizacionais. Boorsma e Chiappe (2018) oferecem uma contribuição distinta ao mostrar que decisões estéticas e curatoriais,

tradicionalmente percebidas como externas ao domínio gerencial, também configuram práticas estratégicas, impactando legitimidade, relação com públicos e posicionamento institucional. Jönsson (2021), por sua vez, enfatiza que práticas de governança baseadas em responsabilidade social e participação ampliam a confiança pública e favorecem a resiliência de longo prazo.

Além dessas contribuições, estudos que exploram a integração da sustentabilidade na gestão empresarial apoiam o entendimento de que processos internos, quando orientados por princípios de sustentabilidade, moldam significativamente a trajetória organizacional. Spangenberg e Bonniot (1998) argumentam que a sustentabilidade depende da articulação entre dimensões econômicas, sociais, institucionais e ambientais, implicando a necessidade de modelos de gestão capazes de integrar múltiplos objetivos. Claro e Amâncio (2008) reforçam essa perspectiva ao demonstrar que organizações sustentáveis desenvolvem sistemas de gestão que equilibram desempenho econômico, bem-estar social e responsabilidade ambiental. Almeida (2002) contribui ao afirmar que sustentabilidade e estratégia não podem ser tratadas de maneira dissociada, uma vez que organizações só prosperam quando integram práticas sustentáveis ao seu modelo de negócios. Ramos (2001), por sua vez, oferece um contraponto crítico ao discutir a racionalidade substantiva como alternativa às abordagens instrumentais, propondo que decisões organizacionais orientadas por valores éticos e sociais ampliam as possibilidades de construção de sustentabilidade institucional.

Também compõem este cluster estudos que examinam processos internos de mudança organizacional a partir de perspectivas mais operacionais. Kiesnere e Baumgartner (2019) analisam organizações austríacas em processo de transição para práticas sustentáveis, revelando que mudanças organizacionais dependem de alinhamento entre liderança, missão institucional e engajamento interno. Nawaz e Koç (2019) oferecem uma revisão abrangente das áreas funcionais da sustentabilidade em organizações, identificando práticas operacionais, barreiras internas e fatores condicionantes para a adoção de estratégias sustentáveis. Essas contribuições permitem compreender que a sustentabilidade organizacional não é apenas um ideal normativo, mas uma prática construída ao longo do tempo, influenciada por capacidade técnica, estrutura organizacional e cultura institucional.

As características comuns entre os estudos do *cluster* destacam a centralidade da gestão como elemento estruturante da sustentabilidade. O primeiro aspecto refere-se ao reconhecimento de que processos internos, como aprendizagem organizacional, inovação, participação e governança, condicionam a capacidade das instituições de se adaptarem a ambientes complexos e incertos (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012). Em segundo lugar,

observa-se a relevância da cultura organizacional como determinante para a adoção de práticas sustentáveis, dado que valores, normas e rotinas moldam a maneira como as instituições respondem a pressões externas e oportunidades de desenvolvimento (Owen; Duncan, 2017). Em terceiro lugar, os estudos ressaltam que decisões programáticas e estéticas, frequentemente percebidas como externas à gestão, possuem implicações estratégicas para a sustentabilidade, impactando legitimidade, relação com os públicos e capacidade de inovação (Boorsma; Chiappe, 2018). Por fim, destaca-se a centralidade de mecanismos de governança participativa, responsabilidade social e *accountability* como fundamentos para fortalecer a confiança pública e consolidar práticas sustentáveis (Jönsson, 2021).

Os achados deste *cluster* demonstram que a sustentabilidade organizacional depende da interação entre múltiplas dimensões internas, que incluem capacidades técnicas, estruturas gerenciais, cultura institucional e processos decisórios. Chen e Jaw (2009) evidenciam que instituições com capacidades dinâmicas bem desenvolvidas tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e inovação. Owen e Duncan (2012; 2017) demonstram que mudanças estruturais só se tornam efetivas quando acompanhadas de transformações culturais profundas, com lideranças capazes de promover aprendizagem e engajamento. Boorsma e Chiappe (2018) mostram que decisões artísticas influenciam a sustentabilidade ao moldar estratégias de posicionamento e relações com públicos. Jönsson (2021) destaca que governança participativa e responsabilidade social fortalecem a legitimidade institucional e criam condições para resiliência. Estudos como os de Spangenberg e Bonniot (1998), Claro, Claro e Amâncio (2008), Almeida (2002) e Ramos (2001) reforçam que a gestão para a sustentabilidade exige modelos que integrem valores, racionalidades diversas e objetivos múltiplos.

As práticas identificadas incluem o desenvolvimento de capacidades organizacionais por meio de investimentos em formação, processos contínuos de aprendizagem e mecanismos internos de inovação (Chen; Jaw, 2009). Também se destacam práticas de mudança cultural e estrutural, incluindo revisão de rotinas, promoção de lideranças colaborativas e criação de estruturas decisórias participativas (Owen; Duncan, 2012; 2017). Em paralelo, são evidenciadas práticas voltadas à integração da sustentabilidade às estratégias organizacionais, como alinhamento entre missão e práticas, incorporação de indicadores socioambientais e desenvolvimento de sistemas de governança baseados em responsabilidade social (Spangenberg; Bonniot, 1998; Jönsson, 2021). Além disso, decisões programáticas e curatoriais aparecem como práticas estratégicas centrais, influenciando legitimidade e posicionamento institucional (Boorsma; Chiappe, 2018). Completam esse panorama práticas identificadas por

Nawaz e Koç (2019), como gestão de recursos, inovação tecnológica e monitoramento sistemático de desempenho.

A contribuição central deste cluster reside em demonstrar que a sustentabilidade em organizações culturais, não se limita a fatores externos, mas se constrói a partir das práticas cotidianas de gestão. Ao evidenciar que processos internos moldam a capacidade de adaptação, inovação e resiliência, os estudos mostram que a sustentabilidade depende de coerência entre missão, estratégia e práticas, bem como de um ambiente organizacional que favoreça participação, aprendizagem e transformação contínua. Essa abordagem reforça que a sustentabilidade organizacional é um fenômeno emergente da interação entre estruturas, práticas e racionalidades, e não um atributo estático das instituições.

Apesar das contribuições, a literatura apresenta limitações referentes, presentes em estudos de outros agrupamentos como a predominância de estudos focados em organizações de países de alta renda (critério Banco Mundial/OCDE) e em instituições de médio e grande porte, o que restringe a compreensão das dinâmicas internas de organizações culturais periféricas, comunitárias ou de pequeno porte (Kiesnere; Baumgartner, 2019). Muitos estudos privilegiam análises normativas e descritivas, com menor atenção a dinâmicas de poder, conflitos e contradições que atravessam processos de mudança organizacional (Owen; Duncan, 2017). Além disso, observa-se escassez de pesquisas que examinem como decisões programáticas e artísticas são negociadas no cotidiano, e como gestores lidam com tensões entre racionalidades diversas (econômica, simbólica, social e ética) na implementação de práticas sustentáveis (Ramos, 2001; Boorsma; Chiappe, 2018). Por fim, poucos estudos investigam a interação entre práticas internas e contextos externos, limitando a compreensão da sustentabilidade como fenômeno situado e relacional.

Essas limitações dão origem a três lacunas principais. A primeira refere-se à necessidade de estudos empíricos que examinem a sustentabilidade em organizações culturais pequenas, periféricas ou comunitárias, cujos processos internos podem diferir significativamente dos analisados na literatura predominante (Kiesnere; Baumgartner, 2019). A segunda lacuna envolve a necessidade de maior atenção às dimensões simbólicas, políticas e relacionais das práticas organizacionais, explorando como tensões entre racionalidades diversas moldam decisões e trajetórias institucionais (Ramos, 2001; Boorsma; Chiappe, 2018). A terceira diz respeito à importância de integrar perspectivas baseadas em práticas, capazes de explicar como gestores interpretam, adaptam e negociam modelos de sustentabilidade em seus contextos específicos, permitindo compreender a sustentabilidade como prática situada, emergente e

processual (Owen; Duncan, 2017; Jönsson, 2021). Em conjunto, essas lacunas indicam a necessidade de abordagens que articulem teoria, prática e contexto, ampliando a compreensão sobre como a sustentabilidade se materializa nas organizações culturais.

3.2.4 Participação Social, Acesso e Impactos Socioculturais

O quarto *cluster* reúne estudos que investigam a sustentabilidade de organizações culturais a partir das relações estabelecidas com públicos (Mandel, 2010; Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017), comunidades (Reading, 2014; Reading, 2016) e grupos sociais (Mandel, 2010; Reading, 2016; Walmsley; Maurice, 2017; Jönsson, 2021). Esses trabalhos enfatizam que a continuidade institucional depende não apenas de recursos financeiros ou capacidades internas, mas também da legitimidade pública, da relevância social e da capacidade de gerar impactos socioculturais significativos (Mandel, 2010; Reading, 2014; Reading, 2016; Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017; Jönsson, 2021). A participação social, nesse conjunto analítico, constitui uma dimensão estruturante da sustentabilidade cultural, articulando pertencimento, engajamento e reconhecimento social.

Os artigos incluídos no *cluster* apresentam perspectivas complementares sobre como a interação entre organizações culturais e seus públicos molda trajetórias de sustentabilidade. Mandel (2010) evidencia que estratégias de desenvolvimento de públicos ampliam diversidade e democratizam o acesso, fortalecendo a base social de apoio. Reading (2014) aprofunda essa discussão ao analisar museus como espaços de cidadania cultural, destacando que práticas participativas fomentam o pertencimento e a confiança pública. Walmsley (2016), por sua vez, demonstra que a experiência cultural significativa intensifica o engajamento, influenciando positivamente indicadores de continuidade institucional. Em desdobramento, Walmsley e Maurice (2017) argumentam que a participação ativa é decisiva para legitimar as instituições e consolidar vínculos duradouros. Jönsson (2021) complementa essa perspectiva ao mostrar que práticas de responsabilidade social institucional ampliam confiança comunitária e fortalecem resiliência em contextos de crise.

Uma contribuição adicional relevante advém de Reading (2016), que reposiciona a discussão ao enfatizar formas de participação distribuída mediadas por tecnologias digitais. A autora demonstra que práticas de engajamento online e processos colaborativos de construção de memória social ampliam as possibilidades de pertencimento e reforçam o papel público das instituições. Essa abordagem revela que a sustentabilidade sociocultural depende, cada vez

mais, da articulação entre práticas presenciais e digitais, bem como da capacidade das organizações de atuarem como mediadoras de narrativas coletivas e significados compartilhados em ecossistemas híbridos (Reading, 2016).

As práticas identificadas no *cluster* incluem programas educativos e estratégias de formação de públicos (Mandel, 2010); iniciativas de acessibilidade cultural e comunicacional (Reading, 2014); experiências participativas e processos de co-criação curatorial (Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017); e ações de responsabilidade social orientadas à construção de confiança comunitária (Jönsson, 2021). Paralelamente, emergem práticas digitais de engajamento e produção colaborativa de memória que ampliam a atuação das organizações em esferas sociotécnicas mais amplas (Reading, 2016). Em conjunto, tais práticas revelam estratégias que fortalecem a legitimidade pública e consolidam as organizações como espaços socialmente relevantes.

Os achados do cluster convergem ao demonstrar que a participação social não constitui dimensão acessória, mas sim pilar fundamental da sustentabilidade cultural. O engajamento diversificado, ativo e significativo contribui para ampliar a base social de apoio (Mandel, 2010), fortalecer vínculos simbólicos e identitários (Reading, 2014; Walmsley, 2016), legitimar práticas organizacionais (Walmsley; Maurice, 2017) e ampliar a resiliência institucional (Jönsson, 2021). Ademais, a literatura mostra que ecossistemas digitais ampliam oportunidades de participação e circulação de narrativas, reposicionando a atuação das organizações em ambientes socioculturais mais complexos (Reading, 2016).

Apesar dos avanços, o *cluster* apresenta limitações importantes. Há pouca articulação entre a participação social, a sustentabilidade financeira e as práticas organizacionais cotidianas, embora essas dimensões interajam diretamente na produção da sustentabilidade cultural (Jönsson, 2021). A integração entre a participação presencial e a digital também permanece subexplorada, especialmente quanto às implicações para o pertencimento, a cidadania cultural e a governança (Reading, 2016).

As lacunas decorrentes dessas limitações apontam direções para investigações futuras, destacando-se a necessidade de pesquisas que utilizem abordagens integradoras que articulem participação social às dimensões financeira, gerencial e programática, pressuposto indispensável para compreender a sustentabilidade como fenômeno relacional e multiescalar. Além disso, investigações sobre participação distribuída, mediação digital e construção colaborativa de memória podem aprofundar a compreensão sobre a sustentabilidade sociocultural em ecossistemas híbridos e digitalmente mediados (Reading, 2016).

3.2.5 Inovação, Tecnologias e Transformações Digitais na Sustentabilidade Cultural

O quinto *cluster* identificado, concentra estudos que investigam o papel da inovação (Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020; Manley *et al.*, 2024), da digitalização (Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023) e das tecnologias emergentes (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024) na sustentabilidade de organizações culturais. Esses trabalhos demonstram que transformações tecnológicas passaram a reconfigurar modelos de financiamento (Lucas; Burlingame, 2020; Manley *et al.*, 2024), práticas de gestão (Reading, 2016; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023), estratégias de comunicação (Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020) e formas de relacionamento com públicos (Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020; Manley *et al.*, 2024), produzindo novos desafios e oportunidades para o campo cultural. De modo convergente, os estudos indicam que a sustentabilidade cultural contemporânea depende crescentemente da capacidade das organizações de incorporar ferramentas digitais, desenvolver competências tecnológicas e adaptar seus modelos operacionais a ecossistemas sociotécnicos em constante mutação (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Reading, 2016; Manley *et al.*, 2024).

Os artigos incluídos neste *cluster* exploram diferentes dimensões do impacto da digitalização. Lucas e Burlingame (2020) analisam a transformação dos modelos de financiamento a partir de plataformas digitais, campanhas de crowdfunding e sistemas de doação contínua, argumentando que tais mecanismos ampliam a autonomia financeira, mas exigem novas capacidades de gestão e comunicação. Özdemir e Çıkmakoğlu (2023) investigam os efeitos da adoção tecnológica sobre a gestão cultural, destacando o papel de sistemas de informação, ferramentas de análise de dados e plataformas de engajamento digital para aprimorar processos decisórios e ampliar o alcance institucional. Reading (2016) contribui ao evidenciar que a participação cultural contemporânea inclui formas híbridas e digitais de engajamento e que a construção de memória coletiva depende crescentemente de práticas mediadas por tecnologias. Finalmente, Manley *et al.* (2024) demonstram que a transformação digital exige abordagens integradas de mudança organizacional, incluindo desenvolvimento de competências, revisão de rotinas e fortalecimento da infraestrutura tecnológica.

As características centrais desse cluster evidenciam que a digitalização redefine tanto os processos internos quanto as relações externas das organizações culturais. Em primeiro lugar, a inovação tecnológica ressignifica a produção, circulação e consumo da cultura, ampliando

possibilidades de acesso, interação e cocriação em escala local e global (Reading, 2016). Em segundo lugar, observa-se que a adoção tecnológica não se restringe ao uso instrumental de ferramentas, mas envolve reconfigurações organizacionais profundas, que incluem a integração de competências digitais, a reorganização de fluxos de trabalho e a institucionalização de práticas de gestão orientadas por dados (Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023). Em terceiro lugar, os estudos apontam que a tecnologia se tornou componente estratégico da sustentabilidade, na medida em que fortalece a capacidade das organizações de inovar, diversificar receitas e adaptar-se a ambientes de elevada volatilidade (Lucas; Burlingame, 2020; Manley *et al.*, 2024).

As práticas identificadas pelos estudos abrangem um conjunto amplo de estratégias tecnológicas que reconfiguram operações, relações com públicos e modelos de financiamento das organizações culturais. Primeiramente, destacam-se práticas de inovação financeira digital, como o uso de plataformas de *crowdfunding*, sistemas de doações recorrentes e campanhas digitais integradas, que permitem diversificar receitas e reduzir a dependência de fontes tradicionais, além de fomentar comunidades de apoio contínuo (Lucas; Burlingame, 2020). Em segundo lugar, evidenciam-se práticas de gestão orientada por dados, incluindo a implementação de sistemas de informação, ferramentas de *analytics* e métricas de monitoramento de públicos, que possibilitam decisões mais precisas, segmentação de audiências e avaliação de desempenho institucional (Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023). Por último, a literatura enfatiza a adoção de estratégias de comunicação digital multiplataforma, como redes sociais, transmissões ao vivo, *newsletters* automatizados e plataformas de interação, que ampliam o alcance das OCs, fortalecem vínculos simbólicos e promovem narrativas culturais diversificadas (Reading, 2016).

Além dessas práticas, os estudos evidenciam a expansão de experiências culturais híbridas ou inteiramente digitais, como exposições virtuais, visitas imersivas, laboratórios digitais participativos e atividades formativas on-line, que reconfiguram o modo como públicos experimentam, co-criam e participam da vida cultural (Reading, 2016). Tais práticas favorecem acessibilidade ampliada, engajamento transnacional e inclusão de públicos antes ausentes dos espaços físicos, impactando diretamente a legitimidade e a relevância social das organizações. Em paralelo, observa-se a adoção de processos de digitalização e preservação de acervos, que ampliam a visibilidade do patrimônio cultural, possibilitam sua circulação internacional e fortalecem estratégias de memória institucional (Reading, 2016; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023). Outra dimensão central envolve a profissionalização tecnológica e o desenvolvimento de capacidades organizacionais, incluindo formação de equipes, letramento digital, criação de

núcleos internos de tecnologia e revisão de rotinas operacionais para integrar ferramentas digitais ao cotidiano (Manley *et al.*, 2024). Por fim, verificam-se práticas de fortalecimento da infraestrutura tecnológica, como a adoção de sistemas integrados de gestão, plataformas colaborativas internas e *softwares* de automação administrativa, que ampliam a eficiência, reduzem custos e sustentam processos de inovação contínua (Manley *et al.*, 2024).

Os achados deste *cluster* demonstram que tecnologias digitais podem fortalecer a sustentabilidade das organizações culturais ao ampliar a visibilidade, diversificar estratégias de financiamento, intensificar o engajamento público e otimizar processos organizacionais. Lucas e Burlingame (2020) evidenciam que campanhas digitais e plataformas de doação contínua aumentam a previsibilidade financeira, enquanto Özdemiş e Çıkmakoğlu (2023) mostram que ferramentas digitais melhoram a comunicação, personalizam experiências e elevam a eficiência interna. Reading (2016) acrescenta que tecnologias digitais ampliam a capacidade das instituições de construir narrativas, memórias e vínculos comunitários, influenciando diretamente a legitimidade e relevância social. Manley *et al.* (2024), por sua vez, evidenciam que a transformação digital requer mudanças estruturais, governança tecnológica e desenvolvimento de competências, sem os quais a inovação tende a ser limitada ou insustentável.

As limitações identificadas pelos estudos revelam que desigualdades de acesso tecnológico, carência de competências digitais, custos elevados de implementação e resistências internas à mudança constituem barreiras significativas à sustentabilidade digital. Além disso, parte dos estudos enfatiza que processos de digitalização podem aprofundar assimetrias entre organizações maiores e mais profissionalizadas e instituições pequenas, periféricas ou comunitárias, que operam com recursos escassos e infraestrutura limitada (Reading, 2016; Manley *et al.*, 2024). Os autores também indicam que a adoção de tecnologias sem estratégia organizacional clara tende a gerar fragmentação operacional, sobrecarga de trabalho e resultados pouco sustentáveis a longo prazo.

Por fim, as lacunas destacadas pela literatura apontam para a necessidade de mais pesquisas sobre transformação digital em organizações de pequeno porte, localizadas no Sul Global ou inseridas em ecossistemas culturais precarizados (Özdemiş; Çıkmakoğlu, 2023). Outra lacuna refere-se à escassez de estudos longitudinais que analisem impactos duradouros da digitalização em financiamento, engajamento de públicos e governança tecnológica (Lucas; Burlingame, 2020). Ademais, há falta de investigações que articulem inovação tecnológica com práticas cotidianas de gestão, permitindo compreender como equipes culturais interpretam,

negociam e integram tecnologias em seus contextos situados (Manley *et al.*, 2024). Essas lacunas reforçam a importância de abordagens que tratem a transformação digital como prática situada e que considerem desigualdades tecnológicas e institucionais no campo cultural.

Quadro 3- Síntese da literatura sobre sustentabilidade em organizações culturais

Cluster	Foco analítico	Contribuições	Práticas evidenciadas	Lacunas de pesquisa
1	Construção de modelos conceituais, frameworks analíticos e sistemas de indicadores para apreender sustentabilidade cultural em sua multidimensionalidade (financeira, social, cultural, institucional e ambiental).	de Consolidação de um arcabouço metodológico para o campo; oferta de vocabulário comum e categorias analíticas para comparar instituições, a avaliar desempenho e orientar políticas e gestão (Friedman, 2007; Greffe; Simonnet, 2010; Mandel, 2010; Pop; Borza, 2016; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Sobocińska, 2019; Müller; Grieshaber, 2024; Pop <i>et al.</i> , 2024).	Institucionalização de sistemas de monitoramento; uso de indicadores de sustentabilidade; adoção de políticas formais de sustentabilidade; pesquisas de público e subsídio à decisão; estratégias de marketing voltadas ao valor público; parcerias interorganizacionais; incorporação da responsabilidade social (Pop; Borza, 2016; Grieshaber, 2024; Ospina Perzolla; Carr; Westland, Díaz; Tello-Castrillón, 2019).	Predomínio de abordagens de que privilegiam dimensões específicas (financeira ou social); escassez de estudos longitudinais; baixa presença de contextos periféricos e do Sul; fraca articulação entre frameworks analíticos e a sustentabilidade como prática situada (Greffe; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024; Ospina Perzolla; Carr; Westland, Díaz; Tello-Castrillón, 2019).
2	Análise da sustentabilidade financeira a partir da economia dos bens culturais, dos modelos de arranjos de financiamento e das condições estruturais de acesso a recursos.	Evidência da fragilidade estrutural da sustentabilidade financeira; demonstração do papel central de arranjos híbridos (subsídios, patrocínios, receitas próprias, financiamento digital) e da “dupla racionalidade” artística-econômica (Greffe; Simonnet, 2010; Stanziola, 2011; Andon; Free; O’Dwyer, 2015; Lucas; Burlingame, 2020; Stanziola, 2011).	Diversificação de fontes de receita; combinação de recursos públicos e privados; uso de campanhas digitais e crowdfunding; profissionalização da gestão financeira; fortalecimento institucional por meio de parcerias, reputação e programas de fidelização inovadora (Andon; Free; O’Dwyer, 2011; Lucas; Burlingame, 2020).	Poucos estudos sobre organizações pequenas, periféricas e do Sul; Global; baixa articulação entre práticas financeiras e práticas cotidianas de gestão; escassez de estudos longitudinais sobre efeitos de estratégias de diversificação e captação (Stanziola, 2011; Andon; Free; O’Dwyer, 2011; Lucas; Burlingame, 2020).
3	Foco em capacidades internas, rotinas, cultura organizacional, liderança, governança, processos de mudança estratégica sustentam a	Reforço da centralidade das práticas de gestão, das capacidades dinâmicas e da coerência entre missão, estratégia e práticas para a sustentabilidade de longo prazo (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012; Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021).	Desenvolvimento de capacidades organizacionais (formação, aprendizagem, inovação interna); reconfiguração de estruturas e rotinas; liderança participativa; integração de decisões estéticas/programáticas à estratégia; fortalecimento	Necessidade de articular práticas de gestão a condições estruturais e contextuais; falta de estudos sobre mudança estratégica em organizações pequenas, periféricas ou comunitárias; escassez de abordagens baseadas em práticas que apreendam a

Cluster	Foco analítico	Contribuições	Práticas evidenciadas	Lacunas de pesquisa
	adaptação e resiliência institucional.		da governança participativa e prestação de contas	sustentabilidade no cotidiano (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012; Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021).
4	Análise da sustentabilidade a partir das relações com públicos e comunidades, da participação central cultural, do acesso e dos impactos socioculturais das organizações.	Evidência de que a legitimidade social, participação ativa e impactos socioculturais positivos são dimensões centrais da sustentabilidade, ampliando capacidade de mobilizar recursos e consolidar o papel social das organizações (Mandel, 2010; Reading, 2014; Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017; Jönsson, 2021).	Programas de desenvolvimento de públicos; ações educativas; comunicação co-criação cultural; promoção de acessibilidade física, de comunicacional e simbólica; laboratórios culturais, fóruns comunitários e curadorias colaborativas; políticas de responsabilidade social financeira (Mandel, 2010; Reading, Walmsley; Maurice, 2014; Walmsley, 2016; 2017; Jönsson, 2021).	Pouca atenção a contextos periféricos, rurais e marcados por desigualdades estruturais; escassez de estudos longitudinais sobre efeitos de programas de engajamento e inclusão; necessidade de integrar perspectivas de participação, gestão e sustentabilidade (Mandel, 2010; Walmsley; Maurice, 2017; Jönsson, 2021).
5	Investigação do papel da inovação, da digitalização e das tecnologias emergentes na configuração de modelos de gestão, atuação, financiamento, comunicação e interação com públicos.	Demonstração de que a sustentabilidade cultural é inseparável da capacidade de integrar tecnologias digitais aos modelos de gestão, atuação, influenciando estratégias de marketing digital; experiências de engajamento e eficiência organizacional (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemiir; Çıkmakoğlu, 2023).	Uso de plataformas digitais de captação; campanhas online e comunitárias e em doações recorrentes; implementação de sistemas de gestão e análise de dados; estratégias de marketing digital; experiências de pesquisas que híbridas e articulam inovação digitais; capacitação de equipes e atualização de infraestruturas tecnológicas (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemiir; Çıkmakoğlu, 2023).	Escassez de estudos em organizações pequenas, comunitárias e em contextos com infraestrutura tecnológica limitada; falta de análises longitudinais sobre efeitos da digitalização; carência de pesquisas que articulem inovação e práticas de gestão cotidianas de gestão (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemiir; Çıkmakoğlu, 2023).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Em síntese, o panorama delineado pelos cinco *clusters* evidencia que a sustentabilidade em organizações culturais constitui um fenômeno multifacetado, cuja compreensão exige articular simultaneamente dimensões conceituais, financeiras, organizacionais, socioculturais e tecnológicas (Friedman, 2007; Greffe; Simonnet, 2010; Chen; Jaw, 2009; Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020). Os estudos de modelos, indicadores e *frameworks* contribuem para estruturar um vocabulário comum e categorias analíticas que permitem descrever e comparar

realidades diversas (Friedman, 2007; Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024; Pop *et al.*, 2024), enquanto as pesquisas sobre financiamento e economia dos bens culturais revelam a centralidade de arranjos híbridos, dependentes de políticas públicas, mercados imperfeitos e capacidades institucionais assimétricas (Grefe; Simonnet, 2010; Calabre, 2015; Rubim, 2010; Lucas; Burlingame, 2020).

Em paralelo, às análises sobre gestão, processos organizacionais e mudança estratégica deslocam o foco para o interior das organizações, mostrando que capacidades dinâmicas, cultura institucional, liderança e governança são determinantes para que essas instituições consigam responder a pressões externas, aproveitar oportunidades e manter coerência entre missão e práticas (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012; Kiesner; Baumgartner, 2019; Nawaz; Koç, 2019; Jönsson, 2021). Os *clusters* centrados em participação social e em inovação tecnológica, por sua vez, alargam a compreensão de sustentabilidade ao enfatizar que legitimidade pública, engajamento de públicos e transformação digital não são dimensões acessórias, mas componentes estruturantes da continuidade e relevância das organizações culturais (Mandel, 2010; Reading, 2014; Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024).

Ao mesmo tempo, o mapeamento desses *clusters* evidencia limites importantes e aponta uma série de lacunas. Observa-se a predominância de estudos conduzidos em países de alta renda, em instituições de médio e grande porte e com desenhos transversais, o que restringe o entendimento sobre a sustentabilidade de organizações culturais periféricas, comunitárias ou situadas no Sul Global, que operam sob condições de precariedade, informalidade e forte dependência de recursos externos (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010; Walmsley, 2016; Reading, 2016). Além disso, a maior parte da literatura privilegia modelos normativos e analíticos de alto nível, com menor atenção à sustentabilidade como prática situada, produzida nas maneiras de fazer, nos arranjos cotidianos e nas táticas de gestores e coletivos culturais para manter suas iniciativas ativas, especialmente em contextos de escassez (Spangenberg; Bonniot, 1998; Claro; Claro; Amâncio, 2008; Nawaz; Koç, 2019; Boorsma; Chiappe, 2018; Owen; Duncan, 2017; Ramos, 2001). Essas lacunas reforçam a necessidade de abordagens que articulem os aportes conceituais e estruturais identificados pelos clusters com uma lente sensível às práticas ordinárias, permitindo compreender como a sustentabilidade é efetivamente (re)construída no dia a dia das organizações culturais e, em particular, como se materializa em contextos periféricos e latino-americanos, foco deste estudo (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Jönsson, 2021; Reading, 2016).

3.3 Evolução do Conceito de Sustentabilidade

Esta seção apresenta os resultados relativos à evolução do conceito de sustentabilidade no campo das organizações culturais, a partir da análise temática reflexiva dos 41 estudos incluídos na revisão. Os achados evidenciam que a sustentabilidade não constitui um conceito estático ou consensual, mas um constructo em contínua transformação, cujo significado se amplia progressivamente ao longo da literatura. Em termos analíticos, observa-se um deslocamento que parte de uma concepção centrada na viabilidade econômica e na continuidade institucional (Baumol; Bowen, 1966; Throsby, 2001, 2010; Greffe; Simonnet, 2010; Greffe, 2015; Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010), avança para abordagens multidimensionais e avaliativas (Friedman, 2007; Mandel, 2010; Pop; Borza, 2016; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Müller; Grieshaber, 2024), incorpora processos internos de gestão e mudança organizacional (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012, 2017; Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021), amplia-se para dimensões relacionais e socioculturais associadas à participação e à legitimidade pública (Mandel, 2010; Reading, 2014, 2016; Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017) e, mais recentemente, passa a integrar as implicações da transformação digital para modelos de gestão, financiamento e engajamento (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024). Essa trajetória revela um movimento de complexificação conceitual, no qual a sustentabilidade passa a ser compreendida como fenômeno processual, relacional e situado.

Os estudos fundacionais do campo tendem a associar a sustentabilidade predominantemente à viabilidade econômica e à preservação institucional, ancorando-se na economia dos bens culturais e nas especificidades dos mercados culturais. Nessa abordagem inicial, a sustentabilidade é compreendida como a capacidade das organizações culturais de manter suas operações diante de custos elevados, retornos financeiros incertos e forte dependência de financiamento público ou externo. Autores como Baumol e Bowen (1966), Throsby (2001; 2010) e Greffe e Simonnet (2010) demonstram que os bens culturais operam sob uma lógica econômica particular, marcada pela “doença dos custos” e por uma dupla racionalidade, artística e econômica, que limita a autonomia financeira das instituições. Assim, a sustentabilidade assume caráter estrutural e normativo, centrado na sobrevivência organizacional e na continuidade institucional ao longo do tempo.

Com o amadurecimento do campo, observa-se um deslocamento relevante em direção à construção de modelos conceituais multidimensionais, que passam a reconhecer a

sustentabilidade como fenômeno complexo e não redutível à dimensão econômica. Estudos como os de Friedman (2007), Mandel (2010), Pop e Borza (2016), Ernst, Esche e Erbslöh (2016) e Müller e Grieshaber (2024) ampliam o escopo analítico ao integrar dimensões sociais, culturais, institucionais e ambientais, propondo frameworks, indicadores e sistemas de avaliação. Nesse estágio, a sustentabilidade passa a ser concebida como desempenho integrado e mensurável, capaz de subsidiar decisões gerenciais, comparações institucionais e formulação de políticas culturais.

Em um terceiro momento, a literatura desloca o foco das estruturas e modelos analíticos para o interior das organizações, enfatizando a sustentabilidade como resultado de processos organizacionais, práticas gerenciais e capacidades internas. Trabalhos de Chen e Jaw (2009), Owen e Duncan (2012; 2017), Boorsma e Chiappe (2018) e Jönsson (2021) demonstram que a continuidade institucional depende da capacidade das organizações de aprender, inovar, adaptar-se e alinhar missão, estratégia e práticas. Nessa abordagem, a sustentabilidade é compreendida como processo dinâmico, construído ao longo do tempo por meio de rotinas, decisões programáticas, estilos de liderança e mecanismos de governança, introduzindo de forma explícita a noção de resiliência organizacional.

A evolução conceitual avança ao incorporar de modo mais sistemático as dimensões relacionais e socioculturais da sustentabilidade. Estudos de Mandel (2010), Reading (2014; 2016), Walmsley (2016), Walmsley e Maurice (2017) e Jönsson (2021) evidenciam que a sustentabilidade das organizações culturais está intrinsecamente associada à legitimidade social, à participação cultural e à capacidade de gerar impactos socioculturais significativos. Nessa perspectiva, a sustentabilidade é entendida como capacidade de produzir pertencimento, engajamento e reconhecimento público, ampliando a base social de apoio e fortalecendo a relevância simbólica e cidadã das organizações culturais.

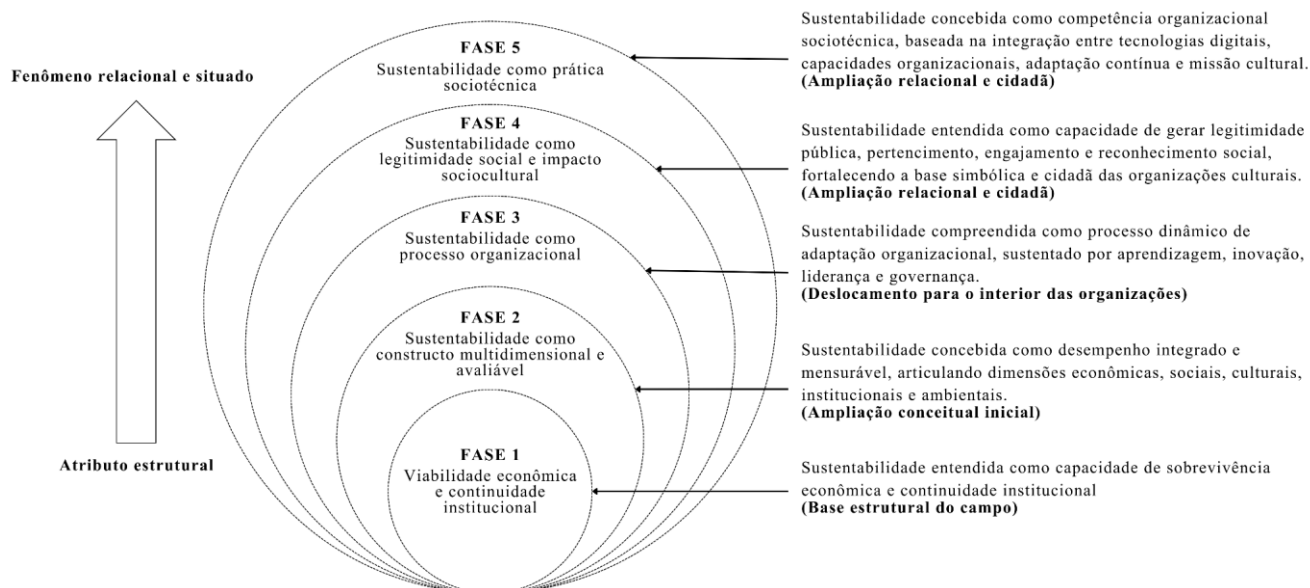
Mais recentemente, a literatura incorpora a inovação, a digitalização e as transformações tecnológicas como elementos estruturantes da sustentabilidade cultural. Pesquisas de Lucas e Burlingame (2020), Reading (2016), Özdemir e Çıkmakoğlu (2023) e Manley et al. (2024) demonstram que a sustentabilidade contemporânea depende da capacidade das organizações de operar em ecossistemas sociotécnicos complexos, nos quais tecnologias digitais reconfiguram modelos de financiamento, práticas de gestão, estratégias de comunicação e formas de engajamento com públicos. Nesse estágio, a sustentabilidade passa a ser compreendida como competência organizacional sociotécnica, que envolve desenvolvimento de capacidades digitais, adaptação organizacional contínua e integração entre inovação tecnológica e missão

cultural, ao mesmo tempo em que se reconhece o risco de aprofundamento das desigualdades entre organizações com diferentes níveis de acesso a recursos e infraestrutura tecnológica.

De forma integrada, os resultados da revisão demonstram que o conceito de sustentabilidade em organizações culturais evolui de uma compreensão restrita, centrada na viabilidade econômica, para uma abordagem multidimensional, processual, relacional e sociotécnica. Esse movimento revela uma progressiva complexificação do campo, na qual a sustentabilidade deixa de ser concebida como atributo fixo ou condição final e passa a ser entendida como fenômeno dinâmico, produzido na articulação entre estruturas econômicas, práticas organizacionais, relações sociais, saberes culturais e contextos tecnológicos.

Nesse sentido, a sustentabilidade pode ser definida como um constructo multidimensional e dinâmico, que integra eficiência econômica, justiça social, preservação ambiental, salvaguarda cultural e inovação tecnológica, configurando-se como processo contínuo de adaptação organizacional e de resistência coletiva. Tal concepção supera abordagens instrumentais centradas exclusivamente na competitividade e nas capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Eisenhardt; Martin, 2000) e afirma-se como projeto de longo prazo, sustentado pela pluralidade de dimensões propostas por Sachs (2002) e Montibeller (2007), e consolidado em uma perspectiva global e interdisciplinar que articula inovação, saberes tradicionais e desenvolvimento sustentável (Elkington, 1997; Escobar, 2005; Kotler; Kotler, 2019). A Figura 03 sintetiza os principais deslocamentos conceituais identificados na literatura, evidenciando a ampliação progressiva do entendimento de sustentabilidade, de uma abordagem centrada na viabilidade econômica e na continuidade institucional para uma concepção multidimensional, processual, relacional e sociotécnica.

Figura 3 - Evolução do conceito de sustentabilidade para organizações culturais



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

3.4 Agenda de pesquisa

A construção desta agenda de pesquisa deriva do processo sistemático de revisão integrativa que orientou este estudo, composto pelas etapas de formulação da pergunta norteadora, busca estruturada da literatura, extração e avaliação crítica dos dados e síntese temática dos 41 estudos incluídos. Conforme apontam Torraco (2005; 2016), a última etapa de uma revisão integrativa não se limita à apresentação descritiva dos achados, devendo produzir conhecimento novo por meio da formulação de taxonomias, modelos e, de forma particularmente relevante para esta dissertação, uma agenda de pesquisa capaz de orientar investigações futuras. Com base na análise temática reflexiva e na triangulação entre conceitos, métodos e contextos empíricos, emergiram sete eixos estruturantes que traduzem as principais lacunas teóricas, metodológicas e empíricas do campo da sustentabilidade em organizações culturais. Cada eixo é apresentado a seguir, acompanhado de sua fundamentação, conjunto de perguntas de pesquisa e potenciais contribuições ao avanço do conhecimento.

3.4.1 Estudos longitudinais sobre trajetórias de sustentabilidade

Este eixo propõe a ampliação de estudos longitudinais que examinem a evolução das práticas, modelos e arranjos organizacionais relacionados à sustentabilidade cultural ao longo do tempo. A literatura analisada evidencia que a maior parte dos trabalhos adota recortes transversais, concentrando-se em diagnósticos pontuais e deixando de capturar processos de adaptação, ciclos organizacionais, efeitos cumulativos de estratégias financeiras, transformações digitais e mudanças no engajamento dos públicos (Friedman, 2007; Pop; Borza,

2016; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Sobocińska, 2019; Müller; Grieshaber, 2024; Pop *et al.*, 2024). A adoção de abordagens temporais possibilita compreender a continuidade, as rupturas e a reconfiguração de práticas de sustentabilidade em diferentes contextos institucionais, permitindo observar como práticas financeiras, políticas públicas, dinâmicas de públicos e inovações tecnológicas geram efeitos graduais e interdependentes ao longo do tempo (Lucas; Burlingame, 2020; Walmsley; Maurice, 2017; Reading, 2016; Manley *et al.*, 2024). Nesse sentido, estudos longitudinais tornam-se essenciais para identificar como práticas são implementadas, ajustadas e consolidadas ao longo dos anos, oferecendo bases analíticas mais sólidas para interpretações sobre resiliência, desempenho e legitimidade institucional em organizações culturais operando sob condições diversas de estabilidade, financiamento e transformação tecnológica (Small, 2017; Batista; Francisco, 2018; Williams, 2015).

A pertinência deste eixo fundamenta-se no conjunto de lacunas identificadas na revisão integrativa, que apontam a predominância de estudos transversais na formulação e na aplicação de modelos conceituais de sustentabilidade cultural, restringindo a análise das transformações institucionais ao longo do tempo (Müller; Grieshaber, 2024; Pop; Borza, 2016; Friedman, 2007; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016). Além disso, constatou-se a ausência de investigações longitudinais voltadas aos efeitos da diversificação de receitas, da inovação em captação e das estratégias de financiamento, uma vez que grande parte das pesquisas examina tais práticas em períodos isolados, sem observar consequências acumulativas (Lucas; Burlingame, 2020; Small, 2017; Batista; Francisco, 2018; Epstein, 2008; Williams, 2015). Também se verificou carência de estudos que analisam impactos de longo prazo de programas de engajamento e participação dos públicos, já que a maioria das análises concentra-se em métricas imediatas de recepção e não em trajetórias de legitimidade e fortalecimento institucional (Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017; Reading, 2014; Mandel, 2010). Por fim, identificou-se a escassez de abordagens temporais sobre digitalização, financiamento e governança tecnológica, especialmente considerando que processos de transformação digital apresentam ritmos e maturidades distintas entre organizações (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024). Em conjunto, essas limitações evidenciam a necessidade de incorporar a dimensão temporal às análises de sustentabilidade cultural para captar as dinâmicas estruturantes do campo.

A partir dessas lacunas, este eixo pode ser orientado pelas seguintes questões investigativas:

- i. Como modelos e práticas de sustentabilidade cultural se transformam, consolidam ou entram em declínio ao longo do tempo em diferentes tipos de organizações?
- ii. Quais são os efeitos cumulativos das estratégias de diversificação de receitas e dos mecanismos de captação sobre a continuidade institucional?
- iii. De que maneira mudanças nas formas de participação e engajamento dos públicos influenciam a resiliência, a legitimidade e o desempenho organizacional no médio e no longo prazo?
- iv. Como os processos de transformação digital evoluem em distintos contextos e de que forma influenciam a sustentabilidade financeira e institucional?
- v. Quais fatores estruturais e contextuais moldam inflexões, rupturas ou estabilizações nas trajetórias das organizações culturais?

A consolidação deste eixo pode gerar contribuições teóricas e práticas relevantes ao campo da sustentabilidade cultural ao permitir a elaboração de modelos dinâmicos capazes de explicar como práticas e decisões se desdobram no tempo. A utilização de estudos longitudinais possibilita identificar padrões de evolução, ciclos de adaptação e fatores que promovem ou inibem a continuidade institucional, ampliando a capacidade analítica das pesquisas existentes. Além disso, a abordagem temporal favorece a integração entre dimensões frequentemente tratadas de forma separada como finanças, participação dos públicos, processos organizacionais e transformação digital, contribuindo para o desenvolvimento de interpretações mais abrangentes e precisas sobre a sustentabilidade cultural. Por fim, os resultados derivados dessas investigações podem subsidiar políticas públicas mais eficazes e apoiar organizações culturais na formulação de estratégias orientadas por evidências de longo prazo.

3.4.2 Foco em organizações culturais periféricas, comunitárias e do Sul Global

Este eixo propõe a ampliação de pesquisas dedicadas a organizações culturais periféricas, comunitárias e situadas no Sul Global, dada a sub-representação sistemática desses contextos na literatura internacional sobre sustentabilidade cultural (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010). Os estudos analisados concentram-se majoritariamente em instituições de grande porte, localizadas em países de alta renda e inseridas em ecossistemas culturais consolidados, o que limita a compreensão de realidades marcadas por escassez de recursos, informalidade, forte enraizamento territorial e articulações comunitárias (Grefe; Simonnet, 2010; Kiesnere; Baumgartner, 2019; Nawaz; Koç,

2019). A inclusão desses contextos amplia o escopo analítico do campo ao permitir examinar arranjos organizacionais que se sustentam por meio de economias de reciprocidade, redes de solidariedade e práticas culturais vinculadas à vida comunitária, muitas vezes ausentes em modelos produzidos a partir de centros hegemônicos (Perzolla; Carr; Westland, 2018; Small, 2017; Batista; Francisco, 2018). Nesse sentido, a ênfase no Sul Global contribui para construir uma agenda mais diversa, plural e sensível às desigualdades estruturais que moldam a sustentabilidade em organizações culturais (Reading, 2014; Reading, 2016; Jönsson, 2021).

A justificativa deste eixo decorre das lacunas identificadas na revisão integrativa, que apontam a baixa presença de organizações periféricas e do Sul Global em modelos conceituais e análises empíricas, resultando na predominância de abordagens desenvolvidas em contextos de alta renda e grande porte institucional (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Pop; Borza, 2016; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016). A literatura demonstra que estudos sobre financiamento, governança e gestão concentram-se em países centrais, invisibilizando desafios estruturais enfrentados por organizações periféricas, como descontinuidade de políticas públicas, informalidade de práticas gerenciais e fragilidade de mecanismos de captação (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010; Greffe; Simonnet, 2010). Adicionalmente, observou-se o predomínio de análises sobre instituições de grande porte nas pesquisas sobre mudança organizacional e capacidades institucionais, deixando de contemplar organizações pequenas e comunitárias cujas dinâmicas de gestão divergem significativamente (Kiesnere; Baumgartner, 2019; Nawaz; Koç, 2019; Owen; Duncan, 2012). No campo da participação e dos públicos, os estudos concentram-se em equipamentos culturais consolidados, o que limita a compreensão dos modos de engajamento em territórios periféricos (Mandel, 2010; Reading, 2014; Walmsley, 2016). Soma-se a isso a escassez de investigações sobre transformação digital nesses contextos, apesar de evidências de desigualdades de acesso e infraestrutura (Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Lucas; Burlingame, 2020; Manley *et al.*, 2024). Essas lacunas demonstram a necessidade de ampliar o foco empírico para realidades periféricas e de base comunitária, a fim de construir modelos analíticos mais sensíveis às condições socioeconômicas, territoriais e culturais que moldam a sustentabilidade no Sul Global.

Este eixo pode ser orientado pelas seguintes questões investigativas:

- i. Como organizações culturais periféricas e comunitárias constroem arranjos híbridos de financiamento e garantem continuidade institucional em cenários de escassez e instabilidade?

- ii. Quais práticas de gestão, cooperação territorial e solidariedade comunitária contribuem para a sustentabilidade em contextos periféricos?
- iii. De que modo epistemologias e racionalidades culturais do Sul Global podem reconfigurar modelos e indicadores de sustentabilidade cultural?
- iv. Como desigualdades estruturais (acesso a políticas públicas, recursos financeiros e tecnologias digitais) influenciam trajetórias organizacionais nesses territórios?
- v. Em que medida práticas culturais enraizadas no território produzem formas alternativas de valor cultural e institucional que não são capturadas por modelos hegemônicos?

O desenvolvimento deste eixo pode ampliar substancialmente a validade externa e a capacidade interpretativa dos estudos sobre sustentabilidade cultural ao incorporar realidades historicamente invisibilizadas. Ao examinar organizações periféricas e comunitárias, torna-se possível identificar arranjos institucionais inovadores, estratégias de sobrevivência e práticas colaborativas que não emergem em análises centradas em grandes instituições do Norte global. Ademais, a inclusão dessas experiências pode contribuir para a formulação de modelos e indicadores mais sensíveis às desigualdades estruturais e às racionalidades culturais locais, reforçando a necessidade de abordagens plurais e contextualizadas. Por fim, este eixo fortalece o diálogo com epistemologias do Sul e com perspectivas decoloniais, o que permite tensionar pressupostos normativos sobre eficiência, inovação e valor cultural, contribuindo para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão mais equitativas, contextualizadas e alinhadas às realidades socioterritoriais do Sul Global.

3.4.3 Integração entre modelos conceituais e sustentabilidade como prática situada

Este eixo propõe aprofundar a integração entre os modelos conceituais de sustentabilidade cultural e a compreensão da sustentabilidade como prática situada, produzida nas rotinas organizacionais e nas interações cotidianas entre gestores, artistas, produtores e coletivos culturais. A literatura sobre o tema apresenta avanços relevantes na formulação de frameworks multidimensionais voltados à caracterização da sustentabilidade em suas dimensões econômica, sociocultural e institucional; contudo, tais modelos frequentemente se distanciam das práticas efetivas que estruturam o cotidiano das organizações (Greffé; Simonnet, 2010; Greffé, 2015; Pop; Borza, 2016; Sobocińska, 2019). Essa distância analítica sugere que a sustentabilidade não pode ser compreendida exclusivamente como um constructo normativo ou como um conjunto de indicadores abstratos, mas sim como um fenômeno performado nas

decisões, adaptações, improvisações e “maneiras de fazer” que emergem diante de constrangimentos materiais e simbólicos (Boorsma; Chiappe, 2018; Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012; Owen; Duncan, 2017). Nesse sentido, a articulação entre modelos teóricos e práticas situadas torna-se necessária para ampliar a capacidade explicativa do campo, favorecendo a compreensão da sustentabilidade como um processo social e organizacional em constante construção.

A justificativa deste eixo decorre de um conjunto de lacunas identificadas na revisão integrativa, que demonstram a baixa integração entre formulações conceituais e práticas organizacionais no campo da sustentabilidade cultural. A primeira lacuna diz respeito ao fato de que muitos modelos e frameworks ainda privilegiam abordagens prescritivas, com foco em dimensões normativas e recortes específicos, sem considerar adequadamente como tais modelos são traduzidos no cotidiano das organizações (Greffé; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016; Friedman, 2007). Uma segunda lacuna refere-se à insuficiente articulação entre práticas financeiras e rotinas de gestão, uma vez que poucos estudos exploram como decisões financeiras são performadas, negociadas e adaptadas diante de restrições materiais, pressões externas ou racionalidades culturais (Andon; Free; O’Dwyer, 2015; Stanziola, 2011; Batista; Francisco, 2018). A terceira lacuna identificada diz respeito à baixa presença de abordagens baseadas em práticas, capazes de capturar as dinâmicas situadas da ação organizacional, incluindo improvisações, táticas e estratégias locais que emergem em contextos de incerteza e escassez (Boorsma; Chiappe, 2018; Ramos, 2001; Owen; Duncan, 2017; Jönsson, 2021). Além disso, observa-se uma ausência quase total de estudos que analisem a negociação cotidiana de decisões curatoriais, programáticas e administrativas, especialmente no que se refere às tensões entre racionalidades artísticas, comunitárias, financeiras e institucionais (Boorsma; Chiappe, 2018; Ramos, 2001; Owen; Duncan, 2012; Owen; Duncan, 2017). Em síntese, a literatura indica a necessidade de compreender a sustentabilidade como prática situada, reconhecendo sua constituição processual e contextual, conforme apontam análises críticas sobre sistemas de indicadores e racionalidades organizacionais (Spangenberg; Bonniot, 1998; Claro; Claro; Amâncio, 2008). Essas lacunas evidenciam que modelos conceituais robustos somente alcançam plena capacidade explicativa quando integrados às práticas que conformam a realidade viva e concreta das organizações culturais.

As lacunas evidenciadas, conduzem às seguintes questões:

- i. Como os modelos de sustentabilidade cultural são reinterpretados, adaptados e performados nas rotinas organizacionais de diferentes tipos de instituições culturais?

- ii. Quais práticas financeiras, sustentam a continuidade institucional em contextos marcados por escassez, incerteza e múltiplas racionalidades?
- iii. Como gestores, coletivos e equipes operam táticas e improvisações para conciliar objetivos artísticos, exigências financeiras e demandas comunitárias?
- iv. De que modo as tensões entre racionalidades econômicas, culturais e sociais influenciam decisões programáticas e estratégias de sustentabilidade?
- v. Quais elementos da prática situada permanecem invisíveis nos modelos conceituais e como podem ser incorporados à construção de frameworks mais representativos?

3.4.4 Articulação entre sustentabilidade financeira, práticas organizacionais e participação social

Este eixo propõe aprofundar análises que integrem sustentabilidade financeira, práticas organizacionais e participação social, uma vez que a literatura sobre sustentabilidade cultural trata, com frequência, essas dimensões de forma segmentada (Jönsson, 2021; Walmsley, 2016; Reading, 2014). Os estudos examinados demonstram que decisões financeiras influenciam diretamente prioridades programáticas, formas de gestão e modelos de governança, ao mesmo tempo em que práticas de participação e engajamento dos públicos desempenham papel central na legitimação institucional e na capacidade de mobilizar recursos (Rondinelli, 2007; Epstein, 2008; Williams, 2015; Mandel, 2010; Reading, 2016; Walmsley; Maurice, 2017). Apesar dessa interdependência evidente, ainda são escassas as investigações que examinam como tais dimensões se conectam para produzir efeitos sobre a continuidade das organizações culturais, sobretudo em ambientes caracterizados por restrições orçamentárias, pressões por accountability e diversidade de demandas sociais (Andon; Free; O'Dwyer, 2015; Lucas; Burlingame, 2020; Greffe; Simonnet, 2010; Small, 2017; Batista; Francisco, 2018). Nesse sentido, este eixo busca consolidar uma abordagem integrada, capaz de capturar a sustentabilidade como resultado de interações dinâmicas entre economia, organização e sociabilidade cultural (Reading, 2016; Greffe; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016).

A justificativa deste eixo emerge de lacunas identificadas na revisão integrativa, as quais revelam a fragmentação analítica entre finanças, práticas organizacionais e participação social. A primeira lacuna refere-se à insuficiente integração entre essas dimensões, já que poucos estudos analisam simultaneamente como participação dos públicos, decisões financeiras e rotinas de gestão se influenciam mutuamente (Jönsson, 2021; Walmsley, 2016; Reading, 2014). Uma segunda lacuna diz respeito à escassez de pesquisas que investigam a materialização

cotidiana das decisões financeiras, especialmente no que se refere aos impactos dessas escolhas sobre programação cultural, priorização de atividades e definição de estratégias organizacionais (Andon; Free; O'Dwyer, 2015; Stanziola, 2011; Epstein, 2008). A terceira lacuna identificada consiste na falta de articulação entre práticas de gestão interna e contextos estruturais mais amplos, considerando que muitas análises desconsideram como pressões institucionais, condições territoriais e racionalidades culturais moldam a execução das práticas organizacionais e financeiras (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012; Claro; Claro; Amâncio, 2008; Almeida, 2002). Por fim, as sínteses de literatura apontam a necessidade de abordagens integradoras que articulem diferentes dimensões da sustentabilidade, superando visões compartimentadas e permitindo compreender como decisões econômicas, práticas organizacionais e relações com públicos coconstituem a trajetória institucional (Reading, 2016; Greffe; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016). Essas lacunas evidenciam que compreender a sustentabilidade cultural requer uma análise que considere simultaneamente interdependências, tensões e complementaridades entre finanças, gestão e participação.

A partir dessas lacunas, este eixo pode ser orientado pelas seguintes questões investigativas:

- i. Como decisões financeiras influenciam práticas de gestão, políticas de acesso, programação cultural e estratégias de participação social?
- ii. De que modo vínculos comunitários, experiências de públicos e legitimidade sociocultural afetam a capacidade de mobilização de recursos e a sustentabilidade financeira?
- iii. Como práticas organizacionais e escolhas programáticas respondem a pressões estruturais e institucionais, incluindo exigências de accountability, editais públicos, patrocínios e dinâmicas territoriais?
- iv. Quais mecanismos relacionais e processuais articulam finanças, gestão interna e participação dos públicos em diferentes tipos de organizações culturais?
- v. Como modelos integradores podem representar a sustentabilidade cultural como produto de interações entre economia, organização e sociabilidade?

O desenvolvimento deste eixo pode gerar contribuições substantivas ao permitir a formulação de modelos explicativos mais completos sobre a sustentabilidade cultural, capazes de integrar dimensões tradicionalmente analisadas de forma isolada. Ao explicitar interdependências entre decisões financeiras, práticas organizacionais e participação dos

públicos, essa abordagem oferece maior precisão analítica sobre como organizações culturais constroem legitimidade, asseguram continuidade e respondem a pressões externas. Além disso, o eixo contribui para o aprimoramento de políticas públicas e instrumentos de financiamento ao evidenciar como as dinâmicas sociais e organizacionais influenciam resultados econômicos e institucionais. A adoção de perspectivas integradoras também fortalece a capacidade de organizações culturais formularem estratégias embasadas em evidências, permitindo-lhes equilibrar sustentabilidade financeira, missão sociocultural e engajamento comunitário. Dessa forma, este eixo amplia o potencial explicativo do campo e promove avanços no desenho de teorias, indicadores e práticas orientadas para a sustentabilidade cultural em contextos diversos.

3.4.5 Desigualdades tecnológicas, transformação digital e sustentabilidade financeira

Este eixo examina a necessidade de compreender criticamente as desigualdades tecnológicas que moldam os processos de transformação digital em organizações culturais e seu impacto sobre a sustentabilidade financeira (Reading, 2016; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024). A digitalização tem sido apresentada pela literatura como oportunidade para ampliar o alcance dos públicos, diversificar receitas, fortalecer estratégias de engajamento e aprimorar processos de gestão; contudo, tais benefícios não se distribuem de forma homogênea entre diferentes tipos de organizações (Lucas; Burlingame, 2020; Reading, 2016). Evidências indicam que instituições de grande porte e situadas em contextos economicamente favorecidos apresentam maior capacidade de incorporar tecnologias digitais, enquanto organizações pequenas, periféricas ou comunitárias enfrentam barreiras significativas relacionadas ao acesso, infraestrutura e qualificação técnica (Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024). Nesse cenário, investigar a relação entre desigualdades tecnológicas, maturidade digital e condições financeiras torna-se essencial para compreender como práticas digitais podem contribuir para a sustentabilidade ou, inversamente, aprofundar assimetrias já existentes no campo cultural (Reading, 2016; Jönsson, 2021).

A formulação deste eixo decorre de lacunas evidenciadas na revisão integrativa, que revelam limitações sistemáticas na literatura sobre digitalização e sustentabilidade cultural. A primeira lacuna refere-se às desigualdades de acesso tecnológico e à insuficiência de competências digitais, destacadas por estudos que apontam disparidades significativas entre instituições em sua capacidade de adotar tecnologias digitais de maneira efetiva (Reading, 2016; Manley *et al.*, 2024; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023). Uma segunda lacuna diz respeito ao risco de aprofundamento das assimetrias organizacionais, uma vez que a digitalização tende a

favorecer organizações com maior infraestrutura e recursos financeiros, ampliando a distância entre grandes equipamentos e organizações periféricas (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023). A terceira lacuna identificada consiste na escassez de estudos que investiguem a digitalização em contextos do Sul Global, evidenciando que grande parte das análises se concentra em países de alta renda, deixando de considerar desigualdades socioterritoriais e barreiras estruturais presentes em realidades periféricas (Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Lucas; Burlingame, 2020). A quarta lacuna diz respeito à falta de estudos longitudinais que acompanhem a evolução da transformação digital, especialmente considerando que processos tecnológicos apresentam ritmos diferenciados, estágios de maturidade e padrões de adoção gradativa ao longo do tempo (Manley *et al.*, 2024; Lucas; Burlingame, 2020). Finalmente, observa-se uma lacuna conceitual na articulação entre tecnologia e práticas organizacionais, uma vez que muitos estudos analisam a digitalização em termos de ferramentas e infraestruturas, sem considerar como tais tecnologias são incorporadas, negociadas ou reinterpretadas nas rotinas das organizações culturais (Reading, 2016; Jönsson, 2021). Essas lacunas fundamentam a necessidade de uma agenda que examine criticamente como desigualdades tecnológicas influenciam a sustentabilidade financeira, a capacidade de inovação e a capacidade de alcançar públicos em diferentes contextos.

O exame das limitações e lacunas tencionam alguns questionamentos:

- i. Como desigualdades de acesso tecnológico e de infraestrutura influenciam a capacidade de organizações culturais adotarem e manterem processos de transformação digital?
- ii. De que maneira a maturidade digital de diferentes organizações impacta sua sustentabilidade financeira, seus modelos de captação e suas estratégias de engajamento de públicos?
- iii. Quais barreiras estruturais e institucionais dificultam a digitalização em organizações periféricas e do Sul Global?
- iv. Como processos de transformação digital evoluem ao longo do tempo e quais fatores determinam sua continuidade, interrupção ou reconversão?
- v. De que forma tecnologias digitais são incorporadas às práticas organizacionais e reinterpretadas no cotidiano das instituições culturais?

3.4.6 Métodos mistos, comparações multiescalares e redes de cooperação

Este eixo propõe o avanço de pesquisas que empreguem métodos mistos, abordagens multiescalares e análises de redes de cooperação para compreender a sustentabilidade cultural

em sua complexidade (Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024; Nawaz; Koç, 2019). A literatura demonstra que a sustentabilidade em organizações culturais envolve interações entre dinâmicas estruturais, práticas organizacionais, processos territoriais, políticas públicas e relações interorganizacionais, o que exige abordagens metodológicas capazes de integrar múltiplos níveis de análise e diferentes tipos de evidência (Friedman, 2007; Greffe; Simonnet, 2010; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). A adoção de métodos mistos permite combinar a profundidade interpretativa de abordagens qualitativas com a robustez analítica de dados quantitativos, enquanto comparações multiescalares possibilitam identificar padrões que se manifestam em diferentes tipos de organizações, regiões e estruturas institucionais (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010). Além disso, análises de redes de cooperação revelam como parcerias, consórcios e arranjos colaborativos contribuem para mitigar riscos, compartilhar recursos e expandir capacidades institucionais (Perzolla; Carr; Westland, 2018; Kiesnere; Baumgartner, 2019). Nesse sentido, este eixo busca fortalecer a capacidade do campo em produzir interpretações abrangentes, sensíveis à diversidade de contextos e fundamentadas em desenhos metodológicos mais sofisticados (Ramos, 2001; Owen; Duncan, 2017).

A justificativa deste eixo decorre de lacunas identificadas na revisão integrativa que evidenciam limitações nos desenhos metodológicos empregados nos estudos sobre sustentabilidade cultural. A primeira lacuna refere-se à dificuldade de integrar diferentes dimensões e níveis analíticos, especialmente em pesquisas que tratam sustentabilidade apenas como fenômeno interno às organizações, desconsiderando conexões com políticas públicas, dinâmicas territoriais e ecossistemas culturais mais amplos (Pop; Borza, 2016; Greffe; Simonnet, 2010; Friedman, 2007; Müller; Grieshaber, 2024). A segunda lacuna diz respeito ao predomínio de desenhos transversais e à baixa complexidade metodológica, o que limita a capacidade de captar processos dinâmicos e relações causais mais profundas (Lucas; Burlingame, 2020; Walmsley; Maurice, 2017; Pop *et al.*, 2024). Uma terceira lacuna identificada consiste na escassez de comparações entre tipos de organizações, regiões e escalas de atuação, apesar das evidências de que o contexto territorial e institucional molda fortemente práticas e estratégias de sustentabilidade (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). A quarta lacuna diz respeito à necessidade de conectar macroestruturas e práticas situadas, dado que muitos estudos não exploram como fatores externos, como políticas culturais, regimes de financiamento ou redes institucionais se traduzem em práticas cotidianas de gestão (Nawaz; Koç, 2019; Owen; Duncan, 2017; Ramos, 2001). Em conjunto, essas lacunas indicam a importância de expandir o repertório

metodológico e analítico do campo, permitindo interpretações mais sólidas e contextualizadas sobre a sustentabilidade cultural.

- i. Como métodos mistos podem capturar simultaneamente padrões estruturais, práticas organizacionais e dinâmicas socioculturais relacionadas à sustentabilidade?
- ii. Quais diferenças emergem quando se comparam organizações culturais de distintos portes, modelos de financiamento, territórios e estruturas institucionais?
- iii. De que modo redes de cooperação e arranjos interorganizacionais contribuem para a sustentabilidade financeira e institucional em diferentes contextos?
- iv. Como políticas públicas, ecossistemas culturais e estruturas territoriais influenciam práticas cotidianas de gestão e estratégias organizacionais?
- v. Quais combinações metodológicas são mais adequadas para explicar fenômenos multiescalares que atravessam dimensões econômicas, sociais, culturais e institucionais?

O desenvolvimento deste eixo pode produzir contribuições significativas ao ampliar a robustez analítica e a sensibilidade contextual das pesquisas sobre sustentabilidade cultural. A adoção de métodos mistos permite construir interpretações mais completas, articulando evidências qualitativas e quantitativas para compreender fenômenos complexos. Além disso, comparações multiescalares oferecem condições para identificar regularidades e particularidades entre diferentes tipos de organizações e contextos territoriais, fortalecendo a capacidade de generalização e aprofundando o entendimento sobre variabilidade institucional. As análises de redes de cooperação, por sua vez, contribuem para revelar interdependências, fluxos de recursos e dinâmicas colaborativas que influenciam a sustentabilidade e que, frequentemente, permanecem invisíveis em abordagens centradas exclusivamente na unidade organizacional. Ao integrar essas três abordagens, este eixo pode apoiar a formulação de modelos explicativos mais abrangentes, promover o refinamento de instrumentos metodológicos e fornecer subsídios robustos para a formulação de políticas culturais, estratégias institucionais e ações colaborativas orientadas ao fortalecimento da sustentabilidade no campo cultural.

3.4.7 Epistemologias críticas e plurais na análise da sustentabilidade cultural

Este eixo propõe incorporar epistemologias críticas e plurais à análise da sustentabilidade cultural, com o objetivo de ampliar a compreensão do fenômeno para além de

perspectivas normativas, instrumentais e centradas em eficiência (Ramos, 2001; Spangenberg; Bonniot, 1998; Almeida, 2002). A literatura evidencia que abordagens convencionais tendem a reproduzir modelos de racionalidade hegemônicos, frequentemente oriundos do Norte global e de instituições de grande porte, o que limita a capacidade de captar dinâmicas de poder, disputas simbólicas, desigualdades estruturais e processos de marginalização que atravessam o campo cultural (Stanziola, 2011; Reading, 2016; Calabre, 2015; Rubim, 2010). Ao dialogar com perspectivas decoloniais, feministas, antirracistas e epistemologias do Sul, este eixo reconhece que a sustentabilidade cultural é construída em contextos marcados por assimetrias históricas e por múltiplos regimes de valor, que influenciam tanto as práticas organizacionais quanto a forma como diferentes agentes definem, reivindicam e legitimam a noção de sustentabilidade (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Jönsson, 2021). Nesse sentido, a incorporação de epistemologias críticas permite problematizar os enquadramentos tradicionais e favorecer interpretações mais amplas e sensíveis às realidades periféricas e comunitárias (Mandel, 2010; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Sobocińska, 2019)

A justificativa deste eixo decorre de lacunas identificadas na revisão integrativa, que evidenciam limitações teóricas e empíricas significativas nos estudos sobre sustentabilidade cultural. A primeira lacuna refere-se ao viés geográfico e institucional presente na literatura, caracterizado pela predominância de investigações realizadas em países do Norte global e em grandes organizações culturais, o que invisibiliza experiências de territórios periféricos e de iniciativas comunitárias (Stanziola, 2011; Reading, 2016; Calabre, 2015; Rubim, 2010). A segunda lacuna refere-se à pouca atenção dedicada às dinâmicas de poder, conflitos internos e contradições organizacionais, elementos que influenciam diretamente práticas de gestão, decisões programáticas e processos de legitimação, mas que raramente são abordados de forma explícita (Owen; Duncan, 2017; Boorsma; Chiappe, 2018; Ramos, 2001). A terceira lacuna diz respeito à invisibilização de experiências e racionalidades do Sul Global, incluindo modos de organização e produção cultural baseados em reciprocidade, territorialidade e comunidade, que desafiam modelos hegemônicos de sustentabilidade (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Jönsson, 2021). Finalmente, a quarta lacuna refere-se ao predomínio de racionalidades instrumentais nos estudos existentes, os quais frequentemente reduzem a sustentabilidade a métricas gerenciais, indicadores de desempenho ou lógicas de eficiência, negligenciando dimensões éticas, políticas e epistemológicas fundamentais para a compreensão do campo (Ramos, 2001; Spangenberg; Bonniot, 1998; Almeida, 2002). Em conjunto, essas lacunas

evidenciam a necessidade de incorporar epistemologias críticas e plurais que permitam expandir e tensionar as interpretações existentes sobre sustentabilidade cultural.

- i. Como epistemologias do Sul, perspectivas decoloniais, feministas e antirracistas podem reconfigurar concepções, indicadores e modelos de sustentabilidade cultural?
- ii. De que maneira desigualdades estruturais, marcadores sociais da diferença e relações de poder influenciam práticas organizacionais, processos decisórios e dinâmicas de legitimidade?
- iii. Quais experiências de organizações periféricas, comunitárias e de base territorial permanecem invisibilizadas nos modelos hegemônicos de sustentabilidade?
- iv. Como racionalidades culturais alternativas, baseadas em reciprocidade, ancestralidade, território e comunidade podem ampliar a compreensão de valor, continuidade e transformação institucional?
- v. De que forma conflitos internos, disputas simbólicas e contradições organizacionais moldam práticas de sustentabilidade em diferentes tipos de instituições culturais?

O desenvolvimento deste eixo pode gerar contribuições substantivas ao expandir os horizontes teóricos do campo da sustentabilidade cultural e ao tensionar pressupostos normativos amplamente difundidos. A incorporação de epistemologias críticas permite revelar como desigualdades históricas, relações de poder e regimes de valor influenciam tanto a formulação quanto a implementação de práticas de sustentabilidade, contribuindo para análises mais realistas e politicamente situadas. Além disso, o eixo possibilita identificar formas alternativas de organização, financiamento e produção cultural, frequentemente marginalizadas na literatura, mas fundamentais para compreender a diversidade de experiências do campo. Essa ampliação teórica pode gerar modelos interpretativos mais plurais e sensíveis às especificidades territoriais e culturais, fortalecendo a relevância social e científica das pesquisas. Por fim, o eixo oferece subsídios para a formulação de políticas públicas e práticas de gestão mais inclusivas, equitativas e alinhadas a realidades periféricas, contribuindo para a consolidação de um campo epistemologicamente plural e orientado à justiça cultural.

Em síntese, a agenda de pesquisa proposta organiza de forma sistemática os principais desafios teóricos, metodológicos e empíricos identificados na revisão integrativa, oferecendo um roteiro claro para o avanço do campo da sustentabilidade em organizações culturais. Ao articular sete eixos que combinam perspectivas longitudinais, atenção a contextos periféricos e do Sul Global, enfoque em práticas situadas, integração entre finanças, gestão e participação,

análise crítica das desigualdades tecnológicas, sofisticação metodológica e incorporação de epistemologias críticas e plurais, a agenda contribui para superar limitações recorrentes da literatura, ampliar a validade externa dos modelos existentes e fomentar interpretações mais complexas e politicamente sensíveis sobre a sustentabilidade cultural. Nesse sentido, ela se configura não apenas como síntese dos achados da revisão, mas como instrumento estratégico para orientar futuras investigações, apoiar a formulação de políticas públicas e inspirar práticas de gestão cultural alinhadas a princípios de justiça social, diversidade epistêmica e fortalecimento institucional. A agenda proposta, está sintetizada no Quadro 4.

Quadro 4 - Síntese da agenda de pesquisa sobre sustentabilidade em organizações culturais

Eixo	Descrição sintética	Limitações / Lacunas correspondentes	Autores associados (exemplos)
Eixo 1	Investigar, em perspectiva temporal, a evolução de práticas, modelos, financiamento, engajamento de públicos e digitalização em organizações culturais.	Predominância de estudos transversais; ausência de análises longitudinais sobre a evolução das práticas de sustentabilidade, diversificação de receitas, efeitos da digitalização e engajamento de públicos.	Müller; Grieshaber (2024); Pop; Borza (2016); Pop et al. (2024); Lucas; Burlingame (2020); Small (2017); Walmsley; Maurice (2017); Reading (2016); Manley et al. (2024).
Eixo 2	Ampliar o foco empírico para organizações pequenas, periféricas, comunitárias e situadas no Sul Global, considerando precariedade de recursos, enraizamento territorial e redes de solidariedade.	Baixa presença de contextos periféricos, rurais e do Sul Global; predominância de grandes instituições em países de alta renda; ausência de modelos adaptados a condições de precariedade.	Ospina Díaz; Tello-Castrillón (2019); Stanziola (2011); Calabre (2015); Rubim (2010); Greffe; Simonnet (2010); Kiesnere; Baumgartner (2019); Mandel (2010); Reading (2014; 2016); Özdemir; Çıkmakoğlu (2023); Manley et al. (2024).
Eixo 3	Articular frameworks conceituais de sustentabilidade com a materialidade das práticas cotidianas de gestão, finanças, curadoria e negociação organizacional.	Modelos e frameworks pouco conectados às práticas cotidianas; lacuna na articulação entre práticas financeiras e práticas organizacionais; baixa presença de abordagens baseadas em práticas.	Greffe; Simonnet (2010); Pop; Borza (2016); Müller; Grieshaber (2024); Pop et al. (2024); Andon; Free; O'Dwyer (2015); Batista; Francisco (2018); Chen; Jaw (2009); Owen; Duncan (2017); Boorsma; Chiappe (2018); Ramos (2001); Spangenberg; Bonniot (1998); Claro; Claro; Amâncio (2008); Nawaz; Koç (2019).
Eixo 4	Compreender a sustentabilidade como resultado de interações entre finanças, gestão interna e engajamento de públicos, evitando análises segmentadas.	Segmentação analítica entre finanças, gestão e participação; ausência de estudos que explorem interações entre decisões financeiras, engajamento e programação; pouca investigação sobre influência da legitimidade pública na captação de recursos.	Andon; Free; O'Dwyer (2015); Lucas; Burlingame (2020); Greffe; Simonnet (2010); Small (2017); Batista; Francisco (2018); Chen; Jaw (2009); Owen; Duncan (2012); Jönsson (2021); Mandel (2010); Reading (2014; 2016); Walmsley (2016); Walmsley; Maurice (2017).

Eixo	Descrição sintética	Limitações / Lacunas correspondentes	Autores associados (exemplos)
Eixo 5	Analisar criticamente como desigualdades tecnológicas e diferentes estágios de maturidade digital impactam a sustentabilidade financeira e institucional.	Desigualdades de acesso tecnológico e carência de competências digitais; risco de aprofundamento de assimetrias organizacionais; escassez de estudos sobre digitalização no Sul Global; falta de estudos longitudinais; lacunas na articulação entre inovação digital e práticas cotidianas.	Lucas; Burlingame (2020); Reading (2016); Özdemir; Çıkmakoğlu (2023); Manley et al. (2024); Walmsley (2016); Walmsley; Maurice (2017).
Eixo 6	Expandir o repertório metodológico com métodos mistos, transversais; comparações entre contextos e análise de redes de cooperação para captar a complexidade multiescalar da sustentabilidade.	Predomínio de desenhos transversais; pouca integração de métodos quantitativos e qualitativos; ausência de comparações entre tipos de organização e regiões; necessidade de conectar padrões estruturais e práticas situadas.	Friedman (2007); Pop; Borza (2016); Müller; Grieshaber (2024); Pop et al. (2024); Stanziola (2011); Epstein (2008); Williams (2015); Rondinelli (2007); Nawaz; Koç (2019); Reading (2014); Jönsson (2021); Özdemir; Çıkmakoğlu (2023).
Eixo 7	Incorporar perspectivas críticas (epistemologias do Sul, decoloniais, feministas, antirracistas) para tensionar racionalidades hegemônicas e problematizar poder, desigualdades e invisibilizações.	Viés geográfico e institucional; predominância de abordagens normativas; pouca atenção a conflitos e contradições internas; invisibilização de experiências periféricas; necessidade de tensionar critérios hegemônicos de eficiência e inovação.	Grefe; Simonnet (2010); Ernst; Esche; Erbslöh (2016); Ospina (2019); Díaz; Tello-Castrillón (2019); Stanziola (2011); Calabre (2015); Rubim (2010); Spangenberg; Bonriot (1998); Almeida (2002); Ramos (2001); Reading (2016); Jönsson (2021).

4 Considerações finais

As análises realizadas ao longo deste estudo permitiram sintetizar, de maneira sistemática e crítica, o estado da arte sobre práticas e estratégias que promovem a sustentabilidade em organizações culturais em escala global. O objetivo central consistiu em mapear os conceitos mobilizados pela literatura, identificar práticas recorrentes e propor uma agenda de pesquisa orientada pelas lacunas teóricas, metodológicas e empíricas presentes no campo. A revisão integrativa conduzida com base no método de Whitemore e Knafl (2005), seguindo os parâmetros do *JB1 Manual for Evidence Synthesis* (2020), resultou na seleção de 41 estudos que, analisados por meio da Análise Temática Reflexiva, permitiram a construção de cinco clusters analíticos e de sete eixos estruturantes da agenda futura.

Os resultados demonstram que a sustentabilidade em organizações culturais constitui um fenômeno multidimensional e relacional, articulando simultaneamente dimensões conceituais, financeiras, organizacionais, socioculturais e tecnológicas (Friedman, 2007; Grefe; Simonnet, 2010; Chen; Jaw, 2009; Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020). Os

clusters identificados revelam diferentes focos analíticos: a formulação de modelos conceituais e sistemas de indicadores (Friedman, 2007; Pop; Borza, 2016; Müller; Grieshaber, 2024), a discussão da sustentabilidade financeira e da economia dos bens culturais (Stanziola, 2011; Andon; Free; O'Dwyer, 2015; Calabre, 2015), a análise de capacidades internas, governança e mudança estratégica (Owen; Duncan, 2012; Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021), o papel da participação social e dos impactos socioculturais (Mandel, 2010; Reading, 2014; Walmsley, 2016) e, por fim, os avanços e limites da transformação digital e da inovação tecnológica (Lucas; Burlingame, 2020; Özdemir; Çıkmakoğlu, 2023; Manley *et al.*, 2024). Em conjunto, essas dimensões evidenciam que a sustentabilidade cultural não se restringe à viabilidade econômica, mas envolve legitimidade pública, capacidades internas, redes cooperativas, transformação digital e enraizamento territorial (Throsby, 2019; Jönsson, 2021).

Apesar dessas contribuições, a revisão evidenciou limitações significativas que justificam avanços no campo. A predominância de estudos transversais impede compreender a evolução temporal de práticas e estratégias, dificultando identificar ciclos, adaptações e efeitos cumulativos de intervenções financeiras, tecnológicas e participativas (Müller; Grieshaber, 2024; Pop *et al.*, 2024; Walmsley; Maurice, 2017). Observou-se também forte concentração geográfica em países de alta renda, o que invisibiliza experiências de organizações periféricas, comunitárias e situadas no Sul Global (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Ademais, notou-se fragmentação analítica entre finanças, gestão e participação social, bem como baixa integração entre modelos conceituais e práticas situadas, limitando a compreensão da sustentabilidade como fenômeno performado cotidianamente por gestores e coletivos culturais (Boorsma; Chiappe, 2018; Ramos, 2001; Owen; Duncan, 2017).

A Agenda de Pesquisa construída a partir dessas lacunas oferece caminhos concretos para o avanço teórico, metodológico e empírico da área. Os sete eixos propostos respondem diretamente às limitações identificadas (Torraco, 2005; 2016; Reading, 2016; Jönsson, 2021). Essa agenda reforça a necessidade de abordagens que conciliem dimensões estruturais e práticas cotidianas, permitindo compreender a sustentabilidade cultural como fenômeno emergente de interações complexas entre economia, organização, sociabilidade e tecnologia.

No que se refere às limitações desta revisão, elas decorrem, sobretudo, de características inerentes ao método da revisão integrativa e do escopo delimitado para a seleção dos estudos. A dependência de bases indexadas internacionais pode ter restringido o acesso a produções relevantes desenvolvidas em contextos periféricos ou publicadas em periódicos de circulação limitada, o que tende a reforçar assimetrias geográficas e epistemológicas presentes no campo.

Além disso, a natureza transversal da maior parte dos artigos incluídos reduziu a possibilidade de captar dinâmicas temporais, processos de mudança organizacional e efeitos acumulativos de práticas de sustentabilidade, limitando a interpretação de causalidades e trajetórias evolutivas. A heterogeneidade conceitual e metodológica dos estudos analisados também impõe desafios à comparação direta entre achados, uma vez que distintas abordagens teóricas, níveis de análise e indicadores de sustentabilidade podem produzir interpretações divergentes ou incomensuráveis. Por fim, embora a Análise Temática Reflexiva assegure rigor e transparência no processo de síntese, é possível que a categorização adotada reflita, em alguma medida, as escolhas analíticas das autoras e autores, o que reforça a necessidade de abordagens complementares em estudos futuros.

Futuras revisões de literatura podem avançar mediante escopos metodológicos mais amplos, estratégias de busca multilíngues e inclusão sistemática de fontes provenientes do Sul Global, de modo a reduzir assimetrias epistemológicas e ampliar a diversidade contextual das evidências. Novas revisões sistemáticas ou de escopo poderiam focalizar especificamente organizações culturais comunitárias, periféricas ou de pequeno porte, frequentemente sub-representadas na literatura internacional e fundamentais para a compreensão da sustentabilidade em contextos marcados por restrições estruturais. Ademais, revisões longitudinais, que comparem estudos ao longo de décadas ou identifiquem a evolução de modelos conceituais, indicadores e abordagens metodológicas, permitiriam captar transformações históricas e mudanças institucionais que não emergem em sínteses transversais. Revisões comparativas entre disciplinas, como economia da cultura, gestão, estudos organizacionais e políticas culturais, também se mostram necessárias para integrar perspectivas teóricas fragmentadas e avançar em modelos analíticos mais robustos. Por fim, revisões meta-analíticas que examinem convergências e divergências nas evidências empíricas sobre os efeitos de práticas financeiras, tecnológicas e participativas na sustentabilidade organizacional contribuiriam para fortalecer o campo, ampliando sua consistência teórica e capacidade de generalização.

Por fim, este estudo reafirma que a sustentabilidade cultural deve ser compreendida como processo dinâmico, situado e multiescalar, não reduzido a métricas prescritivas ou modelos normativos, mas materializado nas práticas, negociações e arranjos cotidianos das organizações culturais (Spangenberg; Bonniot, 1998; Claro; Claro; Amâncio, 2008). Os achados apresentados e a agenda proposta oferecem subsídios para fortalecer políticas públicas, orientar estratégias institucionais e inspirar práticas de gestão cultural alinhadas a princípios de justiça social, diversidade epistêmica e fortalecimento institucional (Escobar, 2005; Ospina

Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Assim, este estudo contribui para ampliar e qualificar o debate acadêmico, fornecendo bases analíticas e críticas para compreender e fomentar a sustentabilidade das organizações culturais em suas múltiplas expressões contemporâneas.

Artigo II - Sustentabilidade financeira em organizações culturais periféricas: práticas cotidianas no Cariri cearense

Resumo: Este artigo analisa a sustentabilidade financeira de organizações culturais do Cariri cearense, compreendendo-a como um fenômeno processual, multidimensional e situado, construído no cotidiano organizacional em contextos marcados por escassez de recursos, instabilidade institucional e desigualdades territoriais. Ancorado no campo da economia da cultura e da economia criativa, o estudo dialoga criticamente com a literatura que evidencia a fragilidade financeira estrutural dessas organizações, bem como a fragmentação conceitual e analítica dos modelos tradicionais de sustentabilidade. Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, orientada por uma perspectiva baseada em práticas, mobilizando os aportes teóricos de Michel de Certeau e da noção de gestão ordinária, a fim de apreender as “maneiras de fazer”, táticas e arranjos cotidianos acionados pelos agentes culturais para garantir continuidade institucional. Os resultados indicam que a sustentabilidade financeira não decorre prioritariamente da adoção de modelos formais de gestão ou de indicadores normativos, mas da articulação entre práticas ordinárias, improvisações, redes de reciprocidade, economias solidárias e combinações híbridas de financiamento. Evidencia-se que essas organizações produzem sustentabilidade por meio de microdecisões, negociações cotidianas e saberes situados, profundamente enraizados no território e nas relações comunitárias. Conclui-se que a compreensão da sustentabilidade financeira em organizações culturais periféricas exige abordagens analíticas sensíveis ao cotidiano, às práticas e às assimetrias estruturais, contribuindo para o avanço teórico do campo e para o reconhecimento político e social dessas organizações como infraestruturas culturais fundamentais nos territórios do Sul Global.

Palavras-chave: organizações culturais; sustentabilidade financeira; economia da cultura; práticas cotidianas; gestão ordinária.

Abstract: This article analyzes the financial sustainability of cultural organizations in the Cariri region of Ceará, Brazil, understanding it as a processual, multidimensional, and situated phenomenon constructed in everyday organizational practices within contexts marked by resource scarcity, institutional instability, and territorial inequalities. Grounded in the fields of cultural economics and the creative economy, the study critically engages with literature that highlights the structural financial fragility of these organizations, as well as the conceptual and analytical fragmentation of traditional sustainability models. Methodologically, the research adopts a qualitative approach based on practice theory, drawing on Michel de Certeau's contributions and the notion of ordinary management to capture the "ways of doing," tactics, and everyday arrangements mobilized by cultural agents to ensure organizational continuity. The findings indicate that financial sustainability does not primarily result from the adoption of formal management models or normative indicators, but from the articulation of ordinary practices, improvisations, reciprocity networks, solidarity-based economies, and hybrid funding arrangements. Sustainability is thus produced through micro-decisions, daily negotiations, and situated knowledge deeply embedded in territorial contexts and community relations. The study concludes that understanding financial sustainability in peripheral cultural organizations requires analytical approaches sensitive to everyday practices and structural asymmetries, contributing to theoretical advances in the field and to the political and social recognition of these organizations as fundamental cultural infrastructures in Global South territories.

Keywords: cultural organizations; financial sustainability; cultural economics; everyday practices; ordinary management.

1 Introdução

A economia da cultura vem se afirmando como um campo de crescente visibilidade no cenário internacional, em grande medida como resultado das transformações associadas à denominada "nova economia", na qual criatividade, conhecimento e inovação passam a desempenhar funções estruturantes nos sistemas produtivos contemporâneos (Howkins, 2001; UNCTAD, 2010; Klein *et al.*, 2021). Nesse contexto, a economia criativa destaca-se como um setor estratégico e em expansão, fundamentado na mobilização da criatividade, do capital cultural e da produção simbólica, convertendo ideias e expressões culturais em valor econômico e em impactos positivos sobre o bem-estar social (Papadaki, 2024; Silva de Paula, 2025). Nesse sentido, a cultura adquiriu centralidade estratégica na sociedade contemporânea, consolidando-se como vetor de desenvolvimento, produção de valor, inovação social e fortalecimento de identidades coletivas (Yúdice, 2006; Vieira, 2005; Lima, 2013; UNESCO, 2013).

A cultura deixa de ser compreendida apenas como expressão simbólica ou atividade artística e passa a ser reconhecida como dimensão estruturante de processos econômicos,

territoriais e institucionais, articulando-se a políticas públicas, estratégias de desenvolvimento local e dinâmicas de inclusão social (Yúdice, 2006; Calabre, 2005; Rubim, 2007; Throsby, 2001; Greffe, 2015). Nesse cenário, as Organizações Culturais (OCs) assumem papel estratégico ao atuarem como infraestruturas fundamentais para a produção, circulação e preservação de bens culturais que estruturam sentidos de pertencimento, memória coletiva e coesão social (Coelho, 1986; Throsby, 2001; Marco, 2009; UNESCO, 2009; Dias, 2011; Greffe, 2015; Santos; Davel, 2022; Müller; Grieshaber, 2024). A atuação destas extrapola a dimensão estritamente artística, contribuindo de forma significativa para a geração de empregos, o fortalecimento das economias criativas e a dinamização dos territórios nos quais se inserem (Throsby, 2001; Calabre, 2005; Almeida, 2005; Lima, 2006; Marco, 2009; Santos e Davel, 2022; Santos, 2025). Exercendo centralidade na articulação entre cultura, sociedade e economia, sendo reconhecidas como dispositivos relevantes de democratização cultural, promoção da diversidade e estímulo à inovação social (Coelho, 1986; Throsby, 2001; Calabre, 2005; Rubim, 2007; Friedman, 2007; Marco, 2009; Dias, 2011; Greffe, 2015; Jung e Vakharia, 2019; Sobocínska, 2019).

De modo geral, as organizações culturais podem ser compreendidas como “instituições dedicadas ao estudo, conservação, criação e disponibilização pública de arte, patrimônio ou ciência” (Müller; Grieshaber, 2024, p. 3). De acordo com a UNESCO (2009), essas instituições integram o setor cultural e abarcam atividades relacionadas às artes, ao patrimônio material e imaterial, ao audiovisual, às expressões tradicionais, ao design, à literatura e a outras formas de produção simbólica. Santos e Davel (2022) caracterizam tais organizações como entidades heterogêneas, estruturadas em arranjos permanentes ou temporários, que participam de processos de concepção, criação, produção e distribuição de bens e serviços criativos, combinando múltiplos formatos organizacionais e modos de atuação no campo cultural. Nessa mesma direção, Dias (2011) destaca que essas organizações têm por missão garantir condições materiais e simbólicas para a criação, circulação, distribuição e difusão de produtos e serviços de natureza artístico-cultural, posicionando-as no escopo ampliado da economia da cultura.

Apesar de sua centralidade, as organizações culturais enfrentam desafios estruturais persistentes que tensionam sua capacidade de se manterem ativas ao longo do tempo. A literatura evidencia que essas organizações operam, de modo recorrente, sob condições de fragilidade financeira, caracterizadas pela volatilidade das receitas (Hirsch, 2000; Santos, 2025), pela dificuldade de geração de recursos próprios (Calabre, 2005; Rubim, 2010; Greffe, 2015) e pela elevada dependência de editais públicos, patrocínios pontuais e mecanismos de

fomento instáveis (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Eppich; Garcia Grinda, 2019; Jelinčić; Šveb, 2021). Essa dependência gera vulnerabilidade institucional, submetendo as organizações a ciclos políticos e orçamentários (Rubim, 2010; Calabre, 2015), enquanto a estrutura de custos do setor, marcada pelo "*morbo de Baumol*"¹, torna estruturalmente difícil a autossustentação (Teti; Sacco, 2011; Greffe; Simonnet, 2010). Tais condições decorrem tanto das especificidades da economia dos bens culturais, marcada por custos fixos elevados, retornos incertos e demanda flutuante (Greffe e Simonnet, 2010; Stanziola, 2011), quanto de arranjos institucionais que historicamente relegam a cultura a posições periféricas nas agendas governamentais e econômicas (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Ospina Díaz e Tello-Castrillón, 2019).

As restrições financeiras não afetam apenas o equilíbrio orçamentário das organizações culturais, mas ameaçam diretamente sua continuidade institucional e, por extensão, as funções sociais que exercem nos territórios onde estão inseridas (Santos, 2002, 2005; Bonet e Donato, 2011). A recorrente descontinuidade de recursos e a instabilidade operacional comprometem a capacidade dessas organizações de manter processos de criação, circulação e salvaguarda de bens culturais, assim como de sustentar identidades, memórias coletivas e dinâmicas de coesão social (Jiang e Dai, 2024). Estudos recentes reforçam que a sustentabilidade, nesse contexto, deve ser compreendida como condição para a permanência simbólica e social das organizações culturais, e não apenas como requisito de eficiência econômica ou de sobrevivência financeira imediata (Müller; Grieshaber, 2024).

No contexto brasileiro e latino-americano, tais desafios assumem contornos ainda mais agudos. A literatura aponta que as organizações culturais nesses territórios operam em cenários marcados por desigualdades históricas, fragilidade institucional, descontinuidade das políticas culturais e ausência de sistemas estáveis de financiamento de longo prazo (Calabre, 2015; Rubim, 2010). Ademais, a dependência excessiva de políticas públicas sujeitas a ciclos políticos e a restrições orçamentárias acentua a vulnerabilidade dessas organizações, tornando sua sustentabilidade fortemente condicionada a fatores exógenos (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Nesse sentido, a análise da sustentabilidade da OCs exige abordagens sensíveis às condições estruturais e territoriais que moldam as possibilidades concretas de continuidade organizacional.

Nas últimas décadas, a sustentabilidade firmou-se como um eixo central das organizações contemporâneas, configurando-se simultaneamente como princípio orientador,

¹ A doença dos custos de Baumol (ou "efeito Baumol") é um conceito econômico desenvolvido pelos economistas William Baumol e William Bowen na década de 1960.

objetivo normativo e critério de avaliação do desempenho organizacional. No âmbito da cultura, esse processo assume contornos específicos, uma vez que a sustentabilidade extrapola a lógica da viabilidade econômica e passa a envolver a salvaguarda de valores simbólicos, a produção de significados coletivos e a continuidade de bens culturais cuja natureza não se ajusta plenamente aos mecanismos de mercado (Throsby, 2010; Mandel, 2010; Greffe; Simonnet, 2010; Mandel, 2010; Greffe; Simonnet, 2010; Throsby, 2019).

A literatura sobre sustentabilidade em organizações culturais tem se expandido de forma significativa nas últimas duas décadas, configurando um campo de investigação marcado por diversidade conceitual, pluralidade metodológica e crescente sofisticação analítica. Conforme sistematizado por Longuinho e Matos (2025), esse corpo de estudos apresenta convergência quanto ao reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno multidimensional, ao mesmo tempo em que revela fragmentações importantes na forma como suas dimensões são operacionalizadas e articuladas.

A análise do estado da arte evidencia que a sustentabilidade em OCs vem sendo abordada a partir de diferentes enfoques, os quais refletem tanto tradições consolidadas da economia da cultura (Baumol; Bowen, 1966; Throsby, 2001; Towse, 2010; Greffe, 2015) quanto aportes mais recentes oriundos dos estudos organizacionais (Spangenberg; Bonniot, 1998; Claro; Claro; Amâncio, 2008; Chen; Jaw, 2009; Kiesnere; Baumgartner, 2019; Nawaz; Koç, 2019), da gestão cultural (Mandel, 2010; Walmsley, 2016; Walmsley; Maurice, 2017; Boorsma; Chiappe, 2018; Jönsson, 2021) e das políticas públicas (UNESCO, 2009; UNCTAD, 2010; Rubim, 2010; Calabre, 2015).

Parte significativa da literatura examina a sustentabilidade financeira das OCs (objetivo de investigação deste estudo), enfatizando as condições materiais que sustentam ou fragilizam a continuidade das organizações culturais. Esses estudos evidenciam que tais organizações operam em contextos caracterizados por custos fixos elevados, demanda instável, retornos financeiros incertos e forte dependência de financiamento público ou de fontes externas de recursos (Stanziola, 2011; Andon; Free; O'dwyer, 2015; Lucas; Burlingame, 2020; Greffe; Simonnet, 2010; Calabre, 2015; (Rubim, 2010; Greffe, 2015; Small, 2017; Batista; Francisco, 2018; Williams, 2015; Epstein, 2008); Rondinelli, 2007; Mohd Zawawi; Wahab, 2019).

Em síntese, o panorama delineado por Longuinho e Matos (2025) revela que a sustentabilidade em organizações culturais tem sido amplamente reconhecida como um fenômeno complexo e multifacetado, abordado a partir de diferentes eixos analíticos (Friedman, 2007; Chen; Jaw, 2009; Greffe; Simonnet, 2010; Reading, 2016; Lucas; Burlingame, 2020).

Entretanto, a literatura permanece fragmentada, com limitada articulação entre modelos conceituais, sustentabilidade financeira, práticas organizacionais, participação social e inovação tecnológica (Reading, 2014; Walmsley, 2016; Jönsson, 2021). Essa fragmentação dificulta a compreensão integrada dos processos por meio dos quais a sustentabilidade é construída no cotidiano das organizações culturais, especialmente em contextos periféricos e do Sul Global (Rubim, 2010; Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Reading, 2016; Walmsley, 2016). Tal constatação reforça a necessidade de investigações que articulem essas dimensões a partir de abordagens situadas e sensíveis às práticas ordinárias, capazes de conectar aportes conceituais e estruturais às “maneiras de fazer” e aos arranjos cotidianos que sustentam a continuidade organizacional (Spangenberg; Bonniot, 1998; Claro; Claro; Amâncio, 2008; Reading, 2016; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Jönsson, 2021), abrindo espaço para o aprofundamento das lacunas teóricas e empíricas que fundamentam o presente estudo.

Além da fragmentação, a literatura recente aponta limitações recorrentes na forma como a sustentabilidade tem sido conceitualizada e analisada no campo das organizações culturais. Diversos estudos destacam a necessidade de integrar de maneira mais robusta as diferentes dimensões da sustentabilidade, uma vez que parte significativa dos modelos analíticos ainda privilegia recortes específicos, sobretudo financeiros ou sociais, tratados de forma isolada (Grefe; Simonnet, 2010; Pop; Borza, 2016). Ademais, observa-se escassez de investigações dedicadas a contextos periféricos ou do Sul Global, nos quais as organizações culturais operam sob condições de maior precariedade, informalidade e instabilidade institucional, exigindo modelos analíticos sensíveis às suas realidades estruturais e territoriais (Stanziola, 2011; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Esse desequilíbrio é reforçado pela predominância de estudos realizados em países do Norte Global e em organizações de médio e grande porte, o que restringe a compreensão das dinâmicas de financiamento e gestão em instituições pequenas, comunitárias ou periféricas (Kiesnere; Baumgartner, 2019).

No plano analítico, a literatura também evidencia limitada articulação entre frameworks conceituais e a compreensão da sustentabilidade como prática situada. Embora existam avanços na formulação de modelos normativos e instrumentos de avaliação, poucos trabalhos abordam como decisões financeiras e diretrizes formais se materializam no cotidiano organizacional, ou como gestores interpretam, adaptam e negociam esses modelos em contextos marcados por escassez de recursos e múltiplas racionalidades (Grefe; Simonnet, 2010; Andon; Free; O'Dwyer, 2015). Além disso, predominam abordagens descritivas e normativas, com atenção reduzida às dinâmicas de poder, aos conflitos e às contradições que atravessam processos de

mudança organizacional, limitando a capacidade explicativa sobre a sustentabilidade como fenômeno processual e emergente (Owen; Duncan, 2017).

Essas limitações desdobram-se em lacunas analíticas centrais. A primeira refere-se à necessidade de investigar a sustentabilidade financeira em organizações culturais de pequeno porte e em contextos periféricos, marcados por precariedade estrutural e instabilidade institucional (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010). A segunda diz respeito à urgência de integrar abordagens econômicas e abordagens baseadas em práticas, examinando como a sustentabilidade financeira é construída no cotidiano organizacional por meio de negociações, adaptações e reconfigurações de modelos formais (Batista; Francisco, 2018; Mohd Zawawi; Wahab, 2019). Em conjunto, essas lacunas reforçam a necessidade de pesquisas que tratam a sustentabilidade financeira como prática situada, atravessada por condicionantes estruturais, relações sociais, capacidades organizacionais e saberes cotidianos, contribuindo para uma compreensão mais integrada e contextualizada do fenômeno (Longuinho; Matos, 2025).

Isto posto, a compreensão das lacunas identificadas na literatura demanda uma lente teórica capaz de deslocar o foco analítico de modelos normativos e estruturas formais para os processos cotidianos por meio dos quais a sustentabilidade é efetivamente construída nas organizações culturais (Schatzki, 1997; Certeau, 1998). Nesse sentido, os estudos baseados em práticas oferecem um arcabouço conceitual adequado ao conceber as organizações não apenas como entidades estruturadas por regras e indicadores, mas como espaços de ação nos quais sujeitos mobilizam saberes, relações e improvisações para enfrentar condições concretas de existência (Schatzki, Cetina; Savigny, 2005; Rasche; Chia, 2007; Certeau, 2014; Carrieri, Perdigão; Aguiar, 2014). Essa perspectiva permite compreender a sustentabilidade não como atributo estático ou resultado mensurável, mas como processo dinâmico, produzido continuamente no cotidiano organizacional (Junquilho, Almeida; Silva, 2012; Machado, Chropacz; Bulgacov, 2020)

A noção de práticas do cotidiano formulada por Michel de Certeau constitui um referencial central para esse deslocamento analítico. Para o autor, as práticas ordinárias expressam “maneiras de fazer” por meio das quais os sujeitos se apropriam, reinterpretam e reconfiguram estruturas e dispositivos impostos, produzindo soluções criativas e situadas frente às restrições do contexto (Certeau, 1985; 1998; 2014). Diferentemente das estratégias, associadas a posições institucionais de poder e planejamento formal, as táticas operam no tempo e no espaço do cotidiano, valendo-se de improvisações, astúcias e arranjos provisórios (Certeau, 1998; D  tienne; Vernant, 2008). Aplicada ao campo das organiza  es culturais, essa

abordagem permite compreender como a sustentabilidade emerge de micro ações, decisões ordinárias, frequentemente invisibilizadas por modelos analíticos centrados em racionalidades instrumentais (Junquillo, Almeida; Silva, 2012; Carrieri, Perdigão; Aguiar, 2014; Machado, Chropacz; Bulgacov, 2020)

Convergentemente estudos analisados na revisão integrativa de Longuinho e Matos (2025) descrevem a sustentabilidade como resultado de decisões, adaptações e ações cotidianas que configuram processos organizacionais em contextos de incerteza e escassez (Müller; Grieshaber, 2024; Pop *et al.*, 2024). Ademais, os estudos destacam que as práticas de gestão cultural incorporam racionalidades múltiplas, negociações diárias e arranjos informais, construídos a partir da interação entre agentes, públicos e territórios (Mandel, 2010; Sobocińska, 2019). Esses achados indicam que a sustentabilidade se materializa por meio de “maneiras de fazer” que articulam estratégias formais e improvisações situadas, reforçando a pertinência de uma abordagem baseada em práticas (Grefe; Simonnet, 2010; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016).

Essa sensibilidade analítica encontra ressonância na noção de gestão ordinária, amplamente desenvolvida por autores que problematizam as formas hegemônicas de conceber a gestão. A gestão ordinária refere-se às práticas de gestão realizadas no cotidiano dos pequenos negócios e organizações periféricas, configurando-se como uma prática social e cultural marcada por pluralidade de códigos, referências simbólicas, interesses pessoais e relações interpessoais (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Carrieri, 2018). Trata-se de uma gestão realizada por sujeitos comuns, frequentemente afastados dos modelos normativos e das prescrições gerenciais universalizantes, mas que produzem soluções eficazes a partir de seus contextos específicos (Barros; Carrieri, 2015; Teixeira; Carrieri; Peixoto, 2015; Correia; Carrieri, 2019; Vale; Joaquim, 2017).

A articulação entre os estudos de Certeau e a noção de gestão ordinária oferece, portanto, uma base teórica robusta para investigar a sustentabilidade financeira em organizações culturais periféricas, informais ou comunitárias, como é o caso do Cariri cearense, contexto empírico de desenvolvimento desta pesquisa. Essas organizações operam, em geral, fora de estruturas institucionais estáveis, recorrendo a arranjos híbridos, redes de reciprocidade, economias de solidariedade e soluções improvisadas para garantir sua continuidade. A lente das práticas e da gestão ordinária permite captar essas dinâmicas em sua complexidade, reconhecendo que a sustentabilidade é produzida a partir de ações ordinárias, negociações

cotidianas e saberes locais, e não apenas por meio de instrumentos técnicos de gestão ou planejamento formal.

Nessa perspectiva, compreender a sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri exige observar como elas, diante de recursos escassos e instabilidade estrutural, criam, negociam e reinventam práticas de sobrevivência, produzindo sustentabilidade não como ideal normativo, mas como processo vivido e continuamente reconstruído no cotidiano.

As organizações culturais do Cariri cearense constituem um ecossistema singular, marcado por intensa diversidade de expressões artísticas, coletivos comunitários, tradições populares, manifestações religiosas, grupos de oralidade e práticas de mestres da cultura que conferem à região elevada relevância simbólica e territorial. Essa vitalidade cultural, entretanto, convive com fragilidades institucionais históricas, tais como baixa profissionalização, escassez de infraestrutura, descontinuidade de políticas públicas e limitada capacidade de acesso a mecanismos formais de financiamento elementos amplamente documentados no campo cultural brasileiro (Calabre, 2015; Rubim, 2010; Medeiros; Alves; Farah, 2015). O Cariri cearense, portanto, constitui um caso exemplar para investigar a sustentabilidade financeira como prática situada, pois reúne, simultaneamente, densidade cultural e condições estruturais que intensificam a necessidade de estratégias cotidianas de sobrevivência organizacional.

Nesse território, as organizações operam em um ambiente no qual criatividade, precariedade financeira, informalidade e interações comunitárias se entrelaçam de maneira constitutiva, produzindo tensões que moldam suas práticas gerenciais e arranjos institucionais. A economia da cultura do Cariri é sustentada por circuitos múltiplos, festivais, coletivos de base, projetos formativos, produção artesanal, celebrações tradicionais, que frequentemente dependem de recursos instáveis, trabalho voluntário, redes de apoio territorial e circulação simbólica como formas de manutenção e legitimação (Hirsch, 2000; Santos; Davel, 2022; Nussbaumer; Kauark, 2021). Diante desse cenário, os agentes culturais mobilizam saberes tácitos, estratégias improvisadas, arranjos híbridos de financiamento e economias de reciprocidade para garantir a continuidade de suas ações, articulando repertórios práticos que emergem de suas experiências, vínculos comunitários e capacidades relacionais. Esses elementos revelam que a sustentabilidade financeira, no contexto caririense, não pode ser compreendida apenas a partir de modelos formais, mas deve ser analisada como processo construído nas práticas cotidianas, por meio de táticas situadas que respondem às restrições e potencialidades do território.

Portanto, este estudo tem como objetivo geral **analisar a sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri cearense, quanto às suas estratégias, práticas cotidianas, táticas utilizadas por essas organizações para garantir sua continuidade e autonomia**. Para alcançar tal propósito, a pesquisa se orienta por um conjunto de questões analíticas que buscam iluminar as dinâmicas concretas de produção da sustentabilidade no cotidiano: como as organizações culturais do Cariri constroem e performam sustentabilidade em seus contextos de prática?; quais táticas, improvisos e práticas ordinárias são acionados diante da escassez de recursos, da instabilidade financeira e dos desafios territoriais?; de que modo essas práticas articulam dimensões financeiras, simbólicas, relacionais e institucionais, configurando arranjos específicos de sobrevivência e continuidade?

A presente pesquisa apresenta convergência direta e consistente com a agenda de pesquisa proposta por Longuinho e Matos (2025), ao responder de forma explícita às lacunas teóricas, empíricas e metodológicas identificadas na revisão integrativa. Ao focalizar a sustentabilidade financeira de organizações culturais do Cariri cearense, o este estudo dialoga com a recomendação de ampliar investigações em contextos do Sul Global e em organizações de pequeno porte e de base comunitária, historicamente sub-representadas na literatura. Além disso, ao adotar uma lente baseada em práticas e na noção de gestão ordinária, a pesquisa atende à chamada por abordagens que superem modelos normativos e indicadores abstratos, passando a compreender a sustentabilidade como processo situado, construído a partir de decisões, táticas e arranjos cotidianos. Dessa forma, a pesquisa não apenas se alinha à agenda proposta por Longuinho e Matos (2025), como a operacionaliza empiricamente, contribuindo para o avanço do campo ao articular sustentabilidade financeira, práticas organizacionais e territorialidade a partir de uma perspectiva situada e socialmente enraizada.

2 Referencial

A economia da cultura e a economia criativa consolidaram-se, nas últimas décadas, como campos de crescente visibilidade, em grande medida em função de transformações produtivas associadas à centralidade da criatividade, do conhecimento e da inovação na dinâmica econômica contemporânea (Howkins, 2001; UNCTAD, 2010; Klein *et al.*, 2021). Nesse contexto, a cultura passou a ser mobilizada como recurso estratégico em agendas de desenvolvimento, políticas públicas e dinâmicas territoriais, articulando produção simbólica, geração de valor, inclusão e fortalecimento de identidades coletivas (Yúdice, 2006; Vieira, 2005; Lima, 2013; UNESCO, 2013; Throsby, 2001; Greffe, 2015). Essa reconfiguração atribui

centralidade às Organizações Culturais (OCs), entendidas como infraestruturas socioculturais e produtivas responsáveis por criar, mediar, difundir e salvaguardar bens e práticas culturais, sustentando circuitos de produção simbólica e contribuindo para a dinamização de economias criativas locais (Coelho, 1986; Throsby, 2001; Marco, 2009; UNESCO, 2009; Dias, 2011; Santos; Davel, 2022; Müller; Grieshaber, 2024).

Apesar dessa centralidade, a literatura aponta que as OCs operam sob restrições estruturais que tensionam sua continuidade, especialmente no plano financeiro. Parte-se, neste estudo, do entendimento de que a sustentabilidade financeira das organizações culturais não pode ser explicada apenas por indicadores de desempenho econômico ou por modelos normativos de gestão, mas deve ser compreendida como um fenômeno processual, multidimensional e relacional, produzido no cotidiano organizacional por meio de estratégias, práticas ordinárias, táticas e arranjos institucionais mobilizados em contextos marcados por escassez de recursos, incerteza estrutural e desigualdades territoriais (Longuinho; Matos; 2025). Nessa perspectiva, a sustentabilidade financeira emerge da articulação entre as especificidades da economia dos bens culturais (Throsby, 2001; Greffe, 2015; Greffe; Simonnet, 2010), os formatos organizacionais (Lampel; Lant; Shamsie, 2000; Castañer; Campos, 2002; Santos; Davel, 2022) e a capacidade das organizações de combinar recursos materiais, legitimidade simbólica, redes comunitárias e mecanismos formais de financiamento, configurando arranjos híbridos que garantem continuidade, autonomia relativa e geração de valor simbólico, econômico e social (Hirsch, 2000; Rubim, 2010; Calabre, 2015; Nussbaumer; Kauark, 2021; Santos, 2025).

A partir dessa orientação, torna-se necessário aprofundar a compreensão das organizações culturais e de suas características estruturantes, evidenciando como tais atributos condicionam a produção da sustentabilidade financeira e justificam a adoção de abordagens analíticas sensíveis às práticas cotidianas e aos contextos territoriais nos quais essas organizações operam.

2.1 Organizações Culturais e sustentabilidade financeira

O dinamismo e a complexidade que caracterizam esse segmento têm despertado crescente atenção da produção acadêmica nos últimos anos. Tal interesse pode ser relacionado à ampliação da centralidade da dimensão simbólica no capitalismo contemporâneo, evidenciada pela forma como as relações econômicas passaram a se articular de maneira mais direta com os processos de produção cultural (Harvey, 2014). Além disso, o campo da economia da cultura

mobiliza uma chamada classe criativa cujo impacto sociológico vem se intensificando no contexto urbano, ao mesmo tempo em que envolve atividades fortemente baseadas em conhecimento, uma competência organizacional cada vez mais demandada no cenário atual por diferentes setores da economia (Kirschbaum *et al.*, 2009).

As organizações culturais podem ser compreendidas como células sociais cuja função central é promover encontros e interações entre diferentes grupos e segmentos da sociedade, contribuindo para a dinamização de uma cultura viva. Constituem, conforme afirma Coelho (1986), espaços privilegiados da ação cultural, configurando-se como pontos de interseção entre a arte e seus públicos, entre os próprios públicos, entre as práticas artísticas e os saberes, entre a fruição estética e o lazer. Também articulam a dimensão política à sua implementação prática, associam a gestão eficiente a resultados consistentes, aproximam cultura e formação integral do indivíduo, conectam produção cultural e mercado (Marco, 2009).

Esse conjunto conceitual permite observar a diversidade tipológica das organizações culturais, que integram atividades que vão do entretenimento às artes (Caves, 2000). Tal diversidade, manifesta-se igualmente na amplitude de processos que articulam concepção, produção e distribuição de produtos simbólicos (Jones; Lorenzen; Sapsed, 2015), nos quais a criatividade constitui elemento central para dinamizar inovação e competitividade (Throsby, 2001). Além disso, trata-se de um campo que comporta organizações de diferentes portes, naturezas jurídicas e estruturas organizacionais, revelando a complexidade que caracteriza sua lógica de funcionamento (Santos; Davel, 2022; Santos, 2025).

No interior desse campo heterogêneo, as organizações culturais podem orientar sua atuação a partir de combinações distintas de motivações. Em uma dimensão mercadológica, direcionam-se ao mercado de bens e serviços culturais e se vinculam à noção de indústria cultural (Adorno; Horkheimer, 1985), que se articula à idéia de “reprodutibilidade técnica” e algumas vezes ao consumo de massa no âmbito da criação artística (Benjamin, 1985). Em uma perspectiva identitária, voltam-se à conservação e à proteção de patrimônios materiais e imateriais, frequentemente associados a culturas tradicionais ou identitárias, apoiando-se tanto em um conceito amplo de cultura (Bauman, 2012) quanto em uma concepção antropológica, entendida como modo de vida (Eagleton, 2005). Em uma perspectiva estética, por fim, organizam-se em torno da produção reconhecida como artística, sustentada por sistemas próprios de legitimação e por formas específicas de relação com o meio social, ancoradas na noção de capital simbólico e no seu efeito distintivo (Bourdieu, 2011). Apesar de tal heterogeneidade, essas organizações compartilham a centralidade dos elementos intangíveis em

seus processos de produção e consumo (Grefe, 2015), bem como o reconhecimento da criatividade como elemento propulsor de inovação e fator estratégico para a competitividade organizacional (Throsby, 2001).

Adota-se aqui, um conceito ampliado e relacional de organizações culturais, que ultrapassa recortes restritos baseados exclusivamente na forma jurídica, no porte ou na orientação mercadológica, reconhecendo a coexistência de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, bem como coletivos, associações, grupos comunitários e iniciativas híbridas. Esse entendimento permite abarcar tanto instituições consolidadas, como museus, centros culturais e companhias artísticas, quanto organizações periféricas, comunitárias e de pequeno porte, frequentemente estruturadas a partir de projetos, redes colaborativas e vínculos territoriais (Santos; Davel, 2022; Rubim, 2010).

A sustentabilidade financeira constitui um dos eixos centrais de investigação no campo da gestão cultural, sendo compreendida como a capacidade das organizações culturais de assegurar recursos econômicos suficientes e contínuos para cumprir sua missão no longo prazo (Throsby, 2010; Grefe; Simonnet, 2010). Contudo, tanto a conceituação desse fenômeno quanto às abordagens analíticas utilizadas para investigá-lo não são estáticas. Ao contrário, evoluíram em diálogo com transformações mais amplas na economia da cultura, nos estudos organizacionais e nas próprias dinâmicas do setor cultural.

A análise da literatura evidencia que os estudos sobre sustentabilidade financeira passaram por um processo progressivo de ampliação e complexificação teórica e empírica, deslocando-se de perspectivas restritas à viabilidade econômica para abordagens multidimensionais, relacionais, processuais e críticas, sensíveis aos contextos institucionais, socioculturais e territoriais nos quais as organizações culturais operam (Baumol; Bowen, 1966; Throsby, 2001, 2010; Grefe; Simonnet, 2010; Longuinho; Matos, 2025).

A gênese dos estudos sobre sustentabilidade financeira está ancorada na economia da cultura, subcampo que buscou compreender as particularidades dos bens e serviços culturais enquanto mercadorias. A contribuição seminal de Baumol e Bowen (1966), por meio do conceito de “doença dos custos” (cost disease), estabeleceu um diagnóstico estrutural segundo o qual setores intensivos em trabalho, como as artes performáticas, enfrentam pressões inflacionárias contínuas sem ganhos proporcionais de produtividade, gerando um déficit crônico entre custos e receitas.

Nesse paradigma inicial, a sustentabilidade financeira era compreendida como sinônimo de sobrevivência econômica e continuidade operacional, sendo tratada como um problema

estrutural inerente à natureza do setor cultural. Throsby (2001, 2010) aprofunda essa análise ao introduzir a noção de “dupla racionalidade”, evidenciando a tensão permanente entre a lógica do valor cultural, simbólico, estético e identitário e a lógica do valor econômico. Essa tensão explica, em grande medida, a dependência histórica do financiamento público e do mecenato, uma vez que o mercado tende a falhar na apropriação e remuneração do valor cultural total gerado (Grefe; Simonnet, 2010).

Nessa fase, a literatura concentrou-se na análise da fragilidade econômica estrutural das organizações culturais, enfatizando modelos de subsídio, a precariedade das receitas próprias e os limites dos mecanismos de mercado para assegurar sustentabilidade financeira de longo prazo (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010).

Com a difusão do paradigma do desenvolvimento sustentável e sua operacionalização por meio de abordagens como o Triple Bottom Line (Elkington, 1997), o campo passou por uma ampliação conceitual significativa. A sustentabilidade financeira deixou de ser concebida como um fim em si mesma e passou a ser entendida como uma dimensão interdependente de outras, sociais, culturais, ambientais e institucionais (Friedman, 2007; Mandel, 2010).

Nesse contexto, a questão central desloca-se de “como sobreviver financeiramente?” para “como o desempenho financeiro se articula com o impacto sociocultural, a legitimidade pública e a inovação organizacional?”. Essa inflexão resulta no desenvolvimento de frameworks analíticos e sistemas de indicadores multidimensionais, voltados à mensuração integrada da sustentabilidade das organizações culturais (Pop; Borza, 2016; Ernst; Esche; Erbslöh, 2016; Müller; Grieshaber, 2024). A sustentabilidade financeira passa, assim, a ser compreendida como componente de um desempenho organizacional ampliado, cuja análise isolada se mostra insuficiente para explicar a resiliência e a continuidade institucional das organizações culturais.

A persistência da dependência de recursos externos, mesmo em contextos de retração do Estado, impulsiona uma terceira fase de estudos voltada à análise dos arranjos híbridos de financiamento. A literatura passa a demonstrar que a sustentabilidade financeira raramente decorre de um único modelo, mas da combinação dinâmica de diferentes fontes, como subsídios públicos, patrocínios privados, receitas próprias, doações individuais e mecanismos digitais, a exemplo do crowdfunding (Stanziola, 2011; Andon; Free; O’Dwyer, 2015; Lucas; Burlingame, 2020).

Esses arranjos são compreendidos como fenômenos institucionalmente estruturados, atravessados por exigências de accountability, relações de poder e assimetrias territoriais.

Organizações de maior porte, localizadas em grandes centros urbanos e dotadas de elevado capital simbólico tendem a acessar recursos com maior facilidade, aprofundando desigualdades no campo cultural (Grefe; Simonnet, 2010; Stanziola, 2011). Nessa fase, a sustentabilidade financeira passa a ser entendida como um fenômeno relacional e desigual, indissociável das estruturas de governança, da legitimidade institucional e das redes de apoio que sustentam as organizações culturais.

Mais recentemente, observa-se uma inflexão teórica em direção às abordagens baseadas em práticas, influenciadas pela teoria da prática e pelos estudos organizacionais contemporâneos. Essa vertente desloca o foco das estruturas macroeconômicas para o cotidiano das organizações culturais, investigando como a sustentabilidade financeira é construída, negociada e performada nas rotinas de gestão (Chen; Jaw, 2009; Owen; Duncan, 2012, 2017; Boorsma; Chiappe, 2018).

Pesquisas como as de Batista e Francisco (2018) e Jönsson (2021) evidenciam que orçamentos, editais, prestações de contas e estratégias de captação são continuamente reinterpretados por gestores e coletivos culturais, dando origem a práticas ordinárias, improvisações e arranjos táticos frente à escassez de recursos. Nessa perspectiva, a sustentabilidade financeira é compreendida como processo dinâmico e situado, sustentado por capacidades de aprendizagem, adaptação e negociação cotidiana da dupla racionalidade cultural e econômica (Longuinho; Matos, 2025).

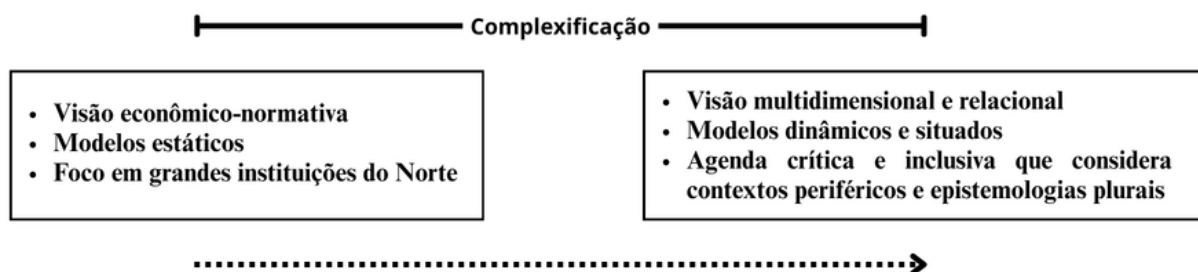
Essa abordagem revela a agência dos atores organizacionais e aproxima a teoria das experiências vividas, sendo particularmente relevante para compreender a sustentabilidade financeira de organizações de pequeno porte e inseridas em contextos periféricos de instabilidade.

Essas organizações operam sob lógicas de reciprocidade, economia solidária, trabalho voluntário e forte enraizamento territorial, que escapam às métricas convencionais de desempenho financeiro. A literatura crítica propõe, assim, a incorporação de epistemologias capazes de tensionar noções como eficiência, profissionalização e valor econômico, reposicionando a sustentabilidade financeira como questão indissociável de justiça cultural, reconhecimento e redistribuição (Reading, 2016; Jönsson, 2021; Longuinho; Matos, 2025)

A evolução dos estudos sobre sustentabilidade financeira em organizações culturais delineia um percurso de crescente complexificação e contextualização analítica. Parte-se de um diagnóstico econômico-estrutural, avança-se para abordagens multidimensionais e híbridas,

incorpora-se a análise das práticas organizacionais e culmina-se em uma crítica aos próprios fundamentos epistemológicos do campo. A figura 01 abaixo, resume esse movimento.

Figura 1 - Complexificação e contextualização analítica da Sustentabilidade Financeira em Organizações culturais



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Isto posto, a sustentabilidade financeira pode ser compreendida não como um estado ou conjunto fixo de indicadores, mas como um fenômeno multidimensional, relacional, processual e profundamente político, cuja análise exige sensibilidade às desigualdades, às práticas cotidianas e à pluralidade de racionalidades culturais. Essa trajetória oferece o arcabouço teórico indispensável para investigar como organizações culturais, em diferentes contextos, constroem caminhos de viabilidade e resiliência em cenários marcados por incertezas econômicas, transformações digitais e assimetrias globais.

2.2 Abordagem das práticas e Gestão ordinária

Diversas abordagens voltadas à compreensão do cotidiano têm exercido influência significativa no campo das ciências sociais. Entre elas, destacam-se as contribuições de Heller (1989), Lefebvre (1969, 1991) e Certeau (1994, 1996). As formulações de Lefebvre e Heller ressaltam o potencial transformador das ações cotidianas, compreendidas como componentes centrais de processos de emancipação humana diante das mediações impostas pelo capital e, consequentemente, das formas dominantes de produção da história. Já na perspectiva de Certeau, a ação cotidiana é concebida como uma reação à imposição de uma narrativa histórica única, constituindo uma reivindicação de espaço e de legitimidade para as práticas produzidas pelos sujeitos em seu viver ordinário, especialmente por meio de táticas e estratégias de sobrevivência.

Neste estudo, a construção dos argumentos e das análises orienta-se prioritariamente pela perspectiva certauniana, uma vez que se busca problematizar o cotidiano a partir de um

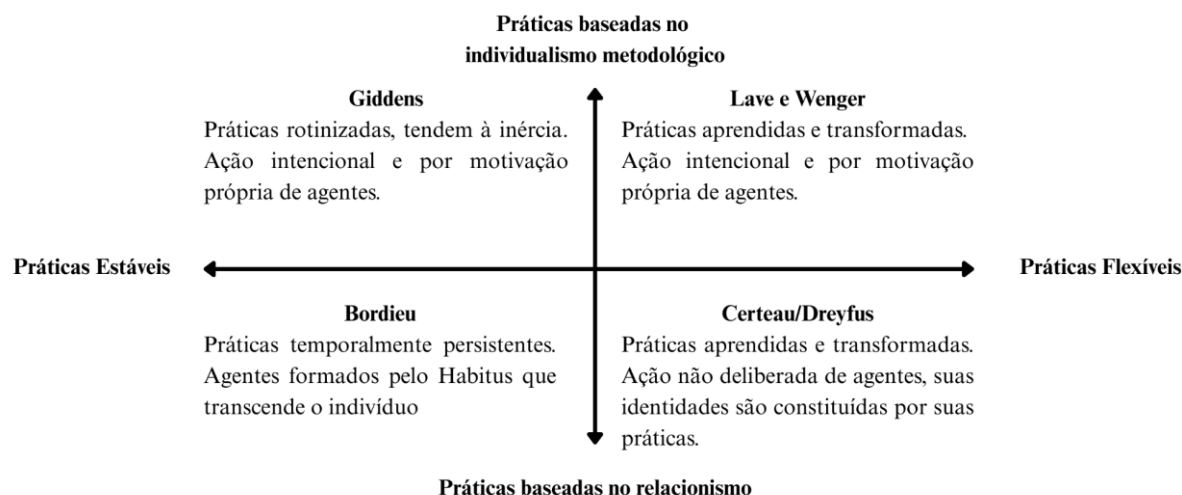
enfoque que evidencia formas de resistência aos modelos hegemônicos das relações sociais, explorando uma via alternativa de compreensão: a gestão ordinária.

O campo dos estudos baseados em práticas caracteriza-se por sua fluidez e dinamismo, encontrando-se em permanente revisão de pressupostos e certezas que sustentam sua composição teórica. Conforme argumentam Schatzki, Cetina e Savigny (2005), não há uma abordagem única ou consensual para esse conjunto de estudos. Grande parte dos autores compreende as práticas como arranjos de atividades humanas, enquanto outros recorrem ao conceito para se referir a habilidades, conhecimentos tácitos ou pressupostos que orientam a ação.

Segundo Schatzki (1997), Cetina e Savigny (2005), os pilares centrais do *Practice Turn* encontram-se consolidados na compreensão de que “[...] fenômenos como conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições sociais e transformação histórica ocorrem dentro ou são componentes do campo das práticas” (Schatzki; Cetina; Savigny, 2005, p. 11, tradução nossa, grifo do autor).

Rasche e Chia (2007) apresentam uma proposta sintética para compreender os estudos de práticas a partir de seus elementos constitutivos. Os autores argumentam que, antes de qualquer aprofundamento teórico nesse campo, é fundamental delimitar o significado do termo prática no âmbito da ação humana, entendendo-o como componente essencial da teoria social. Buscando sistematizar os estudos relacionados à epistemologia das práticas, Rasche e Chia (2007) propõem uma tipologia fundamentada no cruzamento entre duas dimensões: a ontologia das práticas, que pode assumir caráter individual ou relacional e o grau de maleabilidade dessas práticas entendidas como estáveis ou flexíveis. A figura 02, mostra esse panorama.

Figura 2 - Teoria das práticas e suas principais abordagens



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2020)

O primeiro quadrante abrange práticas caracterizadas por sua natureza rotineira, estável e deliberada, constituídas a partir da ação individual. Para os pesquisadores alinhados a essa perspectiva epistemológica, o indivíduo atua com base em escolhas conscientes, orientando suas práticas de acordo com estruturas sociais preexistentes, como normas, regras e instituições. Nesse quadrante, o trabalho de Anthony Giddens figura como a principal referência teórica (Rasche; Chia, 2007; Spiegel, 2005).

O segundo quadrante reúne abordagens que concebem as práticas como centradas no indivíduo, porém dotadas de flexibilidade e sujeitas a transformações ao longo do tempo (Rasche; Chia, 2007). Um exemplo emblemático dessa linha de investigação é fornecido por Lave e Wenger (1991), cujo estudo sobre comunidades de prática demonstra que aprendizes e recém-chegados adquirem suas práticas por meio da interação com membros mais experientes, em um processo de aprendizagem situado. Nesse movimento de “aprender fazendo”, os novatos participam de modo periférico e gradual das práticas produtivas existentes (Lave; Wenger, 1991).

Os autores situados no terceiro quadrante compreendem as práticas como fenômenos coletivos, configurados por estruturas sociais que conformam hábitos duradouros (Rasche; Chia, 2007; Spiegel, 2005). Para esses estudiosos, as práticas apresentam caráter estável, resultando de processos históricos de sedimentação que fazem com que determinadas formas de agir se mantenham ao longo do tempo. Assim, a atuação dos indivíduos tende a ocorrer de modo amplamente inconsciente, uma vez que suas práticas são condicionadas pelas tentativas de se ajustar e interagir com a ordem social vigente.

O quarto quadrante contempla abordagens que entendem as práticas como fundamentadas em coletivos ou ancoradas em uma ontologia contextual (Schatzki, 2005; Santos; Alcadipani, 2015). Nessa perspectiva, as práticas configuram uma “malha” relacional na qual os indivíduos não atuam como unidades isoladas, mas como extensões de um conjunto imbricado de ações. Essa malha é dinâmica e continuamente sujeita a transformações, uma vez que precisa responder às condições contextuais do momento, frequentemente marcadas por sua fluidez e instabilidade (Certeau, 2014; Santos; Alcadipani, 2015; Schatzki, 2005). Entre os autores que investigam práticas flexíveis e de natureza relacional, conforme a tipologia proposta por Rasche e Chia (2007), destacam-se aqueles que se dedicam ao estudo das “maneiras de fazer” formuladas por Michel de Certeau (2014). É justamente nesse enquadramento teórico que se insere o presente estudo, que discutirá, na sequência, a concepção de práticas segundo a perspectiva “certeuniana”.

Segundo Priore (1997), a obra de Certeau situa o cotidiano a partir das “artes de fazer”, das astúcias sutis e das táticas de resistência engendradas pelo homem ordinário, o sujeito comum. Ao mobilizar tais práticas de maneira própria, esse sujeito apropria-se de espaços e territórios, subverte objetos e códigos estabelecidos e produz novos lugares de significado. Nessa mesma direção, Harvey (2002) interpreta o cotidiano, em Certeau, como um espaço social permeável à criatividade e à ação situada do homem comum ao longo do tempo, constituindo-se como fundamento para os processos de construção e desconstrução das significações culturais e identitárias.

Duran (2007) argumenta que o cotidiano não pode ser compreendido como uma simples repetição automática e imutável de gestos, tradições ou costumes. Para a autora, trata-se de uma esfera permanentemente (re)elaborada a partir das mudanças de atitudes que atravessam a vida social. Nessa perspectiva, o cotidiano configura-se como um espaço privilegiado para a exploração da historicidade, possibilitando a emergência de múltiplos protagonistas históricos e contribuindo para processos de reconstrução e desconstrução da história, por meio da incorporação de novas fontes e objetos de análise.

De modo convergente, o cotidiano, tal como concebido por Certeau (1994, 1996), constitui um campo fértil para apropriações e expressões criativas. Ainda que a vida cotidiana seja atravessada por formas de alienação, manifestas em rotinas, normas e hábitos, ela preserva margens de indeterminação que permitem a invenção de novas condutas. Para o autor, é nesse espaço de possibilidades que se articulam as reações dos sujeitos às estratégias impostas pelos detentores do poder, materializando-se em táticas cotidianas. Assim, tornam-se visíveis os

microexercícios de resistência, as práticas táticas e os confrontos sutis que se estabelecem frente às estruturas de dominação e aos aparatos repressivos que organizam o cotidiano social.

Os estudos de Michel de Certeau evidenciam e contestam a tendência de reduzir a história a uma narrativa universal produzida a partir de ideologias hegemônicas. Para o autor, as táticas cotidianas e a produção situada de sentidos configuram formas de resistência a essa simplificação. Tal perspectiva rejeita a noção de uma ciência orientada por uma verdade superior e descola-se da crença de que os projetos racionais da modernidade científica tenham sido neutros ou apartados das dinâmicas de poder que atravessam a produção acadêmica (Certeau *et al.*, 1980; Faria; Da Silva, 2017). A obra de Certeau posiciona a subjetividade humana no entrecruzamento entre distintos regimes históricos e as práticas do cotidiano, indicando que “[...] detalhes, alteridades, ausências, singularidades e intersubjetividades devem ser explorados” (Napolitano; Pratten, 2007, p. 5, tradução nossa). Em sua abordagem, tais dimensões constituem elementos indispensáveis para compreender como os sujeitos produzem sentidos e inscrevem suas experiências no tecido social.

Para Michel de Certeau, as práticas do cotidiano percorrem trajetórias heterogêneas, sem formar, por si mesmas, um sistema unificado. Cabe ao pesquisador identificar os nexos possíveis entre esses percursos, pois é justamente na articulação entre eles que se configuram formas de circulação e intercâmbio. Assim, o desafio analítico consiste em compreender as práticas cotidianas como uma rede de operações interdependentes (Certeau, 1985). Desse modo, a primeira orientação metodológica proposta pelo autor é considerar tais práticas em sua dimensão operatória, enfatizando a observação das maneiras pelas quais são efetivamente realizadas.

Junquilho, Almeida e Silva (2012) argumentam que, a partir da perspectiva de Michel de Certeau sobre o cotidiano, torna-se possível reconhecer a densidade e a inventividade presentes nas ações dos praticantes. Tais ações constituem uma verdadeira “arte de fazer”, ultrapassando a mera repetição automática e destituída de significado. Dessa forma, o cotidiano revela dimensões antes invisíveis, permitindo identificar gestos de resistência, subversão e contínua (re)criação inscritos nas práticas ordinárias.

Para Certeau (1998), a prática corresponde a uma “maneira de fazer” que se manifesta na articulação entre estratégias e ações ordinárias, como ler, habitar, caminhar ou cozinhar. Tais práticas emergem no cotidiano, entendido simultaneamente como espaço vivido pelos praticantes e como território continuamente reinventado por eles. Nesse processo, os sujeitos ora ocupam posições estratégicas de produção, ora assumem lugares associados ao consumo.

Entretanto, essa metáfora entre produção e consumo não implica uma postura passiva por parte dos praticantes: ainda que submetidos a tecnologias e mecanismos de controle presentes no dia a dia, sua relação com as imposições estratégicas configura um gesto criativo, uma forma de produção clandestina que subverte e ressignifica aquilo que lhes é imposto (Certeau, 1998; Faria; Da Silva, 2017).

A criatividade mobilizada pelos sujeitos para construir e explorar oportunidades em diferentes contextos constitui aquilo que Certeau (2014) denomina “maneiras de fazer”, no âmbito de sua sociologia do cotidiano. Essas práticas correspondem às ações do indivíduo comum, o “herói ordinário” que, ao lidar com as circunstâncias que o cercam, busca conviver, aproveitar brechas, subverter ou resistir às práticas estratégicas de dominação às quais está submetido. No cotidiano marcado por estruturas opressoras, o “herói ordinário” descrito por Certeau (2014) engaja-se em uma luta permanente contra os mecanismos de dominação. Para isso, recorre a práticas de natureza tática, bricolagens, modos criativos de agir e intervenções sutis guiadas por formas de astúcia produzidas por sua própria inteligência. Essas astúcias, ou *métis*, têm raízes antigas, remontando à mitologia grega. D  tienne e Vernant (2008, p. 11) as definem como um conjunto de capacidades que envolve faro, sagacidade, previsão, sutileza, simula  o, desembaraço, vigilância e senso de oportunidade, constituindo, em suma, os recursos empregados para assegurar as pequenas vitórias dos mais fracos.

As malhas de práticas do cotidiano configuram formas veladas de luta e resistência, exercidas por aqueles que, embora desprovidos de poder institucional, precisam construir espaços de sobrevivência e atua  o, enfrentando múltiplas camadas de opressão. Para sustentar tais enfrentamentos, esses sujeitos mobilizam estratagemas, artifícios e uma sabedoria ancestral, muitas vezes transmitida por meio de narrativas compartilhadas nas conversas e intera  es diárias (Certeau, 2014; D  tienne; Vernant, 2008). Nesse cenário, as práticas cotidianas aparecem como modos de fazer em que a criatividade se consolida como instrumento central diante das formas de controle exercidas pelas institui  es sociais. Tais práticas constituem uma multiplicidade de microrresistências, mediante as quais indivíduos inventam maneiras de subverter, negociar ou contornar as imposi  es estruturais (Paulsen, 2015; Yu Kwan; Hopfl, 2011).

Junquilho, Almeida e Silva (2012) destacam a aten  o dada por Michel de Certeau    inteligência prática e    inventividade dos sujeitos ordinários para compreender a forma como eles (re)produzem suas práticas sociais. Para os autores, reside justamente na potência criativa desses indivíduos a capacidade de (re)inventar e (re)agir no cotidiano, mobilizando artifícios

discretos, porém eficazes, que lhes permitem elaborar modos próprios de conduzir suas ações. Essa interpretação é reforçada por Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), ao sintetizarem que tais práticas consistem em procedimentos variados, persistentes e astuciosos, que operam à margem das disciplinas formais, mas se desenvolvem no interior dos contextos em que emergem, constituindo, assim, uma teoria das práticas do cotidiano.

O cotidiano constitui-se a partir de práticas socialmente validadas, produzidas em contextos situados de tempo e espaço. Essas práticas adquirem sentido apenas de forma relacional e provisória, uma vez que seu valor depende dos usos que os sujeitos fazem delas no interior da cultura dominante, orientados por interesses, regras e condições específicas (Certeau, 1998). Nessa perspectiva, o cotidiano não é estático nem concluído, mas um campo em permanente construção, atravessado por disputas, negociações e reinvenções.

Certeau (1998) distingue os conceitos de “lugar” e “espaço”. O lugar corresponde a uma ordem estável, regida pela “lei do próprio”, na qual os elementos se distribuem de forma fixa e excludente, expressando relações de poder e dominação. Trata-se de uma configuração que tende à estabilidade e à normatização (Ipiranga, 2016; Machado; Silva; Fernandes, 2020). O espaço, por sua vez, emerge como o lugar praticado: instável, móvel e constituído pelas ações, percursos e usos cotidianos dos sujeitos. Assim, os indivíduos não apenas ocupam os lugares, mas os transformam continuamente em espaços por meio de suas práticas ordinárias, produzindo formas de apropriação que, embora não rompam necessariamente com as estruturas de poder, tensionam, ressignificam e reconfiguram o uso social desses lugares (Certeau, 1998; Machado; Fernandes; Silva, 2017).

De outro modo, são as práticas que produzem os espaços, configurando formas de subversão realizadas por meio de “micronegociações” e de usos criativos das referências fornecidas pelo próprio sistema. Isso implica reconhecer que os sujeitos redefinem continuamente suas “artes do fazer”, uma vez que, em seu agir social cotidiano, reinventam ativamente a ordem dominante. Esse processo ocorre na medida em que tais práticas expressam diferentes modos de empregar, apropriar ou consumir os produtos e dispositivos impostos, deslocando seus sentidos originais (Junquillo; Almeida; Silva, 2012, p. 339).

Para aprofundar a compreensão dessa dinâmica entre lugar e espaço, torna-se fundamental mobilizar os conceitos de “estratégias” e “táticas”. Para Certeau (1998), estratégias e táticas constituem lógicas de ação centrais para a compreensão das dinâmicas do cotidiano. As estratégias referem-se aos cálculos das relações de força por meio das quais sujeitos dotados de vontade e poder instituem um lugar próprio a partir do qual podem gerir suas relações com

o entorno (Morais; Cavalcante dos Santos, 2024). Essas estratégias articulam-se a discursos hegemônicos de controle e dominação, desempenhando a função de sustentar e reproduzir as estruturas sociais de poder, geralmente associadas a atores legitimados pelo discurso dominante e pelo domínio do saber. Contudo, como observa Teixeira (2015), sujeitos ordinários também podem lançar mão de estratégias em determinadas circunstâncias, quando conseguem, ainda que temporariamente, deslocar sua posição na hierarquia social e instituir um espaço próprio no interior dessas estruturas.

Em contraste, as táticas correspondem às engenhosidades mobilizadas pelos sujeitos em posições de menor poder para se beneficiar, ainda que parcialmente, das estruturas dominantes, estando diretamente associadas a práticas de resistência (Morais; Cavalcante dos Santos, 2024). Elas se expressam nos usos que os indivíduos fazem das imposições às quais estão submetidos. As táticas emergem da ação concreta e caracterizam-se por sua natureza pontual e sutil, uma vez que, ao adquirirem estabilidade ou sistematização, deixam de operar como táticas e passam a assumir a forma de estratégias (Morais; Cavalcante dos Santos, 2024). Desse modo, os sujeitos não atuam de maneira passiva, pois encontram, por meio dessas táticas, formas de atenuar, contornar ou ressignificar as imposições impostas pelo sistema dominante (Certeau, 1998).

Desse modo, os usuários não atuam de forma passiva, uma vez que encontram, ainda que de maneira situada, mecanismos para atenuar ou contornar as imposições que lhes são dirigidas, recorrendo a táticas no cotidiano (Morais; Cavalcante dos Santos, 2024). Dessa forma, alcança-se a noção de “maneiras de fazer”, proposta por Certeau (1998), por meio da qual o autor explica como os procedimentos cotidianos dos sujeitos ordinários operam em diálogo com os mecanismos de disciplina, não para aceitá-los passivamente, mas para manipulá-los, contorná-los ou transformá-los a partir de usos criativos e situados. “Essas “[...] maneiras de fazer” constituem as mil práticas pelas quais os usuários se apropriam do espaço organizado pelas técnicas de produção sócio-cultural” (Certeau, 1998, p. 41), “[...] as práticas são nossas “maneiras de fazer” o cotidiano que, por sua vez, é produzido e reproduzido a partir das práticas que se configuram, histórica, social e temporalmente mediante estratégias ou táticas” (Rezende; Oliveira; Adorno, 2018, p. 39).

Certeau (1998) introduz também o conceito de “bricolagem” para designar um conjunto de atividades realizadas pelos praticantes que, mesmo inseridas em contextos altamente racionalizados, escapam à lógica estritamente técnica. Tais práticas permitem, por exemplo, a apropriação de tempos, materiais residuais e recursos disponíveis, convertendo-os em

oportunidades para um trabalho livre e criativo. Nesse sentido, o indivíduo subverte a ordem vigente no próprio espaço em que ela se impõe, não com o objetivo de negá-la frontalmente, mas pelo prazer de criar e de atribuir significado ao seu próprio saber-fazer (Morais; Cavalcante dos Santos, 2024). Assim, as “maneiras de fazer” dos homens e mulheres ordinários podem ser compreendidas como práticas realizadas em confronto e negociação com a tecnicidade imposta, revelando formas criativas de resistência e reinvenção no cotidiano.

A fim de otimizar a compreensão do quadro conceitual apresentado, o Quadro 01, sintetiza os principais conceitos Certeauianos trabalhados até aqui.

Quadro 1 - Conceitos centrais da abordagem do cotidiano em Michel de Certeau

Conceito-chave	Definição sintética	Contribuição analítica para os estudos organizacionais e sociais
Cotidiano	Campo vivido, situado histórica e socialmente, constituído por práticas ordinárias em permanente construção.	Permite analisar dinâmicas sociais a partir das experiências concretas dos sujeitos, superando visões estruturais e abstratas.
Práticas do cotidiano	Ações ordinárias realizadas pelos sujeitos em contextos específicos de tempo e espaço, sem formar um sistema unificado.	Revelam formas de ação invisibilizadas, evidenciando criatividade, resistência e produção situada de sentidos.
Maneiras de fazer	Procedimentos cotidianos por meio dos quais os sujeitos se apropriam, manipulam ou ressignificam imposições estruturais.	Fundamentam uma teoria das práticas baseada no uso criativo, na astúcia e na reinvenção do cotidiano.
Arte de fazer	Expressão da inventividade prática presente nas ações ordinárias, que ultrapassam a repetição automática.	Evidencia o cotidiano como espaço de produção simbólica, e não como mera reprodução de normas.
Herói ordinário	Sujeito comum que, mesmo sem poder institucional, mobiliza criatividade para sobreviver, resistir e agir no cotidiano.	Desloca o foco analítico dos grandes atores para sujeitos subalternizados e suas microrresistências.
Estratégias	Cálculos de poder realizados por atores legitimados que instituem um “lugar próprio” para gerir relações sociais.	Explicam os mecanismos de controle, normatização e reprodução das estruturas de poder.
Táticas	Ações astuciosas, pontuais e situadas, realizadas por sujeitos em posições de menor poder dentro das estruturas dominantes.	Permitem compreender resistências sutis, negociações e usos criativos das imposições estruturais.
Lugar	Ordem estável e normatizada, regida pela “lei do próprio”, associada à fixidez e à dominação.	Representa as estruturas instituídas e os espaços de poder formalizado.
Espaço	Lugar praticado, produzido pelas ações, percursos e usos cotidianos dos sujeitos.	Destaca a dimensão processual, móvel e relacional da vida social.
Bricolagem	Uso criativo de recursos disponíveis, tempos residuais e materiais impostos para fins não previstos originalmente.	Evidencia formas de subversão prática no interior de contextos racionalizados.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Nesse contexto, adotamos a noção de gestão ordinária, a qual realiza-se no cotidiano dos empreendimentos comuns, caracteriza-se como prática social e cultural permeada por

múltiplos códigos, referências e interesses pessoais e relacionais (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014, p. 700). Em razão dessa natureza situada e plural, tal forma de gestão pode assumir o papel de prática de resistência frente a modelos organizacionais hegemônicos ou impostos, como é o caso das organizações culturais. A gestão ordinária contrasta com o modelo hegemônico de gestão consolidado no campo da Administração, que pressupõe ambientes organizacionais rigidamente estruturados, marcados por hierarquias definidas, divisão formal de funções e busca pela padronização dos processos. Sob essa lógica, os saberes populares mobilizados pelo homem ou pela mulher ordinária são frequentemente interpretados como práticas amadoras, improvisadas e carentes de legitimidade, sendo, por isso, relegados a posições marginais nos estudos de gestão (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

A gestão ordinária pode ser compreendida como uma crítica aos modelos gerenciais consolidados pelo *mainstream* da Administração (Carrieri *et al.*, 2018). A abordagem tradicional da Ciência Administrativa encontra-se fortemente vinculada a técnicas e procedimentos oriundos do contexto industrial, orientados à maximização de rendimentos, fluxos e processos. Neste enquadramento, uma racionalidade de caráter metafísico tende a produzir uma unidade normativa e abstrata do que se entende por “boa gestão” (Da Silva Rosa; Junior; De Pádua Carrieri, 2025). Em contraposição, o deslocamento do foco para o organizar e para o ordinário, entendidos como verbos e processos em permanente construção, amplia a compreensão das organizações para além das práticas empresariais formais.

Essa perspectiva valoriza os saberes e fazeres produzidos pelas pessoas no conjunto da vida social, buscando compreender como rotinas e tarefas, das mais simples às mais complexas, são articuladas no cotidiano (Martins *et al.*, 2023; Da Silva Rosa; Junior; De Pádua Carrieri, 2025). A gestão ordinária, portanto, refere-se a formas de gestão que se realizam fora do espaço hegemônico do campo disciplinar da Administração, permitindo iluminar práticas frequentemente invisibilizadas pelos modelos tradicionais (Euflausino; Ichikawa, 2022; Da Silva Rosa; Junior; De Pádua Carrieri, 2025). Ao fazê-lo, essa abordagem questiona a visão funcionalista dominante nos estudos organizacionais, segundo a qual os procedimentos devem obedecer a padrões e normas pré-estabelecidos, muitas vezes dissociados da realidade prática vivenciada pelos sujeitos responsáveis por sua execução (Carrieri *et al.*, 2018).

Consequentemente, a gestão ordinária propõe uma mudança de olhar sobre a vida organizada, concebendo-a como um processo dinâmico e contingente, marcado por variações contínuas que emergem da interação entre os indivíduos e o ambiente social no qual estão inseridos (Alves *et al.*, 2021; Da Silva Rosa; Junior; De Pádua Carrieri, 2025).

Desse modo, embora não rejeite a Administração nem o conhecimento científico que lhe dá sustentação, a gestão ordinária questiona a ideia de um modelo universal de gestão. Ela convoca gestores e pesquisadores a ampliarem seu olhar, de modo a apreender a gestão tal como se concretiza no cotidiano, e não apenas conforme processos previamente definidos e normatizados (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014). Além disso, essa perspectiva contribui para o campo ao evidenciar um conjunto amplo de práticas que extrapolam o que é tradicionalmente ensinado e legitimado nos currículos das escolas de Administração (Vale; Joaquim, 2017).

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) argumentam que compreender a gestão como uma categoria implica partir de regras e estruturas que acabam por impor padrões de conhecimento previamente definidos e, por consequência, uma única forma de interpretar o mundo. Segundo os autores, essa centralidade conferida a um tipo específico de saber contribui para que outras modalidades de conhecimento, como os saberes tradicionais, racionalidades diversas e modos alternativos de gerir, sejam esquecidos, desconsiderados ou mesmo silenciados pelo paradigma científico moderno. Nesse sentido, Vale e Joaquim (2017, p. 60) complementam que: “[...] os estudos sobre gestão, em grande medida, silenciaram o ordinário, relegando aos sujeitos comuns o espaço da sujeição às estruturas que os dominam, oprimem e modelam comportamentos”.

Entretanto, os sujeitos não apenas recebem passivamente as idéias e mensagens veiculadas nas organizações; eles as reinterpretem, transformam, incorporam e codificam de múltiplas maneiras, interagindo de forma diferenciada com os discursos, técnicas e práticas institucionais. Dessa interação emergem práticas gerenciais próprias, construídas pelos indivíduos, ainda que essas criações não deixem de refletir a influência das estruturas organizacionais (Carrieri *et al.*, 2018).

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) enfatizam que a gestão ordinária deve ser compreendida a partir das significações culturais e identitárias que atravessam o cotidiano organizacional. No que se refere às significações culturais, os autores argumentam que trabalhar a cultura dentro das organizações implica reconhecer a constante construção e desconstrução de distintas visões de mundo nos espaços de interação social. Para isso, retomam as três perspectivas analíticas propostas por Meyerson e Martin (1987): a da integração-discurso, a da diferenciação-discurso e a da fragmentação-discurso. Esta última é apontada pelos autores como a mais adequada para dialogar com a gestão ordinária, uma vez que se concentra na produção simbólica dos sujeitos e nas múltiplas interpretações que emergem de suas práticas cotidianas.

No que se refere às significações identitárias, os autores assinalam que elas podem ser apreendidas por meio das manifestações discursivas, verbais ou não verbais produzidas pelo indivíduo, configurando-se como narrativas que expressam quem ele é ao longo de sua trajetória. Tais significações assumem três formas fundamentais: podem traduzir ações dirigidas ao mundo, interpretações sobre o mundo ou ainda modos de identificação. A compreensão dessas dimensões exige o desvelamento desses três elementos constitutivos. Ademais, os autores destacam que a formação da identidade individual ocorre por meio da interação contínua com as histórias e experiências de outras pessoas. Portanto, “[...] o cotidiano é um espaço individual e grupal” e, assim, “[...] as significações identitárias coletivas envolvem o compartilhamento de sentido por parte dos indivíduos nele inseridos” (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014, p. 705)

Segundo Joaquim (2012), a gestão ordinária refere-se ao conjunto de práticas previsíveis e recorrentes que se manifestam no cotidiano das organizações, cabendo ao gestor sua administração rotineira (p. 9). Essa forma de gestão está associada aos processos clássicos da Administração (planejar, organizar, dirigir e controlar) e é executada conforme os modelos tradicionais do campo. Em contraposição, a autora propõe o conceito de “gestão extraordinária”, entendida como aquela diretamente vinculada à vida cotidiana e que demanda atenção tanto no interior quanto no exterior das organizações (p. 9). Nessa perspectiva, a gestão “extraordinária” incorpora dimensões e dinâmicas que extrapolam os limites contemplados pela gestão ordinária, abrangendo aspectos normalmente desconsiderados pelos modelos administrativos convencionais.

Ao formular o conceito de gestão “extraordinária”, a autora adota os mesmos pressupostos ontológicos e epistemológicos mobilizados por estudos anteriores sobre gestão ordinária (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Carrieri *et al.*, 2018). A distinção entre as abordagens reside, portanto, no enquadramento epistemológico adotado: de um lado, a perspectiva objetivista, associada à gestão de orientação *mainstream*, que pressupõe a existência de uma realidade externa e independente do indivíduo; de outro, a perspectiva subjetivista, que entende a realidade como socialmente construída, fundamento a partir do qual se inscrevem as noções de gestão ordinária e/ou “extraordinária”. Cabe destacar que, no presente estudo, opta-se pela utilização do termo “gestão ordinária”, com o objetivo de evitar ambiguidades conceituais e assegurar maior precisão analítica.

Uma das potencialidades da gestão ordinária consiste em sua possibilidade de ser identificada de maneira concreta em diferentes esferas da vida social, e não apenas no interior

de organizações formalmente legitimadas pelo campo da Administração, como as empresas. Essa perspectiva pode ser observada na pesquisa de Santos (2017), ao estudar uma “pedinte”, cujo modo de sobrevivência é compreendido como uma tática da gestão ordinária frente a um sistema pautado pela produtividade. Embora não produzisse bens ou serviços nos moldes tradicionais, sua existência econômica era viabilizada por meio de uma gestão cotidiana de si, expressa em representações sociais construídas a partir de escolhas estratégicas e táticas relativas a horários, localização, posicionamento corporal, vestimenta e discurso. Tal dinâmica dialoga diretamente com a noção de cotidiano ordinário de Michel de Certeau, segundo a qual os sujeitos ordinários se apropriam das imposições estruturais por meio de “maneiras de fazer” que produzem resistência, adaptação e continuidade no interior das relações de poder (Certeau, 1998).

De modo semelhante, Vale e Joaquim (2017) demonstram que o cotidiano e as formas de gestão do Mercado Central de Belo Horizonte, observados a partir da perspectiva de um sujeito ordinário “o feirante” extrapolam os pressupostos prescritos pelos handbooks de Administração. A gestão do feirante se constrói a partir de práticas de negociação, observação do ambiente, saberes práticos, hábitos, regras informais e mecanismos cotidianos de resistência às opressões vividas. Essa leitura evidencia que a gestão ordinária se constitui como uma prática relacional e processual, marcada pela articulação contínua entre estratégias e táticas, por meio das quais os sujeitos produzem espaços praticados no interior de estruturas que lhes são impostas.

De natureza semelhante, Carrieri et al. (2018), ao contraporem a gestão de uma cafeteria a um modelo gerencial predefinido, demonstram que os modelos hegemônicos não se aplicam integralmente à realidade organizacional investigada. O cotidiano organizacional revela-se, assim, como um espaço fértil de criatividade, improvisação e subversões à cultura administrativa dominante, no qual os sujeitos produzem arranjos organizacionais próprios a partir de suas experiências, saberes e relações. Essa constatação reforça a compreensão de que a gestão ordinária não nega a Administração, mas a tensiona criticamente, ao evidenciar práticas que emergem do cotidiano e escapam às lógicas universalizantes da racionalidade instrumental.

Nessa mesma direção, Correia e Carrieri (2019), ao analisarem negócios familiares, identificam contradições nos discursos que buscam separar família e negócio, demonstrando que o sentimento de pertencimento, sustentado por vínculos familiares, constitui um elemento central para a continuidade das atividades produtivas. Esses empreendimentos sobrevivem, frequentemente, sem vínculos empregatícios formais, apoiando-se na flexibilidade das rotinas,

na mobilização da mão de obra familiar e na subversão de normas institucionais, evidenciando que a gestão ordinária é atravessada por significações culturais e identitárias que sustentam práticas organizacionais invisibilizadas pelos modelos hegemônicos de gestão.

Avançando nesse debate, Moraes e Santos (2024) aprofundam a compreensão da gestão ordinária ao analisarem as práticas cotidianas de uma organização da sociedade civil no Agreste pernambucano. Ancorados na noção de cotidiano ordinário de Michel de Certeau, os autores evidenciam que a gestão se constitui por meio de práticas sociais heterogêneas, marcadas pela mobilização contínua de estratégias e táticas diante de escassez de recursos, assimetrias de poder e imposições institucionais externas, como editais e exigências legais. A gestão ordinária manifesta-se em práticas como elaboração de projetos, planejamento coletivo, reuniões, educação popular, visitas domiciliares e até atividades usualmente marginalizadas pela Administração, como cozinhar e limpar, revelando que o organizar cotidiano é sustentado por saberes práticos, bricolagens, improvisos e relações de pertencimento. Assim, o cotidiano configura-se como espaço privilegiado de negociação, resistência e produção simbólica, no qual homens e mulheres comuns produzem organização, continuidade e sentido no interior das estruturas sociais.

Por fim, a gestão ordinária busca compreender as práticas cotidianas do homem e da mulher comuns, suas “maneiras de fazer” e os modos pelos quais mobilizam táticas e estratégias para operar no interior das estruturas sociais, evidenciando que a gestão é produzida no vivido, no ordinário e no relacional, e não apenas nos modelos formais e normativos da Administração (Certeau, 1998).

Como visto, a literatura recente sobre sustentabilidade financeira em organizações culturais tem se afastado progressivamente de modelos estruturalistas e normativos, passando a compreendê-la como um processo dinâmico, situado e relacional, construído no interior das práticas cotidianas de gestão. De modelos econômicos normativos e estruturalistas (Baumol; Bowen) para abordagens multidimensionais e, finalmente, para perspectivas críticas que questionam os modelos do Norte Global. Nesse sentido, a gestão ordinária é o corolário prático dessa evolução crítica.

A incorporação da abordagem das práticas e do conceito de gestão ordinária, fundamentados na obra de Michel de Certeau, oferece um enquadramento teórico capaz de aprofundar e tensionar as análises contemporâneas sobre organizações culturais e sustentabilidade financeira (Certeau, 1998). Tal perspectiva desloca o foco dos modelos abstratos e normativos para as práticas concretas, situadas e cotidianas por meio das quais os

agentes culturais constroem, negociam e sustentam suas organizações em contextos marcados pela escassez de recursos e por assimetrias estruturais.

Nessa chave interpretativa, a sustentabilidade financeira deixa de ser concebida como um estado ideal ou como a aplicação bem-sucedida de um modelo universal de gestão e passa a ser entendida como um processo performativo, continuamente negociado nas rotinas organizacionais. Orçar, prestar contas, captar recursos ou manter a organização em funcionamento não são apenas funções técnicas, mas práticas socialmente situadas, atravessadas por improvisações, ajustes e traduções constantes entre diferentes racionalidades. No diálogo com a literatura sobre economia da cultura e gestão cultural, essa abordagem se articula diretamente à crítica aos modelos hegemônicos de análise, historicamente ancorados em pressupostos econômicos do Norte Global. Enquanto formulações clássicas, como a “doença dos custos”, enfatizam limitações estruturais da produção cultural (Baumol; Bowen, 1966), a lente da gestão ordinária permite deslocar a pergunta analítica para o plano do fazer cotidiano: como gestores, coletivos e agentes culturais lidam, taticamente, com essas restrições em seu dia a dia? Aquilo que antes é identificado como um problema estrutural do setor cultural (Baumol; Bowen, 1966) tende, no plano do cotidiano, a ser enfrentado por meio de soluções táticas, provisórias e criativas, ancoradas na experiência prática dos agentes culturais. Nesse mesmo sentido, a conhecida “dupla racionalidade” do valor cultural e econômico deixa de ser apenas uma tensão conceitual para se revelar como um processo permanente de negociação prática, operado por meio de escolhas, improvisações e arranjos situados (Throsby, 2001). A gestão ordinária, assim, legitima saberes práticos e experiências frequentemente invisibilizados pelos manuais tradicionais de administração, convergindo com abordagens críticas que defendem epistemologias plurais e sensíveis ao contexto (Jönsson, 2021).

À luz de Certeau, a sustentabilidade passa a ser entendida como uma “arte do fazer cotidiano”, produzida nas táticas de captação de recursos, nas bricolagens orçamentárias, na mobilização de redes locais e na apropriação criativa de dispositivos institucionais (Certeau, 1998). O que aparece como “lugar”, as regras formais, os editais e os critérios rígidos de financiamento são continuamente transformados em “espaço praticado” pelas organizações culturais, que reinterpretam e ressignificam tais estruturas a partir de suas necessidades e valores. Evidências empíricas no campo da gestão ordinária demonstram que a sustentabilidade emerge, nesse contexto, como prática de resistência, adaptação e invenção frente à instabilidade e à precariedade (Batista; Francisco, 2018; Moraes; Santos, 2024).

A distinção certauniana entre estratégias e táticas revela-se particularmente fecunda para a análise da sustentabilidade financeira de organizações culturais de pequeno porte, comunitárias e periféricas. Enquanto as estratégias pressupõem a posse de um “lugar” institucional de poder, como ocorre com grandes organizações, fundações ou agentes consolidados do campo cultural, as táticas caracterizam a ação daqueles que operam a partir de posições subalternas, sem controle sobre as regras do jogo (Certeau, 1980). Nessa condição, a sustentabilidade financeira assume a forma de uma economia tática, construída a partir da exploração de brechas institucionais, da bricolagem de múltiplas fontes de recursos e da reapropriação criativa de instrumentos concebidos segundo lógicas externas à realidade local.

Essa economia tática manifesta-se, por exemplo, no uso flexível de editais públicos, na combinação de financiamentos formais com práticas de economia solidária, no acionamento de redes de confiança e reciprocidade e na mobilização de trabalho voluntário e de saberes comunitários. Longe de representar uma fragilidade gerencial, tais práticas expressam uma racionalidade própria, orientada não apenas pela maximização econômica, mas pela preservação do valor cultural, simbólico e social das iniciativas. A gestão ordinária, nesse sentido, oferece uma lente analítica capaz de decifrar essa racionalidade híbrida, que articula valor econômico e valor cultural sem reduzir um ao outro (Certeau, 1980).

Além disso, a perspectiva do cotidiano permite situar a sustentabilidade financeira no interior dos territórios em que as organizações culturais se inserem. A distinção entre lugar e espaço evidencia que a gestão não se realiza sobre um território abstrato, mapeado por políticas e normas, mas sobre um espaço praticado, produzido pelas relações, trajetos e usos cotidianos (Certeau, 1980). A sustentabilidade financeira, portanto, é indissociável das condições socioterritoriais concretas: das parcerias locais, do acesso a equipamentos públicos, do patrimônio material e imaterial disponível e das formas como esses elementos são apropriados e ressignificados pelas práticas culturais.

A gestão ordinária também se mostra particularmente fecunda para iluminar realidades periféricas e comunitárias do campo cultural, frequentemente marginalizadas pelas abordagens dominantes. Pontos de cultura, coletivos locais, museus comunitários e manifestações culturais populares constituem o território privilegiado do “sujeito ordinário” descrito por Certeau (1998). Nesses contextos, a sustentabilidade raramente se ancora em modelos formais de profissionalização ou *accountability*, mas em economias relacionais baseadas na reciprocidade, no trabalho voluntário, na confiança e na economia solidária. Tais práticas, muitas vezes classificadas como “amadoras” ou “informais” pela gestão tradicional, são reconhecidas pela

gestão ordinária como saberes legítimos e centrais para a organização e a sobrevivência dessas iniciativas (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Em síntese, a articulação entre a abordagem das práticas, a gestão ordinária e os estudos sobre organizações culturais não apenas aprofunda a compreensão teórica da sustentabilidade financeira, como a operacionaliza no plano empírico. A convergência entre a noção de sustentabilidade financeira processual e a gestão ordinária não é apenas temática, mas epistemológica e metodológica. Ao deslocar o foco das estruturas abstratas para a agência criativa dos sujeitos ordinários, essa perspectiva revela a sustentabilidade como prática cotidiana de negociação, criação e persistência. Trata-se, portanto, de uma escolha teórica, metodológica e ética, que permite reconhecer e valorizar a inteligência prática que sustenta a vitalidade das organizações culturais periféricas e comunitárias, oferecendo uma compreensão mais densa e situada da sustentabilidade no campo cultural.

3. Delineamento ontológico-epistemológicos e Procedimentos Metodológicos

3.1 Posicionamento ontológico-epistemológico

Este estudo insere-se no paradigma interpretativista, ancorado em uma ontologia construtivista e em uma epistemologia interpretativa e relacional, ao compreender a realidade organizacional não como uma entidade objetiva, estável e independente dos sujeitos, mas como um fenômeno socialmente construído, produzido e reproduzido por meio das práticas cotidianas, das interações sociais e dos significados compartilhados pelos atores envolvidos (Burrell; Morgan, 1979; Guba; Lincoln, 1994; Schatzki; Cetina; Savigny, 2005).

Do ponto de vista ontológico, parte-se do pressuposto de que a sustentabilidade financeira das organizações culturais não constitui um atributo objetivo, mensurável de forma universal e independente do contexto, mas um processo emergente, situado e relacional, que se materializa a partir das ações, decisões, improvisações e negociações realizadas no cotidiano organizacional, sob condições específicas de escassez, instabilidade institucional e desigualdades territoriais. Assim, a realidade investigada é concebida como múltipla, dinâmica e historicamente situada, sendo continuamente (re)construída pelos agentes culturais em interação com estruturas econômicas, institucionais e simbólicas (Certeau, 1998; Schatzki, 2005; Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

No plano epistemológico, o estudo adota uma perspectiva interpretativa, segundo a qual o conhecimento é produzido por meio da compreensão dos sentidos atribuídos pelos sujeitos às suas práticas, experiências e contextos de atuação (Berger; Luckmann, 1966; Geertz, 1973).

Conforme argumenta Saccol (2009, p. 262), a perspectiva interpretativista atribui centralidade aos significados subjetivos e sociopolíticos, bem como às ações simbólicas, na maneira pela qual os indivíduos constroem e reconstróem a realidade. Nessa abordagem, parte-se do pressuposto de que o conhecimento sobre o mundo social é produzido relacionalmente, emergindo das interações humanas com o contexto em que estão inseridas e sendo continuamente mediado e transmitido no interior de processos sociais. Neste enquadramento o pesquisador não se posiciona como observador neutro e externo, mas como intérprete que busca compreender, de forma reflexiva, os significados, racionalidades e lógicas práticas mobilizadas pelos agentes culturais na produção da sustentabilidade financeira. Essa orientação rejeita pressupostos positivistas de neutralidade, generalização e causalidade linear, privilegiando a análise contextualizada, processual e situada das práticas organizacionais (Geertz, 1989; Guba; Lincoln, 1994; Rasche; Chia, 2007).

Do ponto de vista teórico-analítico, o enquadramento paradigmático do estudo dialoga com o *practice turn* nos Estudos Organizacionais, articulando a perspectiva das práticas sociais (Schatzki, 1997; Schatzki; Cetina; Savigny, 2005) à noção de práticas do cotidiano formulada por Michel de Certeau (1998; 2014). Nessa abordagem, a sustentabilidade financeira é compreendida como resultado de “maneiras de fazer” ordinárias, táticas e frequentemente invisibilizadas, por meio das quais sujeitos se apropriam, reinterpretam e reconfiguram dispositivos institucionais, modelos de gestão e mecanismos de financiamento impostos ou disponíveis. A ação organizacional é, assim, entendida como situada, contingente e atravessada por relações de poder, negociações e resistências micropolíticas.

Convergentemente, o estudo se ancora na noção de gestão ordinária, desenvolvida no campo dos Estudos Organizacionais críticos, que reconhece formas não normativas, informais e culturalmente situadas de gerir, particularmente recorrentes em organizações periféricas, comunitárias e de pequeno porte (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Barros; Carrieri, 2015; Vale; Joaquim, 2017). Essa lente teórica reforça a compreensão de que a gestão e, por extensão, a sustentabilidade financeira, não se restringe à aplicação de instrumentos técnicos e modelos prescritivos, mas se constitui como prática social e cultural, atravessada por saberes locais, vínculos territoriais, racionalidades múltiplas e condições materiais específicas.

Metodologicamente, esse enquadramento paradigmático implica privilegiar estratégias de investigação qualitativas, indutivas e interpretativas, orientadas à apreensão das práticas cotidianas, dos sentidos atribuídos pelos agentes culturais às suas ações e dos arranjos institucionais produzidos no contexto empírico investigado. O objetivo não é formular leis

gerais ou modelos universalizantes, mas produzir compreensão densa e contextualizada sobre como a sustentabilidade financeira é construída, negociada e performada no cotidiano das organizações culturais do Cariri cearense, contribuindo para o avanço teórico a partir de realidades periféricas e do Sul Global.

Em síntese, ao adotar um enquadramento paradigmático interpretativista, construtivista e baseado em práticas, o estudo posiciona-se criticamente em relação a abordagens funcionalistas e normativas dominantes no campo da Administração e da Gestão Cultural. Tal posicionamento permite compreender a sustentabilidade financeira não como estado ideal ou indicador técnico, mas como processo vivido, continuamente reconstruído por meio de práticas ordinárias, táticas de adaptação e arranjos híbridos, em contextos marcados por escassez, instabilidade e desigualdades estruturais, perspectiva coerente com os objetivos, a base teórica e a agenda de pesquisa que fundamentam o presente artigo.

3.2 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, descritiva e de caráter exploratório, com o objetivo de compreender a sustentabilidade financeira como processo cotidiano, situado e relacional, construído por meio de práticas ordinárias, táticas e arranjos híbridos mobilizados por organizações culturais do Cariri cearense. Esse tipo de investigação revela-se particularmente adequado para a identificação dos contextos em que tais interações se desenvolvem, bem como para a apreensão das subjetividades que atravessam esses ambientes (Martins; Theófilo, 2009; Severino, 2017). Ademais, conforme assinala Certeau (1998), a pesquisa de natureza qualitativa mostra-se especialmente pertinente para captar a heterogeneidade imbricada nas práticas cotidianas.

Adota-se, assim, um certo grau de indução, o que possibilita a ida a campo com uma postura analítica aberta às descobertas empíricas (Paiva Júnior; Leão; Mello, 2011). Em razão dessa abertura, os construtos analíticos, para além daqueles previamente definidos a partir da teoria certeuniana, podem ser progressivamente elaborados e refinados a partir das evidências produzidas no trabalho de campo.

A investigação caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos, conforme proposto por Robert E. Stake (1995). O estudo de caso, nessa perspectiva, foca nas particularidades contextuais e na complexidade do fenômeno dentro de seus limites naturais (Stake, 1995, p. xi; Stake, 2006, p. 19).

A abordagem de Stake se alinha fortemente com paradigmas interpretativistas/construtivistas, nos quais se assume que a realidade social é construída e múltipla, e o pesquisador interage com o objeto de estudo atribuindo significados (Stake, 1995; Stake, 2006). Nessa perspectiva, sujeito conhecedor e objeto conhecido mantêm uma relação indissociável e interativa, e o processo investigativo é reconhecido como permeado por valores inerentes à própria produção do conhecimento (Souza Leão *et al.*, 2012).

Complementarmente, Czarniawska (1998) destaca que as formas narrativas tendem a emergir de maneira particularmente fecunda em estudos de caso, reforçando a adequação dessa estratégia metodológica. Ademais, a opção pelo estudo de casos múltiplos é corroborada por levantamentos bibliométricos realizados por Faria e Da Silva (2017) e por Machado, Fernandes e Silva (2017), que identificaram a predominância dessa abordagem em pesquisas nacionais e internacionais no campo em questão.

Essa escolha metodológica encontra fundamento também nos estudos baseados em práticas, de modo particular, na perspectiva de Michel de Certeau, para quem as práticas cotidianas expressam astúcias, desejos, improvisações e formas criativas de ação que não podem ser plenamente determinadas ou capturadas por sistemas formais de racionalização (Certeau, 1998). Nesse sentido, estudar práticas implica um cuidado metodológico específico, voltado à apreensão de sua forma operatória, de sua bricolagem, de sua retórica e de sua inventividade artesanal, reconhecendo que o cotidiano é composto por histórias e operações heterogêneas, articuladas de maneira provisória e situada (Certeau, 1998). Assim, a narrativa não é tratada apenas como um meio de acesso a informações factuais sobre a trajetória dos sujeitos ou sobre o funcionamento das organizações, mas como um espaço privilegiado de produção de sentido, no qual as práticas são organizadas, justificadas e ressignificadas.

A contribuição de Certeau (1985) é central para essa orientação metodológica, ao afirmar que o relato é, em si, a teoria das práticas cotidianas. Para o autor, embora pesquisas frequentemente recorram a relatos de vida e entrevistas para explicá-los a partir de estruturas econômicas ou sociais preexistentes, o próprio relato constitui uma prática cotidiana e, simultaneamente, uma reflexão sobre as práticas que descreve. Como destaca Certeau (1985, p. 18), o relato é “o único tipo de texto que é, ao mesmo tempo, uma discussão das práticas cotidianas e uma prática cotidiana em si”, pois teoriza aquilo que faz e aquilo que conta. Essa compreensão sustenta a opção metodológica por analisar as narrativas não como meros dados a serem interpretados externamente, mas como práticas discursivas performativas, por meio das quais os sujeitos produzem inteligibilidade sobre suas ações.

Dessa forma foi realizado um estudo de casos múltiplos em quatro organizações culturais do Cariri:

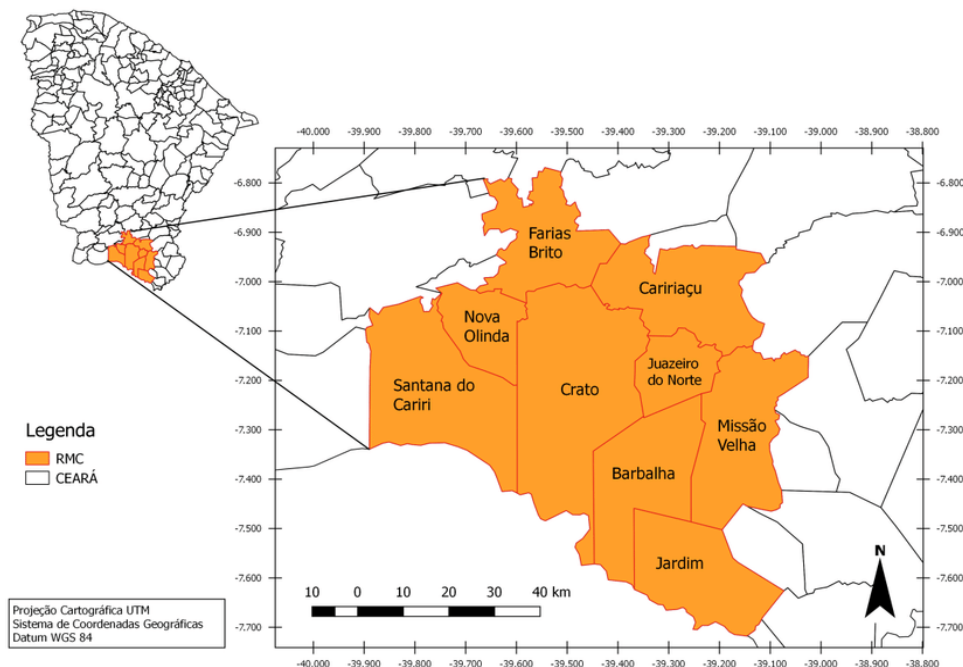
- i) Terreiro das Pretas;
- ii) Coletivo Camaradas;
- iii) Carrapato Cultural;
- iv) Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri.

3.3 Contexto empírico da pesquisa

O contexto empírico da pesquisa está circunscrito à Região Metropolitana do Cariri cearense, que se destaca pelo reconhecimento de sua expressiva vitalidade cultural, sendo frequentemente caracterizado como um território fértil, um “celeiro das artes”, um território propício para a fruição de diversos encontros, trocas e enriquecimento das manifestações culturais que se expressam nesse espaço (Siqueira, 2024).

A Região Metropolitana do Cariri (RMC) localiza-se no sul do estado do Ceará e foi instituída pela Lei Estadual nº 14.055/2007, configurando-se como um importante pólo regional de articulação urbana, econômica e sociocultural no interior nordestino. A RMC é composta pelos municípios de Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Jardim, Missão Velha, Caririaçu, Farias Brito, Nova Olinda e Santana do Cariri, abrangendo uma área territorial aproximada de 5.466 km². Sua conformação territorial e funcional é marcada pela forte centralidade exercida pelo triângulo Crajubar (Crato–Juazeiro do Norte–Barbalha), que concentra fluxos populacionais, atividades econômicas, serviços especializados e equipamentos de saúde, educação e cultura, irradiando efeitos sobre os demais municípios da região (IBGE, 2022; IPECE, 2023).

Figura 3 - Mapa de localização da região metropolitana do Cariri cearense.



Fonte: Adaptado IPECE, 2026

Do ponto de vista demográfico, a RMC reúne uma população estimada em aproximadamente 673 mil habitantes em 2025, segundo as estimativas oficiais mais recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o que a posiciona como a segunda região metropolitana mais populosa do Ceará, atrás apenas da Região Metropolitana de Fortaleza (IBGE, 2025). Juazeiro do Norte destaca-se como o município mais populoso, superando 300 mil habitantes, seguido por Crato e Barbalha, que juntos consolidam um contínuo urbano dinâmico. A densidade demográfica regional é relativamente elevada para padrões do interior nordestino, refletindo processos históricos de urbanização associados à religiosidade popular, ao comércio, aos serviços e, mais recentemente, à expansão do setor educacional e da economia criativa (IBGE, 2022).

No que se refere ao desenvolvimento humano, os municípios da RMC apresentam níveis médios de IDHM, conforme a classificação do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha concentram os melhores indicadores, impulsionados sobretudo pelas dimensões de renda e longevidade, enquanto municípios como Santana do Cariri, Jardim e Cariri apresentam maiores fragilidades, especialmente nos componentes educacionais e de renda (PNUD; IPEA; FJP, 2013). Apesar de o IDHM municipal ainda se basear nos dados do Censo 2010, ele permanece como referência estruturante para análises comparativas de longo prazo, sobretudo quando articulado a indicadores estaduais mais atualizados.

Complementarmente, o Índice de Desenvolvimento Municipal (IDM), elaborado pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, oferece uma leitura mais recente e multidimensional do desenvolvimento local, incorporando dimensões ambiental, econômica, social e de governança pública. Na edição mais atual, referente ao período de 2019 a 2022, observa-se que os municípios centrais da RMC apresentam desempenho superior à média estadual, com destaque para Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, que ocupam posições intermediárias e superiores no ranking cearense (IPECE, 2025). Em contraste, municípios periféricos da região metropolitana tendem a apresentar IDM mais baixos, evidenciando desigualdades intra-regionais persistentes, particularmente no acesso a serviços públicos, na capacidade fiscal e nos indicadores socioeconômicos básicos (IPECE, 2025).

No que diz respeito à vulnerabilidade socioambiental e climática, o Índice Municipal de Alerta (IMA) revela que os municípios da RMC se concentram majoritariamente nas faixas de vulnerabilidade média e média-alta. Embora o Cariri apresente condições ambientais diferenciadas em relação a outras regiões do semiárido, em função da Chapada do Araripe e de seus sistemas hídricos, os dados mais recentes do IMA indicam a persistência de riscos associados à irregularidade climática, à dependência de atividades sensíveis às variações pluviométricas e às desigualdades socioeconômicas. Municípios como Juazeiro do Norte e Crato apresentam níveis de vulnerabilidade intermediários, enquanto localidades como Santana do Cariri, Nova Olinda e Caririaçu tendem a figurar em posições menos favoráveis no ranking estadual (IPECE, 2025). O Quadro 2 sintetiza os dados demográficos e socioeconômicos da RMC.

Quadro 2 - Dados demográficos e socioeconômicos da Região Metropolitana do Cariri

Município	Área 2024 (km ²)	População estimada 2025	PIB per capita 2023 (R\$)	IDHM 2010	IDM 2022 (rk)	IMA 2025
Juazeiro do Norte	258,788 km ²	305 531 hab	22 569,35	0,694	0,6201 (41.º)	0,714 (45.º)
Crato	1 138,150 km ²	139 027 hab	18 661,32	0,713	0,6532 (18.º)	0,6806 (71.º)
Barbalha	608,142 km ²	81 441 hab	21 942,40	0,683	0,5788 (81.º)	0,616 (129.º)
Jardim	544,995 km ²	28 801 hab	13 484,67	0,614	0,6149 (46.º)	0,6819 (70.º)
Missão Velha	613,317 km ²	38 997 hab	16 247,37	0,622	0,4259 (184.º)	0,6191 (127.º)
Caririaçu	634,179 km ²	27 532 hab	11 213,37	0,578	0,6215 (40.º)	0,718 (42.º)
Farias Brito	530,540 km ²	18 498 hab	13 295,83	0,633	0,6245 (36.º)	0,6412 (105.º)
Nova Olinda	282,584 km ²	16 045 hab	13 432,00	0,625	0,5603 (100.º)	0,6667 (86.º)

Santana do Cariri	855,159 km ²	17 391 hab	11 277,43	0,612	0,4792 (171.º)	0,6696 (83.º)
-------------------	-------------------------	------------	-----------	-------	----------------	---------------

Fonte: Adaptado de IBGE e IPECE

A escolha do território do Cariri cearense se justifica por sua centralidade sociocultural e por reunir, simultaneamente, densidade organizacional, vitalidade simbólica e condições estruturais que tensionam a continuidade das organizações culturais. Trata-se de um território no qual a cultura não opera apenas como “setor”, mas como infraestrutura territorial de sociabilidade, pertencimento e produção de valor simbólico, articulando circuitos populares, tradições religiosas, produção artística contemporânea, patrimônio material e imaterial e múltiplas economias da cultura (Siqueira, 2024, Brito, 2025).

Trata-se de um espaço marcado pela intensa circulação de saberes e práticas culturais que se articulam e se renovam continuamente. Nessa perspectiva, Cariry (2001) descreve a região como um verdadeiro caldeirão cultural, compreendendo-a como um dos berços do processo civilizatório sertanejo, no qual convergem distintas culturas, etnias e simbologias que compõem o mosaico cultural do Nordeste brasileiro. O autor sustenta, ainda, que a principal riqueza e contribuição da região para o país reside em sua cultura popular, entendida como força motriz de um renascimento artístico que sintetiza e expressa uma noção ampliada de brasilidade.

Da interação e fusão dessas matrizes culturais emerge um espaço simbólico de elevada complexidade e riqueza, constantemente revitalizado por fluxos migratórios que, ao mesmo tempo em que dinamizam o território, consolidam, ao longo do tempo, uma cultura própria, plural e multifacetada (Da Costa, 2011). Compreendido como um verdadeiro ponto de convergência de povos e culturas, construído a partir dos múltiplos “Nordestes”, o Cariri opera como zona de refúgio, encontro e difusão cultural, onde se produzem combinações sociais e simbólicas singulares (Da Costa, 2011).



Fonte: Arquivo fotógrafo Samuel Macedo, 2026

A região do Cariri é coroada pela imponente Chapada do Araripe, um território onde se entrelaçam as heranças dos povos indígenas Kariri, a tradição dos vaqueiros sertanejos, as influências africanas e o legado cultural contemporâneo (Mendonça, 2015). Esse mosaico de expressões manifesta-se em múltiplas linguagens, mitos e lendas, música, poesia, artes visuais, dança e práticas comunitárias, que conferem à região uma notável diversidade cultural. Um território marcado por diversidades históricas, sociais e ambientais que se refletem nas instituições culturais do território. A RMC está inserida na área do Geopark Araripe, reconhecido pela UNESCO em 2006 como o primeiro geoparque das Américas, em virtude de sua vasta riqueza paleontológica e geológica, com registros de mais de 110 milhões de anos. Essa confluência de patrimônios naturais e culturais propicia um cenário singular para investigar práticas de gestão, participação comunitária e conservação nos âmbitos material e imaterial.

Conforme registros do Mapa da Rede Cultura Viva, a região do Cariri contabiliza 39 Pontos de Cultura no cadastro nacional de Pontos e Pontões vinculado à Política Nacional Cultura Viva (Cultura Viva, 2025). Na definição de Célio Turino (2010, p. 64), os Pontos de Cultura consistem em organizações culturais da sociedade civil que adquirem força e reconhecimento institucional ao formalizarem uma parceria, um pacto com o Estado, operando

como núcleos de recepção e irradiação de cultura. Nessa chave, são também compreendidos como um “*do-in* cultural” (Gil; Ferreira, 2013). Para Turino (2010), ao estimular e potencializar energias sociais e culturais já presentes nos territórios e ao valorizar experiências sociais preexistentes, os Pontos de Cultura favorecem um percurso de desenvolvimento alternativo e autônomo, criando condições para a sustentabilidade da produção cultural. A articulação entre protagonismo e autonomia, associada ao empoderamento desses coletivos, garante a sustentabilidade cultural das comunidades, ao desencadear processos de inclusão social, cultural, econômica e política e, desse modo, contribuir para a constituição de uma cultura política de caráter emancipatório (Turino, 2010). Nesse sentido, o Quadro 3 apresenta a relação dos Pontos de Cultura do Cariri, cadastrados na Política Nacional Cultura Viva.

Quadro 3 - Pontos de Cultura da Região Cariri por cidade

Nome	Cidade	Tipo	Área de atuação
SOAFAB	Abaíara	Ponto	Artes visuais, capacitação, culturas populares
Escola de Saberes Ave Poesia	Assaré	Ponto	Não informado
Fundação Memorial Patativa do Assaré	Assaré	Ponto	Não informado
Fundacao Jose Alves Magalhaes	Aurora	Ponto	Cultural, produção, música, audiovisual, juventude, literatura
Escola de Saberes De Barbalha	Barbalha	Ponto	Literatura, artesanato
SESFA	Barbalha	Ponto	Artes visuais, capacitação, esporte, literatura, música, artesanato, capoeira
Corrupio Povo Cariri	Barbalha	Ponto	Meio ambiente, música, artes visuais, tradição oral, moda
Associação Comunitária Irene Cruz ACIC	Barbalha	Ponto	Não informado
Sociedade Artística Musical Desembargador Pedro Regnoberto Duarte	Barbalha	Ponto	Não informado
ONG Engenho Velho	Barbalha	Ponto	Não informado
AMAMCCF - Projeto Memórias do Compra Fiado	Brejo Santo	Ponto	Não informado
AMAMCCF	Brejo Santo	Ponto	Meio ambiente, juventude, tradição oral, contador de histórias, artesanato.
Associação Brejosantense do Movimento da Cidadania	Brejo Santo	Ponto	Não informado

Nome	Cidade	Tipo	Área de atuação
Ponto de Cultura Herdeiros da Ginga	Brejo Santo	Ponto	Artes visuais, capacitação, produção, esporte, gênero, literatura.
Projeto Nova Vida	Crato	Ponto	Juventude, comunicação, direitos humanos, meio ambiente
Procem Projeto Cultural Edite Mariano	Crato	Ponto	Tradição oral, juventude, contador de histórias, artes cênicas, audiovisual.
Ibilewá	Crato	Ponto	Não informado
Coletivo Ensaio Aberto	Crato	Ponto	Audiovisual, comunicação direitos humanos, juventude, moda, hip hop
Ong Beatos	Crato	Pontão	Tradição oral, artes cênicas, contador de histórias e meio ambiente.
Coletivo Camaradas	Crato	Pontão	Juventude, comunicação, direitos humanos, contador de histórias.
Ponto de Cultura Meninada no Palco	Farias Brito	Ponto	Produção cultural, artesanato, audiovisual, artes cênicas.
ONG Arte Viva	Jardim	Ponto	Literatura, culturas populares, juventude, contador de histórias e meio ambiente.
Comunidade Quilombola dos Mulatos Jardim Ce	Jardim	Ponto	Tradição oral, gastronomia, meio ambiente, capoeira, artesanato, cultura afro.
Eco Marias do Sertão	Jati	Ponto	Juventude, fotografia, capoeira, produção musical, cultural, artesanato.
Associação Movimentos	Juazeiro do Norte	Ponto	Não informado
Reisado São Miguel	Juazeiro do Norte	Ponto	Artes visuais, cultural, juventude, culturas populares, música, cultura afro
Comunidade de Umbanda Filhos de Fe - Cuff	Juazeiro do Norte	Ponto	Não informado
Companhia Carroca de Mamulengos Uniao dos Artistas do Povo	Juazeiro do Norte	Ponto	Tradição oral, juventude, contador de histórias, audiovisual, artes cênicas.
Comunidade Zaila Lavor	Juazeiro do Norte	Ponto	Tradição oral, juventude, audiovisual, artes cênicas, meio ambiente.
Artesanato Mãe das Dores	Juazeiro do Norte	Ponto	Artes visuais, música, artesanato, culturas populares, meio ambiente, produção
ICP Instituto de cultura POP	Juazeiro do Norte	Ponto	Tradição oral, contador de histórias, artes cênicas, culturas populares, artesanato.
Instituto de Ecocidadania Juriti - IEJ	Juazeiro do Norte	Ponto	Não informado
Associação Comunitária Novo Juazeiro	Juazeiro do Norte	Ponto	Não informado

Nome	Cidade	Tipo	Área de atuação
UPPV	Missão Velha	Ponto	Capacitação, contador de histórias, culturas populares, cultural, literatura
Biblioteca Em Minha Casa	Nova Olinda	Ponto	Literatura
Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri	Nova Olinda	Pontão	Educação
Reisado de Caretas do Potengi	Potengi	Ponto	Não informado
Associação do Instituto Santa Cecília " Com Amor a Música"	Santana do Cariri	Ponto	Conferência nacional de cultura, fóruns, comissões, música, esporte.
AMCVA	Várzea Alegre	Ponto	Juventude, comunicação direitos humanos, música, produção, cultural

Fonte: Adaptado do Cadastro Nacional de Pontos e Pontões de Cultura, do Portal Cultura Viva

Levantamento conduzido pelo Núcleo de Estudos em Economia Criativa, vinculado à Universidade Federal do Cariri, indica que o eixo CRAJUBAR reúne 282 agentes e coletivos culturais cadastrados na Mapa Cultural do Ceará, instrumento de mapeamento do cenário cultural cearense, com atuação em múltiplas linguagens e segmentos, como música, cultura popular, dança, teatro, artes visuais, audiovisual e artesanato, entre outros. Ademais, o Cariri concentra 16 dos 23 Museus Orgânicos implantados no Ceará, através do Sistema Fecomércio Ceará, por meio do Serviço Social do Comércio (SESC). Tal iniciativa desenvolve ações voltadas à valorização e salvaguarda das tradições populares, com destaque para os Mestres da Cultura. A criação dos Museus Orgânicos, iniciativa realizada em parceria com a Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri, ressignificou as residências desses mestres, convertendo-as em espaços de memória afetiva abertos à visitação e ao fortalecimento do turismo local (ASCOMSESC, 2025). Nesse sentido, tais museus possibilitam que o visitante circule por terreiros, oficinas e casas, favorecendo o encantamento e o aprofundamento do conhecimento a partir do diálogo com os moradores e de suas formas de expressar a percepção de mundo (Barbosa *et al.*, 2020, p. 7).

De acordo com Barbosa et al. (2020), a concepção de Museus Orgânicos fundamenta-se na valorização das trajetórias de vida dos mestres brincantes, bem como de seus saberes, artes e ofícios. Nessa perspectiva, tais espaços são compreendidos como lugares simbólicos e sagrados, nos quais conhecimentos e experiências emergem em estreita articulação com a força cultural dos territórios e de suas comunidades. Essa integração contribui para a salvaguarda e a continuidade do patrimônio material e imaterial associado às memórias e tradições cearenses

(Barbosa *et al.*, 2020, p. 5). Nesse sentido, o Quadro 4 apresenta a relação dos Museus Orgânicos localizados no território caririense.

Quadro 4 - Museus Orgânicos do Cariri

Nome do Museu	Cidade
Museu do Ciclo do Couro – Memorial Espedito Seleiro	Nova Olinda
Museu Casa de Antônio Jeremias Pereira	Nova Olinda
Museu Casa Oficina de Dona Dinha	Nova Olinda
Museu Casa do Mestre Raimundo Aniceto	Crato
Museu Casa da Mestra Zulene Galdino	Crato
Casa de Telma Saraiva – Museu da Fotografia	Crato
Museu Casa do Mestre Aldenir	Crato
Museu Casa do Mestre Antônio Luiz	Potengi
Museu Oficina do Mestre França	Potengi
Museu Casa dos Pássaros do Sertão	Potengi
Museu Casa do Mestre Nena	Juazeiro do Norte
Museu Casa do Doce João Martins	Juazeiro do Norte
Museu Oficina de Corrinha “Mão na Massa”	Missão Velha
Museu Oficina Antônio Linard	Missão Velha
Museu Orgânico Terreiro Cultural da Mestra Maria de Tiê	Porteiras
Lavida – Museu de Agricultura Familiar da Chapada do Araripe	Santana do Cariri

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A proposta, assim, articula políticas públicas de reconhecimento desses sujeitos a outros dispositivos de validação institucional, como títulos universitários de notório saber, conectando tais reconhecimentos ao campo do turismo e da visitação. Desse modo, reconfigura e atualiza a racionalidade das políticas culturais no âmbito da museologia social, ao integrar memória, reconhecimento e geração de meios de vida (Rabinovici; Allis; Santos, 2023).

Cabe destacar que o Ceará instituiu, em 2003, por meio da Lei nº 13.351, o Registro dos Mestres da Cultura Tradicional Popular (RMTP), mecanismo que, anualmente, reconhece novos detentores desse título. Conforme estabelece o parágrafo único do art. 1º, considera-se Mestre da Cultura o indivíduo que detém conhecimentos e/ou técnicas indispensáveis à produção e à preservação da cultura popular tradicional no âmbito de uma comunidade do estado. A esses mestres atribui-se, ainda, a responsabilidade de salvaguardar e difundir tais práticas, contribuindo para a continuidade do patrimônio cultural em escala local.

Esse dispositivo institucional constitui mais um indicador da relevância e da pluralidade cultural do Cariri: entre os(as) 100 mestres(as) da Cultura Cearense reconhecidos(as) com o título de “Tesouro Vivo”, 58 são oriundos(as) do território caririense, preservando e

transmitindo uma diversidade de saberes e fazeres ancestrais. Nesse sentido, o Quadro 5 explicita a expressiva densidade cultural representada pelos(as) Tesouros Vivos do Cariri.

Quadro 5 - Tesouros Vivos do Cariri

Nome Artístico	Tradição	Cidade
Mestre Joaquim de Cota	Artesanato em couro	Assaré
Mestre Chico Paes	Sanfona de oito baixos	Assaré
Mestre Deca Pinheiro	Penitências	Assaré
Mestra Dona Deusa	Lapinha e Coroação de N. Sra.	Assaré
Mestra Dona Zenilda	Culinária – linguiça artesanal	Assaré
Mestre Geraldo Gonçalves	Poesia popular	Assaré
Mestra Lúcia Doceira	Doce de umbu (culinária)	Assaré
Mestre Antônio Pinto	Luthieria de rabecas	Aurora
Mestre Gil Chagas / Gil d'Aurora	Escultura e luthieria	Aurora
Mestre Joaquim Mulato	Penitências	Barbalha
Mestre Zé Pedro	Reisado de couro	Barbalha
Mestre Severino	Penitências	Barbalha
Mestre Jaime	Mosaicos (ladrilhos hidráulicos)	Barbalha
Mestre Chico Ceará	Capoeira	Barbalha
Mestre Zé Matias	Reisado	Caririaçu
Mestre Walderêdo	Xilogravura	Crato
Mestre Raimundo Aniceto	Banda Cabaçal	Crato
Mestre Aldenir	Reisado	Crato
Mestre Cirilo	Maneiro-Pau, Coco	Crato
Mestra Zulene	Pastoril, Coco, Maneiro-Pau	Crato
Mestre Luciano Carneiro	Literatura de cordel	Crato
Mestre Aécio de Zaira	Luthieria	Crato
Mestre Galdino	Mateiro	Crato
Mestra Dona Edite do Coco	Dança do coco	Crato
Mestra Mazé	Reisado	Crato
Mestre Chico	Luthier (instrumentos de banda cabaçal)	Crato
Mestre Tarcísio	Reisado	Crato
Mestre Bigode	Maneiro-Pau e Bacamarte	Juazeiro do Norte
Mestra Maria Cândido	Cerâmica	Juazeiro do Norte
Mestra Margarida Guerreiro	Reisado	Juazeiro do Norte
Mestre Miguel	Banda Cabaçal	Juazeiro do Norte
Mestra Dona Maria do Horto	Benditos	Juazeiro do Norte
Mestre Sebastião Cosmo	Reisado	Juazeiro do Norte
Mestre Stênio Diniz	Xilogravura e Cordel	Juazeiro do Norte
Mestre Graciano	Artesanato em madeira	Juazeiro do Norte
Mestra Dona Tatai	Lapinha	Juazeiro do Norte

Nome Artístico	Tradição	Cidade
Mestra Assunção Gonçalves	Artes plásticas e artesanato	Juazeiro do Norte
Mestre Seu Mundô	Mateiro	Juazeiro do Norte
Mestre Maurício Flandeiro	Artesanato em flandres	Juazeiro do Norte
Mestre Geraldo Ramos	Relojoaria de torre e sinos	Juazeiro do Norte
Mestre Tico	Reisado	Juazeiro do Norte
Mestre Pedro Bandeira	Cantoria e repente	Juazeiro do Norte
Mestre Cabaceiro Siará	Cabaceiro	Juazeiro do Norte
Mestre Antônio	Reisado	Juazeiro do Norte
Mestre Expedito Caboco	Banda Cabaçal	Juazeiro do Norte
Mestre Nena	Bacamarteiro e Mateu de Reisado	Juazeiro do Norte
Mestra Maria Izabel	Rezadeira e Mezinheira	Juazeiro do Norte
Mestre José Lourenço	Xilogravura	Juazeiro do Norte
Mestre Totonho	Luthieria de violinos	Mauriti
Mestre Doca Zacarias	Congada	Milagres
Mestre Cícero	Banda Cabaçal	Missão Velha
Mestre Espedito Seleiro	Artesanato em couro	Nova Olinda
Mestra Dinha	Tecelagem	Nova Olinda
Mestra Maria de Tiê	Dança do coco e Maneiro-Pau	Porteiras
Mestre Antônio Luiz	Reisado de caretas	Potengi
Mestre Françuli	Artesanato em flandres	Potengi
Mestra Dona Zefinha	Renda de bilro	Potengi
Mestre Antônio Rafael	Poesia popular	Tarrafas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Nesse mesmo horizonte, observa-se que o conjunto museal do território caririense abrange recortes temáticos diversos. O Museu de Paleontologia Plácido Cidade Nuvens, vinculado à Universidade Regional do Cariri, reúne aproximadamente sete mil espécimes fósseis provenientes da Bacia do Araripe e, desde sua criação em 1988, realiza atividades de escavação, pesquisa e educação patrimonial (“Museu de Paleontologia Plácido Cidade Nuvens”, 2025).

3.4 Unidade de Análise

A pesquisa adota a estratégia de Estudo de casos Múltiplos, fundamentada em Stake, (2006). A seleção dos casos não obedece a critérios de amostragem estatística, mas a uma lógica intencional e estratégica, orientada pela relevância dos casos para o fenômeno central (Stake, 2006). Segundo Stake, os casos devem ser escolhidos em função de sua pertinência ao fenômeno investigado, da diversidade de contextos que representam e de seu potencial de gerar aprendizado sobre a complexidade do objeto (Stake, 2006, p. 23-24). Assim, podem ser

incluídos tanto casos típicos quanto casos incomuns, desde que contribuam de modo substantivo para a compreensão do conjunto (Stake, 2006, p. 24). Nos estudos coletivos, os casos podem compartilhar determinadas características, mas isso não é uma exigência; o aspecto decisivo é que, analisados em conjunto, permitam aprofundar a compreensão sobre um universo mais amplo de ocorrências do fenômeno em estudo (Stake, 2006, p. 6-7).

Nessa perspectiva o lócus de investigação deste estudo abrange organizações culturais localizadas na Região Metropolitana do Cariri, sendo:

- i) O Terreiro das Pretas
- ii) O Coletivo Camaradas
- iii) O Carrapato Cultural
- iv) A Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri

A seleção das organizações participantes da pesquisa seguiu critérios teóricos, metodológicos e empíricos definidos a priori, em consonância com o delineamento qualitativo e a estratégia de estudo de casos múltiplos. Foram selecionadas organizações atuantes no campo cultural, com reconhecimento sociocultural em seus territórios, inseridas no contexto periférico do Cariri cearense, região marcada por desigualdades socioeconômicas e instabilidade das políticas públicas culturais. Buscou-se contemplar a diversidade organizacional do campo, incluindo diferentes naturezas institucionais e arranjos organizacionais, de modo a ampliar o potencial analítico do estudo e possibilitar o diálogo entre distintas trajetórias de sustentabilidade.

Adicionalmente, priorizaram-se organizações com trajetória consolidada e continuidade institucional, cuja experiência permitisse analisar a sustentabilidade como processo construído no cotidiano, e não como resultado de ações pontuais. A escolha dos casos considerou ainda sua pertinência em relação ao problema de pesquisa, especialmente no que se refere ao enfrentamento de desafios associados à sustentabilidade financeira, bem como a viabilidade de acesso ao campo e a disponibilidade dos sujeitos para participação na pesquisa. Por fim, a seleção privilegiou organizações cujo funcionamento evidenciasse práticas informais, táticas adaptativas e arranjos cotidianos, assegurando coerência entre o campo empírico investigado e a lente analítica da gestão ordinária.

Esta definição, articula-se diretamente aos objetivos da pesquisa, que não buscam avaliar a sustentabilidade como um resultado estático ou exclusivamente financeiro, mas compreendê-la como um processo socialmente construído ao longo das trajetórias organizacionais. O foco recai sobre o como os agentes culturais mobilizam recursos, tomam

decisões, constroem arranjos híbridos de financiamento e respondem a condicionantes estruturais, institucionais e territoriais no cotidiano (Grefe; Simonnet, 2010; Stanziola, 2011; Andon; Free; O'Dwyer, 2015). Essa opção analítica desloca a investigação de modelos normativos e prescritivos para a observação das estratégias efetivamente praticadas, evidenciando saberes situados, improvisações, aprendizagens e negociações que sustentam a continuidade organizacional em contextos marcados por instabilidade e precariedade, especialmente no campo cultural periférico (Calabre, 2015; Rubim, 2015).

3.5 Sujeitos da pesquisa

A figura do gestor ocupa uma posição estratégica a partir da qual se tornam observáveis as práticas ordinárias que sustentam a continuidade organizacional (Grefe; Simonnet, 2010; Stanziola, 2011; Andon; Free; O'Dwyer, 2015). Desse modo os sujeitos deste estudo são agentes culturais que atuam diretamente na gestão das organizações culturais investigadas. Suas narrativas permitem acessar saberes práticos, decisões situadas e processos de aprendizagem que não se encontram plenamente formalizados em documentos institucionais, revelando como a sustentabilidade financeira é construída na prática, e não apenas prescrita.

Quadro 6 - Sujeitos da pesquisa

Organização	Participante	Função
Terreiro das Pretas	Verônica Neuma das Neves Carvalho	Fundadora
Terreiro das Pretas	Valéria Gerciana das Neves Carvalho	Fundadora
Terreiro das Pretas	Stefany Vitória das Neves Carvalho	Gestão Operacional
Terreiro das Pretas	Gabriel Vitor Vitorino Barreto	Gestão Operacional
Coletivo Camaradas	Alexandre Lucas Silva	Fundador
Coletivo Camaradas	Fidel Barbosa Fernandes	Presidente
Carrapato Cultural	Samuel	Presidente
Fundação Casa Grande - MHK	Francisco de Assis do Santos Filho (Junior)	Diretoria Cultural
Fundação Casa Grande - MHK	Heloísa Bitú dos Santos	Diretora Administrativa e Conselheira Científica

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

4.4 Coleta de dados

De acordo com Stake (1995) a coleta de dados deve estar ancorada em princípios que assegurem a riqueza interpretativa, a validade naturalística e o respeito ao contexto do

fenômeno estudado. Para tanto, Stake enfatiza que o pesquisador atua como o instrumento principal de investigação, cuja sensibilidade, julgamento e capacidade de adaptação são fundamentais para captar nuances e significados emergentes em campo (Stake, 1995, p. 4).

Nesse sentido, a coleta de dados foi desenvolvida de forma triangulada, combinando diferentes técnicas qualitativas orientadas pela epistemologia da prática: A observação participante, que permitiu acompanhar o cotidiano das organizações culturais e suas práticas ordinárias de sustentabilidade. Nessa técnica o pesquisador atua como observador imerso e reflexivo, registrando ações, gestos, discursos e interações (Cunliffe; Karunanayake, 2013). As observações foram documentadas em diários de campo, contendo descrições densas (Geertz, 1989) e reflexões interpretativas sobre as experiências vividas.

Articuladas a essas técnicas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), com a finalidade de produzir narrativas que permitam compreender, a partir da perspectiva dos(as) praticantes, como a gestão ordinária se constrói e se manifesta no cotidiano da organização. A opção por esse tipo de entrevista fundamenta-se na contribuição de Bárbara Czarniawska (2011), para quem, nem todos os sujeitos se sentem igualmente confortáveis com formatos rígidos de investigação. Conforme assinala a autora, algumas pessoas expressam-se com maior facilidade por meio de narrativas, enquanto outras demonstram dificuldade diante de abordagens excessivamente abertas, chegando a demandar conjuntos mais estruturados de perguntas (Czarniawska, 2011, p. 342, tradução nossa).

Compreende-se, ademais, que as práticas se articulam por meio de narrativas, de modo que a apreensão dessas práticas demanda, necessariamente, o recurso à narração (Certeau, 1998; Faria; Da Silva, 2017). Nessa perspectiva, o cotidiano torna-se acessível analiticamente a partir dos relatos produzidos pelas mulheres e pelos homens ordinários, cujas experiências narradas permitem revelar os sentidos, as lógicas e as dinâmicas que organizam a vida cotidiana (Machado; Chropacz; Bulgacov, 2020).

A operacionalização empírica da presente pesquisa fundamenta-se na compreensão da sustentabilidade financeira como um processo situado, relacional e continuamente produzido no cotidiano organizacional, em consonância com abordagens que concebem a sustentabilidade como fenômeno multidimensional e não redutível a indicadores normativos ou resultados econômicos isolados (Grefe; Simonnet, 2010; Throsby, 2019; Müller; Grieshaber, 2024). Coerente com o objetivo geral do estudo, analisar a sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri cearense a partir de suas estratégias, práticas cotidianas e táticas mobilizadas para garantir continuidade e autonomia, foram definidas categorias analíticas sensíveis às

dinâmicas ordinárias de gestão, às maneiras de fazer e aos arranjos híbridos que sustentam essas organizações em contextos marcados por escassez de recursos, instabilidade institucional e assimetrias territoriais (Certeau, 1980; Stanziola, 2011; Calabre, 2015). Essas categorias orientaram a construção do roteiro de entrevista (Apêndice A).

As categorias analíticas não são tratadas como variáveis fixas ou dimensões mensuráveis, mas como constructos analíticos abertos, orientadores da leitura e interpretação das evidências empíricas, conforme defendem abordagens qualitativas e interpretativistas nos estudos organizacionais (Stake, 2006; Braun; Clarke, 2019; 2020).

- i) A categoria Arranjos de sustentabilidade financeira refere-se aos modos pelos quais as organizações culturais compõem e articulam seus recursos financeiros ao longo do tempo, considerando a origem, a diversidade e a combinação das fontes de financiamento, bem como sua temporalidade, estabilidade e vulnerabilidades associadas. Essa categoria dialoga diretamente com a literatura da economia da cultura, que evidencia a dependência estrutural do setor cultural de arranjos híbridos envolvendo subsídios públicos, patrocínios privados, receitas próprias e mecanismos alternativos de captação (Baumol; Bowen, 1966; Greffe, 2015; Throsby, 2010).
- ii) A categoria Práticas cotidianas de gestão financeira fundamenta-se na abordagem das práticas organizacionais, que compreende a gestão como um fazer ordinário, situado e relacional, frequentemente ausente dos registros formais e dos modelos prescritivos (Certeau, 1980; Nicolini, 2012). Ao focalizar rotinas, decisões situadas, saberes práticos, divisão cotidiana do trabalho e modos informais de organização dos recursos, a pesquisa desloca o olhar dos modelos abstratos para o organizar vivido, reconhecendo a centralidade da agência dos sujeitos na produção da sustentabilidade financeira (Feldman; Pentland, 2003; Orlikowski, 2002).
- iii) A categoria Táticas de sobrevivência e continuidade inspira-se diretamente na distinção certauniana entre estratégias e táticas, compreendendo estas últimas como ações oportunistas, criativas e situadas, mobilizadas por atores que operam em condições de restrição e assimetria de poder (Certeau, 1980). Incluem-se nesse conjunto improvisações financeiras, bricolagens orçamentárias, usos criativos de regras institucionais, exploração de brechas em editais e ajustes emergenciais frente a crises, práticas amplamente documentadas em organizações culturais periféricas e comunitárias (Stanziola, 2011; Calabre, 2015; Rubim, 2010).

iv) Por fim, a categoria Sentidos atribuídos à sustentabilidade financeira busca apreender os significados construídos pelos próprios agentes culturais em torno da noção de sustentabilidade, reconhecendo-a como uma construção simbólica, ética e experiencial, indissociável das trajetórias, identidades e projetos coletivos dos sujeitos envolvidos (Czarniawska, 2004; Jönsson, 2021). A análise das narrativas permite compreender como os atores definem o que significa “ser sustentável”, quais dilemas atravessam essa noção e como expectativas de futuro, permanência simbólica e dignidade organizacional se articulam às práticas financeiras (Reading, 2016; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Ao incorporar essa dimensão interpretativa, a pesquisa supera concepções instrumentais de sustentabilidade e a reconhece como fenômeno profundamente situado, relacional e atravessado por valores culturais e políticos

Quadro 7 - Categorias operacionalização empírica

Categoria analítica	Evidências empíricas esperadas
Arranjos de sustentabilidade financeira	Relatos sobre fontes de recursos; combinação de financiamentos formais e informais; menções à instabilidade ou continuidade dos recursos; descrições de períodos de escassez e abundância
Estratégias formais de sustentabilidade	Discursos sobre planejamento, editais, projetos, prestação de contas, metas financeiras; documentos e rotinas formais de gestão
Práticas cotidianas de gestão financeira	Narrativas sobre rotinas diárias, decisões financeiras informais, divisão de tarefas, saberes práticos, improvisações recorrentes
Táticas de sobrevivência e continuidade	Relatos de improvisações, bricolagens, uso criativo de regras, adaptações emergenciais, respostas a crises financeiras
Sentidos atribuídos à sustentabilidade financeira	Definições nativas de sustentabilidade; valores, dilemas éticos, expectativas de futuro; associações entre sustentabilidade, dignidade e permanência cultural

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A pesquisa documental, foi realizada a partir de documentos oficiais: Artigos acadêmicos; documentos institucionais como regulamento interno; Informações provenientes de vídeos, site institucional, redes sociais como instagram e youtube. De acordo com Martins (2008, p. 46), a pesquisa documental é necessária “para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados por meio de triangulação de dados e de resultados”. Além disso, ela serve de base para preparar o método de coleta de dados principal, deixando-o mais robusto e sustentado em sua posterior aplicação (Cunha; Yokomizo; Bonacim, 2010).

Após a definição das organizações participantes do estudo, foi realizada uma busca abrangente de dados secundários, esse material foi sistematizado e compôs a base de dados da análise documental. O Quadro - 8 sintetiza esse levantamento.

Quadro 8 - Levantamento documental

Tipo de documento	Documento analisado	Extensão	Organização
Vídeo	Nós no Batente com Terreiro das Pretas - Temporada 03 Episódio 14	11:55 min	Terreiro das Pretas
Vídeo	Quilombos: a resistência preta no Ceará	4:20 min	Terreiro das Pretas
Vídeo	Terreiro Encantado Das Pretas – MOACPES	27:21 min	Terreiro das Pretas
Vídeo	Seminário “Desnaturada - Cultura & Natureza” - Dia 3	2 h	Terreiro das Pretas
Artigo	Arte com e para o povo: A atuação do Coletivo Camaradas como arma para o empoderamento social.	3 páginas	Coletivo Camaradas
Capítulo de livro	Movimentos e Coletivos da Região do Cariri Cearense Enquanto Agentes de Transformações Sociais	8 páginas	Coletivo Camaradas
Artigo	Coletivo Camaradas: Ressignificação da Formação e Prática Docente Através da Arte Política no Cariri Cearense	11 páginas	Coletivo Camaradas
Artigo	Intervenções das Culturas Juvenis: Abrindo Espaços de Superações no Feminino Servil e Explorado.	24 páginas	Coletivo Camaradas
Artigo	Coletivo Camaradas: cidade, produção artística e educação	12 páginas	Coletivo Camaradas
Artigo	Percursos formativos juvenis no Coletivo Camaradas: da Pedra de gipsita à Esculturação da ação da palavra	14 páginas	Coletivo Camaradas
Cartografia	Mapeamento de Organizações da Sociedade Civil e Orgãos Públicos no Território Criativo Do Gesso	17 páginas	Coletivo Camaradas
Vídeo	Terreiro Coletivo Camaradas – MOACPES	17:35 min	Coletivo Camaradas
Vídeo	Território Criativo do Gesso - Periferia Viva	2:12 min	Coletivo Camaradas
Doc. Institucional	Estatuto	13 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Dissertação	A Juventude No Semiárido e o Desenvolvimento Regional Sustentável: o Caso Da Fundação Casa Grande	152 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Dissertação	Dimensões da Inovação Social: o Caso Da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri	153 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Artigo	Inovação social e empresarialização do turismo: as experiências da Fundação Casa Grande no Cariri cearense	20 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Tese	Arqueologia Social Inclusiva a Fundação Casa Grande e a Gestão do Patrimônio Cultural da Chapada do Araripe	474 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Vídeo	Fundação Casa Grande - A criação - Jogo de Ideias (2011) - programa 1/3	26:07 min	Fundação Casa Grande - MHK
Vídeo	Fundação Casa Grande - Formação de jovens - Jogo de Ideias (2011) - programa 2/3	26:52 min	Fundação Casa Grande - MHK
Vídeo	Fundação Casa Grande - A gestão - Jogo de Ideias (2011) - programa 3/3	25:33 min	Fundação Casa Grande - MHK
Vídeo	Tv Casa Grande - Projeto SerTão Sonoro - MINC/CHESF (2013)	8:22 min	Fundação Casa Grande - MHK

A escolha do material analisado orientou-se por critérios de proximidade temática e de pertinência aos objetivos deste estudo, bem como pela sua capacidade de contribuir para a contextualização das organizações culturais investigadas, de suas dinâmicas de atuação e de suas trajetórias históricas. Destaca-se, nesse processo, a centralidade das narrativas orais, especialmente aquelas presentes nos vídeos selecionados, que possibilitam apreender sentidos, práticas e experiências tal como são produzidas e significadas pelos próprios sujeitos.

As entrevistas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2026, de forma presencial, nas sedes das respectivas organizações culturais, em dias e horários previamente indicados pelos participantes. O contato inicial com os entrevistados ocorreu por meio de mensagens de texto enviadas via aplicativo WhatsApp. A mensagem de convite seguiu um roteiro padronizado, contendo: (i) a apresentação das credenciais do pesquisador e de seus vínculos institucionais; (ii) a exposição do tema e dos objetivos da pesquisa; (iii) o convite formal para participação no estudo; (iv) informações sobre a natureza da participação; (v) a solicitação de disponibilidade para agendamento; e (vi) a manifestação de agradecimento pela atenção e eventual colaboração.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio mediante a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). O pesquisador conduziu as entrevistas utilizando o roteiro semiestruturado previamente desenvolvido. Durante as entrevistas, o pesquisador identificou a necessidade de ajustes na sequência das perguntas a fim de evitar ruptura temática e garantir o encadeamento lógico das ideias e a fluidez das narrativas respeitando a dinâmica discursiva dos participantes. Esse ajuste ampara-se nas recomendações de Stake (1995) que compreende que o roteiro inicial de coleta não é concebido como instrumento rígido, podendo ser ajustado à medida que novas questões, sentidos e problematizações se apresentam ao longo da pesquisa. Assim, o pesquisador deve manter abertura analítica para reformular perguntas, redefinir focos investigativos e aprofundar aspectos não previstos inicialmente, permitindo que o processo de coleta acompanhe a dinâmica do campo e a complexidade do fenômeno estudado (Stake, 1995, p. 9–10).

Uma adaptação metodológica adicional ocorreu durante a coleta de dados no Terreiro das Pretas, quando, por solicitação das participantes, o formato inicialmente previsto de entrevista individual foi reconfigurado para uma entrevista coletiva, realizada em forma de roda e orientada pela construção de um diálogo compartilhado. Segundo Patton (2002), esse formato favorece a riqueza e a flexibilidade dos dados, uma vez que a dinâmica interativa amplia a

espontaneidade das falas e possibilita o surgimento de insights não previstos inicialmente. A interação grupal tende a gerar maior abertura e segurança psicológica entre os entrevistados, permitindo que narrativas individuais sejam tensionadas, complementadas ou ressignificadas no diálogo coletivo. Nessa direção, Gibbs (1997) destaca que a entrevista coletiva possibilita apreender dimensões da vida compartilhada, evidenciando como percepções e significados são socialmente construídos e mutuamente influenciados durante a discussão.

Concluídas as entrevistas, o corpus empírico totalizou 6 horas e 24 minutos de gravações em áudio, cujo conteúdo foi integralmente transcrito. Inicialmente, utilizou-se a ferramenta *Transkriptor*, que realiza a conversão automática de áudio em texto com apoio de inteligência artificial (IA). Optou-se pela versão paga da ferramenta em razão do volume expressivo de material a ser processado. Em um segundo momento, todas as transcrições foram cuidadosamente confrontadas com os áudios originais, com o objetivo de corrigir eventuais inconsistências, assegurar a fidedignidade das falas e preservar a integridade semântica das narrativas produzidas pelos participantes.

Quadro 9 - Corpus empírico

Entrevistado	Data	Duração	Quantidade de páginas	Organização
Alexandre Lucas Silva	20/01/2026	1h	15 páginas	Coletivo Camaradas
Fidel Barbosa Fernandes	20/01/2026	34min	11 páginas	Coletivo Camaradas
Francisco de Assis do Santos Filho (Junior)	28/01/2026	1h 6min	20 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Heloísa Bitú dos Santos	28/01/2026	1h	16 páginas	Fundação Casa Grande - MHK
Verônica Neuma das Neves Carvalho	01/02/2026			
Valéria Gerciana das Neves Carvalho	01/02/2026	2h 8min	41 páginas	Terreiro das Pretas
Stefany Vitória das Neves Carvalho	01/02/2026			
Gabriel Vitor Vitorino Barreto	01/02/2026			
Samuel Nascimento	06/02/2026	36min	10 páginas	Carrapato Cultural

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A observação participante, na perspectiva de Stake (1995), é uma estratégia essencial pois permite ao pesquisador compreender o fenômeno investigado a partir de sua manifestação no contexto natural e segundo os significados atribuídos pelos próprios participantes. Dessa forma, orientados pelo protocolo de observação (Apêndice B), realizaram-se visitas às

organizações tanto durante a coleta das entrevistas quanto em ações e atividades promovidas pelas próprias instituições, com o objetivo de identificar aspectos relacionais, interacionais e simbólicos relevantes ao contexto de cada caso, permitindo apreender elementos que nem sempre emergem nas entrevistas.

Diferente de uma postura neutra e distante, Stake defende que o pesquisador deve estar eticamente envolvido e sensivelmente atento às interações, discursos, comportamentos e ambiências, atuando como um intérprete imerso no campo (Stake, 1995, p. 8-9; 44-45). A participação, nesse sentido, não exige interferência ativa, mas sim proximidade compreensiva, em que o pesquisador observa com abertura para o inesperado, ajustando seu foco conforme novas questões emergem da experiência (Stake, 2006, p. 85). Nessa perspectiva, é importante evidenciar que este pesquisador está inserido nas dinâmicas culturais do território e possui veículos estabelecidos com organizações e agentes culturais do território. As motivações que impelem este pesquisador a empreender esta investigação nascem de sua trajetória de vida, atravessada tanto pelas desigualdades próprias do território periférico em que cresceu, quanto pela potencialidade das manifestações culturais desse mesmo território.

Fez-se uso de um diário de campo para o registro de impressões e insights do pesquisador, bem como de uma câmera fotográfica para a documentação visual dos ambientes e artefatos observados. Dessa forma, a observação participante contribui não apenas para o acúmulo de dados empíricos, mas para a construção compartilhada de sentidos, valorizando a complexidade, a singularidade e a subjetividade dos contextos sociais estudados.

Quadro 10 - Observação participante

Observação	Data	Informações	Organização
VI Seminário Internacional Bacia Cultural Sociobiodiversa da Chapada do Araripe – Patrimônio da Humanidade	05/06/2025	• Apresentação de Grupo de Tradição Popular • Roda de Conversa Chapada do Araripe Patrimônio Vivo • Inauguração Museu Orgânico Lavida • Roda de Conversa Turismo de Base Comunitária na Chapada do Araripe	Fundação Casa Grande - MHK
VI Seminário Internacional Bacia Cultural Sociobiodiversa da Chapada do Araripe – Patrimônio da	06/06/2025	• Roda de Conversa Rede de Turismo Comunitária da Chapada do Araripe • Tour guiado aos laboratórios e espaços da Fundação	Fundação Casa Grande - MHK

Observação	Data	Informações	Organização
Humanidade		- Almoço no Restaurante das Mães da Casa Grande - Apresentações dos Grupos de Tradição Popular	
VI Seminário Internacional Bacia Cultural Sociobiodiversa da Chapada do Araripe – Patrimônio da Humanidade	07/06/2025	- Visita ao Museu Orgânico da Mestra Dinha - Apresentação da Prestação de Contas do Evento com Indicadores	Fundação Casa Grande - MHK
Cotidiano da Organização	28/01/2026	- Rotinas de atendimento dos jovens da Fundação - Tour guiado aos laboratórios e espaços da Fundação - Almoço no Restaurante das Mães da Casa Grande - Conversa informal com jovens, gestores e voluntários da Fundação	Fundação Casa Grande - MHK
Cotidiano da Organização	21/01/2026	- Dinâmica de funcionamento da organização - Conversa informal com voluntários e crianças do território	Coletivo Camaradas
Roda de poesia no Gesso	07/02/2026	- Apresentação de poetas - Feira de artesanato e comidas típicas - Cine Gesso	Coletivo Camaradas
Cotidiano da Organização	01/02/2026	- Tour pelo quintal afroecológico - Organização das tarefas diárias - Conversa sobre os conceitos de afroecologia	Terreiro das Pretas
Cinemáfrica	03/02/2026	- Lanche comunitário - Exibição do Filme "Caminhos do Caldeirão" - Roda de diálogo	Terreiro das Pretas
Cotidiano da Organização	06/02/2026	Tour pela sede do projeto	Carrapato Cultural

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

A adoção de múltiplas ferramentas metodológicas decorreu, sobretudo, da complexidade inerente aos objetivos desta pesquisa e da necessidade de aprofundamento analítico em relação aos problemas investigados (Faria; Da Silva, 2017). Conforme destacam Junquillo, Almeida e Silva (2012), compete ao pesquisador selecionar os instrumentos considerados mais adequados e pertinentes ao fenômeno estudado; contudo, essa escolha se qualifica e se refina a partir do “mergulho” no campo empírico, que permite ajustar procedimentos, sensibilidades analíticas e focos investigativos à dinâmica concreta da realidade pesquisada

4.5 Análise dos dados

A presente pesquisa adota a Análise Temática Reflexiva (ATR), conforme sistematizada por Braun e Clarke (2006, 2019), como estratégia metodológica para o tratamento e interpretação dos dados qualitativos. A escolha por esse método decorre de uma reflexão crítica ancorada no alinhamento entre os pressupostos ontológico-epistemológicos da pesquisa, de base construtivista e interpretativista e as características analíticas e reflexivas da abordagem. A ATR distingue-se por sua flexibilidade teórica e por reconhecer que os significados presentes nas narrativas dos participantes não são realidades estáticas a serem “descobertas”, mas construções sociais contextualmente situadas, produzidas na relação entre pesquisador e pesquisado (Braun; Clarke, 2006; 2021). Nesse sentido, a análise não pretende revelar verdades absolutas, mas interpretar padrões de sentido a partir do entrelaçamento entre dados, contexto, linguagem e reflexividade.

O processo analítico seguiu as seis fases propostas pelas autoras (Braun; Clarke, 2006; 2021).

Quadro 11 - Etapas da análise

Etapas	Descrição do Procedimento	Objetivo Analítico
1. Familiarização com os dados	Leitura atenta e repetida das respostas dos participantes; produção de anotações e memos reflexivos.	Imersão no corpus para apreender padrões iniciais de sentido.
2. Geração de códigos iniciais	Codificação sistemática dos dados em unidades de significado, com uso de códigos semânticos e latentes.	Organizar o material empírico em blocos analíticos.
3. Busca por temas	Agrupamento dos códigos em padrões interpretativos mais amplos, com uso de mapas conceituais e organização preliminar dos temas e subtemas.	Identificar estruturas significativas nos dados que respondam à pergunta de pesquisa.
4. Revisão dos temas	Avaliação da coerência interna dos temas e da distinção entre eles; retorno aos dados e reconfiguração, fusão ou exclusão de temas.	Refinar e validar os temas em relação ao corpus empírico.
5. Definição e nomeação dos temas	Escrita de descrições analíticas de cada tema e atribuição de nomes representativos e conceitualmente densos.	Estabelecer clareza conceitual e analítica nos achados.
6. Produção do relatório analítico	Organização dos temas em uma narrativa interpretativa, com suporte em excertos empíricos e articulação com o referencial teórico.	Comunicar os achados com profundidade e coerência teórico-metodológica.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006, 2019, 2021); Ahmed et al. (2025)

A primeira etapa do processo de análise consistiu na familiarização com o conjunto de dados empíricos, etapa essencial para o aprofundamento interpretativo. Para tanto, procedeu-se

à leitura ativa, repetida e atenta de todas as respostas obtidas no instrumento de coleta. Essa imersão nos dados possibilitou a identificação inicial de nuances, regularidades, contradições e sentidos latentes presentes nas falas dos participantes. Durante essa fase, foram elaboradas anotações marginais e menos reflexivas, nos quais se registraram impressões preliminares, hipóteses analíticas e conexões emergentes entre os discursos

Na segunda etapa da análise, procedeu-se à fragmentação dos dados em unidades de significado, por meio de um processo de codificação sistemática orientada pelas categorias analíticas definidas a priori para a operacionalização empírica da pesquisa. Cada trecho textual considerado relevante foi nomeado com um código sintético, capaz de representar seu conteúdo essencial. Os códigos utilizados contemplaram tanto elementos descritivos (semânticos) quanto interpretativos (latentes), conforme o nível de profundidade analítica requerido pela investigação (Braun; Clarke, 2006; 2019).

A codificação foi conduzida de forma iterativa e abrangente, respeitando o contexto de cada resposta e evitando tanto a atomização excessiva dos dados quanto a sobreposição indevida de categorias. Para isso, foi utilizado o MAXQDA, software desenvolvido para a análise de dados qualitativos e métodos mistos, no qual foram organizados os excertos dos participantes, os respectivos códigos e observações analíticas preliminares. Esse procedimento permitiu maior controle e rastreabilidade das decisões analíticas (Ahmed *et al.*, 2025). Abaixo o Quadro 12 apresenta a codificação inicial.

Quadro 12 - Códigos gerados na análise inicial

Código	Descrição sintética
Hub de empreendedorismo criativo/social	Atuação da organização como espaço articulador de iniciativas criativas, sociais e econômicas no território.
Parcerias institucionais e redes de apoio	Articulação com instituições públicas, privadas e da sociedade civil para viabilizar recursos e ações.
Vínculo laboral indireto	Formas não formais de trabalho, baseadas em projetos, bolsas, parcerias ou colaboração eventual.
Reconhecimento simbólico e legitimidade social	Validação social, cultural e política da organização junto à comunidade e a atores externos.
Apoios comunitários e doações	Sustentação por meio de contribuições materiais, financeiras ou simbólicas da comunidade.
Decisões cotidianas de alocação de recursos	Escolhas práticas e situadas sobre uso de recursos escassos no dia a dia organizacional.
Sustentabilidade como permanência simbólica, não apenas econômica	Compreensão da sustentabilidade como continuidade cultural, identitária e territorial.
Escassez estrutural e de recursos	Condição permanente de insuficiência financeira e material que molda as práticas organizacionais.
Diversificação de fontes de renda	Combinação de diferentes fontes (editais, serviços, doações,

Código	Descrição sintética
	parcerias) para reduzir vulnerabilidades.
Senso de oportunidade	Capacidade de identificar e aproveitar brechas, editais, eventos e conjunturas favoráveis.
Accountability	Práticas de prestação de contas, transparência e resposta a exigências institucionais.
Práticas financeiras de sobrevivência	Estratégias informais e adaptativas para manter a organização em funcionamento.
Vulnerabilidades do trabalho na cultura	Precariedade, instabilidade e ausência de garantias no trabalho cultural.
Fragilidade territorial	Limitações estruturais do território que afetam acesso a recursos, políticas e mercados.
Enraizamento comunitário/territorial	Inserção profunda da organização nas redes sociais, culturais e afetivas do território.
Controle financeiro	Monitoramento e organização dos fluxos financeiros, formais ou informais.
Instabilidade política	Impacto de mudanças governamentais e descontinuidade de políticas públicas.
Redes de troca e reciprocidade	Circulação de bens, serviços e saberes baseada em relações de confiança e mutualidade.
Sustentabilidade como resistência	Sustentabilidade entendida como ato político de permanência frente à exclusão estrutural.
Dependência de financiamento público	Forte vinculação da sobrevivência organizacional a editais e políticas públicas.
Sustentabilidade como conhecimento/saber tácito	Saberes práticos acumulados na experiência cotidiana de gestão e sobrevivência.
Ausência de financiamento de longo prazo	Inexistência de recursos estáveis e previsíveis para planejamento estratégico.
Planejamento financeiro flexível	Planejamento adaptável, ajustado continuamente às incertezas e oportunidades.
Aprendizagem pela experiência	Construção de saberes a partir da prática, tentativa e erro e vivência cotidiana.
Atuação como missão/vocação	Engajamento motivado por compromisso simbólico, político e comunitário, mais que econômico.
Práticas financeiras criativas	Soluções inventivas para gerar e gerir recursos fora de modelos convencionais.
Pressões regulatórias	Exigências legais, burocráticas e institucionais que impactam a gestão cotidiana.
Saberes práticos de gestão	Conhecimentos não formalizados que orientam decisões e rotinas organizacionais.
Aprendizagens práticas e saberes tácitos	Acúmulo coletivo de conhecimentos informais incorporados às rotinas.
Improvisação no orçamento	Ajustes imediatos e não planejados para lidar com escassez ou imprevistos.
Bricolagem orçamentária	Combinação improvisada de recursos, fontes e soluções para viabilizar ações.
Ativismo político	Atuação política explícita em defesa da cultura, do território e de direitos.
Adaptação a crises financeiras	Capacidade de reorganização rápida diante de cortes ou perdas de recursos.

Código	Descrição sintética
Estrutura organizacional flexível	Arranjos organizacionais pouco hierarquizados e adaptáveis às circunstâncias.
Gestão baseada em relações pessoais	Centralidade de vínculos afetivos e de confiança na condução da gestão.
Práticas de improvisação e adaptação	Uso recorrente de soluções emergenciais como modo regular de funcionamento.
Improvisação como rotina	Normalização da improvisação como prática estrutural da organização.
Gestão compartilhada	Tomada de decisões coletiva e distribuição de responsabilidades.
Desigualdade de acesso	Assimetria no acesso a recursos, políticas, tecnologias e oportunidades.
Sustentabilidade como Bem Viver	Sustentabilidade associada a valores de cuidado, coletividade e vida digna.
Controle financeiro informal	Acompanhamento financeiro realizado sem sistemas formais ou padronizados.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Na etapa seguinte, com os códigos já sistematizados, iniciou-se o processo de agrupamento e organização desses códigos em temas provisórios, com o objetivo de identificar padrões de sentido mais amplos relacionados à problemática investigada. Essa fase representou um momento decisivo de transição entre a descrição dos dados e sua interpretação crítica. O agrupamento foi realizado com base em afinidades conceituais, e não apenas por similaridade textual, permitindo a construção de estruturas temáticas mais densas e teoricamente fundamentadas. Para auxiliar nesse processo, foram utilizados recursos visuais, como quadros de categorização e mapas temáticos, que favoreceram a visualização das conexões entre os códigos, bem como a identificação de possíveis subtemas.

Na etapa seguinte, procedeu-se à validação e refinamento dos temas provisórios anteriormente identificados. Para tanto, cada tema foi confrontado com os excertos originais que lhe deram origem, com o intuito de avaliar sua coerência interna, isto é, o grau de homogeneidade entre os fragmentos que o compunham e sua distinção analítica em relação aos demais temas. Temas que se mostraram excessivamente amplos, pouco sustentados empiricamente ou conceitualmente sobrepostos foram reformulados, fundidos ou descartados, conforme a pertinência. Essa revisão envolveu também uma nova leitura integral do corpus, a fim de verificar se os temas identificados contemplavam de forma adequada a complexidade dos dados e se havia dimensões relevantes ainda não sistematizadas.

Como resultado desse processo reflexivo e interativo, obteve-se um conjunto de temas robustos, articulados e analiticamente coerentes, capazes de representar com fidedignidade os

padrões de sentido emergentes nas falas dos participantes, sempre em sintonia com os objetivos da pesquisa (Braun; Clarke, 2006, 2019; Ahmed *et al.*, 2025).

Com os temas revisados e validados, procedeu-se à etapa de definição conceitual e nomeação final. Cada tema foi descrito de forma clara, com ênfase em seu núcleo semântico central, suas fronteiras analíticas e sua relevância em relação aos objetivos da pesquisa. Esse processo exigiu reflexão crítica sobre os significados atribuídos a cada agrupamento temático, assegurando coerência interna e distinção externa entre os temas. Os nomes escolhidos buscaram ser claros, concisos e teoricamente expressivos, evitando-se títulos descritivos ou genéricos. Em casos específicos, foram identificados e delimitados subtemas, empregados para representar dimensões mais específicas de um tema mais abrangente, de modo a captar a complexidade dos dados sem comprometer a coesão analítica.

Essa etapa reafirma o caráter interpretativo e construtivo da Análise Temática Reflexiva: os temas não foram tratados como categorias preexistentes ou “descobertas” nos dados, mas como construções teóricas, resultantes do engajamento ativo do pesquisador com o corpus empírico, fundamentadas em um diálogo reflexivo entre dados, contexto e referencial teórico (Braun; Clarke, 2019; Ahmed *et al.*, 2025).

Quadro 13 - Temas definitivos

Tema	Descrição analítica com fundamentação
Arranjos de sustentabilidade financeira	Refere-se às formas pelas quais as organizações culturais articulam e combinam diferentes fontes de recursos para garantir sua continuidade ao longo do tempo. A literatura demonstra que a sustentabilidade financeira no campo cultural é estruturalmente marcada por dependência de financiamento público, instabilidade de receitas e necessidade de arranjos híbridos que envolvem recursos públicos, privados, comunitários e redes de cooperação (Baumol; Bowen, 1966; Throsby, 2010; Greffe; Simonnet, 2010; Stanziola, 2011; Calabre, 2015). Em contextos periféricos, esses arranjos são profundamente condicionados por desigualdades territoriais e fragilidade institucional (Rubim, 2010; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019).
Práticas cotidianas de gestão financeira	Diz respeito ao conjunto de práticas ordinárias que sustentam o funcionamento diário das organizações culturais, frequentemente situadas fora dos modelos prescritivos de gestão. Inclui decisões cotidianas de alocação de recursos, controles informais, gestão compartilhada e saberes práticos construídos na experiência. Esse tema dialoga com abordagens baseadas em práticas, que compreendem a gestão como um fazer situado, incorporado às rotinas e relações sociais, e não apenas como aplicação de técnicas formais (Certeau, 1980; Nicolini, 2012; Feldman; Pentland, 2003; Orlikowski, 2002).
Táticas de sobrevivência e continuidade	Abrange respostas criativas, adaptativas e improvisadas acionadas diante de escassez financeira, crises e incertezas institucionais. A literatura evidencia que, em contextos de precariedade, a sustentabilidade emerge por meio de táticas como bricolagem organizacional, improvisação orçamentária e adaptação contínua, mais do que por estratégias racionais de longo prazo (Certeau, 1980; Spangenberg; Bonriot, 1998; Ramos, 2001; Boorsma; Chiappe, 2018). Essas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

Concluído o processo de definição e nomeação, os temas foram organizados em um relato analítico estruturado, visando à apresentação sistemática dos achados e sua articulação com os referenciais teóricos da pesquisa. Cada tema foi explorado de forma interpretativa, sendo ilustrado por excertos representativos das falas dos participantes, de modo a preservar a riqueza expressiva dos discursos e contextualizar os significados produzidos (Braun; Clarke, 2006; 2019; Ahmed *et al.*, 2025).

A narrativa analítica buscou superar a simples enumeração de categorias, assumindo uma postura interpretativa e crítica diante dos dados. As interpretações foram construídas em diálogo constante com os objetivos da pesquisa e com os aportes teóricos mobilizados, permitindo aproximações conceituais mais densas e situadas (Braun; Clarke, 2021; Christou, 2022).

4. Resultados

4.1 Descrição das organizações culturais

Em consonância com o desenho qualitativo, a abordagem de estudo de casos múltiplos e a centralidade atribuída à narrativa dos sujeitos da pesquisa, a descrição dos casos foi construída a partir de seus relatos empíricos, mantendo-se fiel à semântica dos discursos.

4.1.1 O Terreiro das Pretas

O Terreiro das Pretas, localizado no município do Crato, constitui-se como um Ponto de Cultura e quintal afroecológico² voltado à resistência negra, à preservação do patrimônio cultural e à afirmação de modos de vida orientados pelo Bem Viver. Situado na zona rural, na Estrada Santa Fé, em área integrante da Chapada do Araripe, o espaço atua como núcleo estratégico do Grupo de Valorização Negra do Cariri (GRUNEC), articulando práticas

² Afroecologia é uma abordagem de produção da vida que integra princípios ecológicos à ancestralidade negra, reconhecendo a terra como território sagrado, o alimento como bem comum e o cuidado como prática coletiva, em oposição ao racismo ambiental, ao colonialismo e ao modelo agroindustrial hegemônico (Noguera, 2014; Santos, 2015; Porto-Gonçalves, 2017; Carneiro, 2021). No plano conceitual, a afroecologia distingue-se da agroecologia clássica ao centralizar a dimensão racial, espiritual e territorial da ecologia, partindo das experiências históricas de populações negras no enfrentamento à escravidão, ao racismo e à expropriação da terra.

culturais, agroecológicas e políticas em defesa dos direitos quilombolas, do combate ao desmatamento e da justiça socioambiental.

Gerido pelas irmãs gêmeas Verônica e Valéria Carvalho, mulheres negras sexagenárias e descendentes da comunidade quilombola Saco dos Cansanção (Araripina-PE), o Terreiro emerge de um processo de aquilombamento familiar construído ao longo de mais de 25 anos. O aquilombamento pode ser compreendido como um processo histórico e contemporâneo de organização coletiva, baseado na ancestralidade, na solidariedade e na resistência, por meio do qual populações negras constroem territórios, materiais ou simbólicos de proteção, autonomia e produção de vida frente às opressões estruturais (Nascimento, 1980; Moura, 1987; Reis; Gomes, 1996; Almeida, 2011; Gomes, 2015). Nesse sentido, a residência da família Neves Carvalho transforma-se, nesse percurso, em um território de incidência política, formação cultural e produção de vida comunitária.

Conhecido também como Reino Encantado das Pretas, o espaço sintetiza memória, ancestralidade e inovação social, afirmando-se como uma experiência contra hegemônica de organização cultural, na qual a miolagem, a afroecologia e a luta pelo território constituem práticas indissociáveis de um projeto político-pedagógico enraizado no cotidiano e na história negra do Cariri.

Figura 4 - Sede do Terreiro da Pretas



Fonte: Acervo do pesquisador, 2026.

A constituição do Terreiro das Pretas está profundamente enraizada na história da família Neves Carvalho, descendente da comunidade quilombola Saco dos Cansanção, situada em Araripina-PE. Essa genealogia remonta ao bisavô das fundadoras, Raimundo, homem negro liberto que, após sair do Piauí, estabeleceu-se em território pernambucano. Posteriormente, em

decorrência das secas do semiárido, o avô Fernando migrou para o município do Crato, atraído pela fertilidade da Chapada do Araripe, e pelas promessas do Padre Cícero³, dando continuidade a um percurso marcado por deslocamentos forçados e estratégias coletivas de sobrevivência.

As fundadoras do Terreiro, Verônica e Valéria Carvalho, são filhas de Luís Carvalho, conhecido como Luís “Cocão”, e de Gilbertina das Neves Carvalho. Ambos eram reconhecidos na comunidade como “cuidadores de gente”: Luís destacava-se como mestre de saberes populares e práticas tradicionais de cuidado em saúde, enquanto Gilbertina exercia papel central na organização do “arredor de casa”, espaço de acolhimento, escuta e convivência comunitária. É nesse quintal simbólico e material que se germinam as bases do que viria a ser o Terreiro das Pretas.

Figura 5 - Verônica e Valéria Carvalho



Fonte: Site Ceará Criolo, 2026.

Embora o território rural atual seja relativamente recente, a prática do “terreiro” antecede sua formalização espacial. Quando a família residia no centro urbano do Crato, as reuniões, rodas de conversa e momentos de reflexão política aconteciam na calçada da

³ Padre Cícero Romão Batista (1844–1934) foi um sacerdote católico, líder religioso popular e agente político cuja atuação foi decisiva para a formação histórica, social e simbólica de Juazeiro do Norte. Ordenado em 1870, consolidou-se como referência espiritual a partir do episódio do chamado milagre da hóstia (1889), que, embora não reconhecido oficialmente pela Igreja Católica, transformou Juazeiro em um dos maiores centros de romaria do Brasil (Reis, 1997; Della Cava, 1976). Para além da dimensão religiosa, Padre Cícero exerceu papel central na organização territorial, mediação de conflitos, acolhimento de populações sertanejas e construção de redes de proteção social, articulando fé, trabalho e solidariedade em um contexto marcado por pobreza, seca e exclusão (Neto, 2009; Pinheiro, 2014). Sua trajetória revela a intersecção entre religiosidade popular, poder local e cultura política nordestina, sendo amplamente interpretado pela literatura como um líder carismático que expressa formas populares de organização social e produção de sentido, fundamentais para compreender a identidade cultural do Cariri cearense (Della Cava, 1976; Abreu, 2007).

residência, espaço que passou a ser conhecido como “Terreiro de Mãe Gil”, em homenagem à matriarca. Após o falecimento de Gilbertina, o conceito foi ressignificado, e o artista João do Crato nomeou essa nova etapa como Terreiro das Pretas.

Em 2018, a família transferiu-se para a zona rural do Crato, no Sítio Boa Vista, Estrada Santa Fé, área inserida na Área de Proteção Ambiental da Chapada do Araripe, onde o Terreiro se consolida como território físico e simbólico. Nesse contexto, o termo “terreiro” é mobilizado pelas fundadoras não como referência direta a um espaço religioso formal, mas como designação do quintal, do entorno da casa, entendido como lugar de cuidado, acolhimento, partilha de saberes e elaboração coletiva da resistência. Ainda assim, a ancestralidade e a espiritualidade constituem fundamentos estruturantes da experiência, conferindo ao Terreiro das Pretas densidade histórica, política e cultural.

O alicerce metodológico do Terreiro das Pretas é a Miolagem, tecnologia social certificada pela Fundação Banco do Brasil, que ressignifica a expressão popular nordestina “miolo de pote”⁴, tradicionalmente utilizada para desqualificar conversas consideradas irrelevantes. Ancorada em ensinamentos ancestrais transmitidos pelo avô das fundadoras, a metáfora central da Miolagem parte da compreensão de que um pote de barro jamais está vazio: se não contém água, está pleno de ar, sendo ambos elementos vitais à existência. Essa imagem sustenta uma crítica direta às hierarquias epistemológicas que deslegitimam determinadas falas e experiências.

No plano prático, “miolar” significa participar de rodas de conversa horizontais, organizadas a partir do afeto, da escuta qualificada e da valorização da oralidade. A Miolagem opera, assim, como um dispositivo político-pedagógico de enfrentamento ao silenciamento histórico imposto a populações negras, periféricas e quilombolas, reafirmando que nenhuma fala é vazia, inútil ou destituída de conhecimento. Ao reconhecer a palavra como forma legítima de produção de saber e como “escrita da vida”, essa metodologia tensiona as fronteiras entre saber popular e saber acadêmico, consolidando-se como prática de emancipação, memória e resistência no cotidiano do Terreiro.

A filosofia que orienta o Terreiro das Pretas posiciona-se criticamente frente à lógica mercadocêntrica e ao modelo predatório do agronegócio, afirmando o Bem Viver como princípio ético-político fundado no equilíbrio relacional entre ser humano, comunidade e natureza. Nessa perspectiva, a terra não é concebida como mercadoria, mas como sujeito de

⁴ “Miolo de pote” é uma expressão popular, especialmente no Nordeste brasileiro, que significa conversa sem consistência, “falar abobrinha” ou algo insignificante. Também pode se referir ao vazio dentro de um pote.

cuidado “Mãe Gaia” da qual se retira apenas o necessário à reprodução da vida coletiva. A felicidade, conforme formulação de Verônica Carvalho, não se reduz a um estado individual, mas configura-se como um projeto político deliberado, sustentado por práticas de consciência, acolhimento e respeito mútuo. Tal concepção implica compreender a consciência como um estado de desassossego ativo, isto é, a disposição permanente para reconhecer as injustiças sociais, raciais e ambientais e agir politicamente para transformá-las.

Desse modo, o Bem Viver, no contexto do Terreiro, articula ética, política e territorialidade, constituindo uma alternativa contra-hegemônica aos paradigmas desenvolvimentistas dominantes. Em síntese, a filosofia do Terreiro das Pretas sustenta que o corpo constitui o primeiro quilombo e que o território se configura como espaço de cuidado e cura coletiva. Nessa perspectiva, os saberes tradicionais, a ancestralidade e o afeto operam como fundamentos epistemológicos e ético-políticos, orientando práticas que visam à construção de formas de vida mais justas, solidárias e simbólica e politicamente “encantadas”.

O Terreiro das Pretas afirma-se como um contraexemplo concreto ao modelo predatório do agronegócio hegemônico, ao adotar práticas orientadas pela convivência harmônica com a natureza. O espaço organiza-se como um quintal afroecológico, estruturado a partir de um sistema produtivo diversificado que integra o cultivo de plantas medicinais, espécies ornamentais, árvores frutíferas e sementes nativas, como o jatobá e variedades tradicionais de milho. A afroecologia é uma abordagem de produção da vida que integra princípios ecológicos à ancestralidade negra, reconhecendo a terra como território sagrado, o alimento como bem comum e o cuidado como prática coletiva, em oposição ao racismo ambiental, ao colonialismo e ao modelo agroindustrial hegemônico (Noguera, 2014; Santos, 2015; Porto-Gonçalves, 2017; Carneiro, 2021). Essa filosofia produtiva não apenas fortalece a soberania alimentar e o cuidado com a saúde comunitária, como também contribui para a preservação da biodiversidade local e dos saberes agrícolas ancestrais.

Figura 6 - Quintal afroecológico



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Um elemento central dessa estratégia é o baobá, árvore-símbolo da resistência africana e da memória da diáspora negra. O Terreiro atua como um polo de germinação e distribuição de mudas de baobá, que são destinadas a comunidades quilombolas do Cariri, funcionando como marcos territoriais, políticos e simbólicos da luta negra. O gesto do plantio articula, assim, dimensões ambientais, identitárias e políticas, conectando passado, presente e futuro em um mesmo ato de resistência e afirmação cultural.

Figura 7 - Mudas e plantio do Baobá



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Paradoxalmente, embora esteja localizado sobre um importante manancial hídrico da Chapada do Araripe, o Terreiro das Pretas enfrenta severas restrições de acesso à água, decorrentes da ausência de políticas públicas de saneamento rural e de abastecimento adequadas

às comunidades tradicionais. A dependência recorrente de carros-pipa para garantir tanto o consumo humano quanto a manutenção da produção agroecológica evidencia uma situação de racismo ambiental, na qual o uso intensivo da água é priorizado para a monocultura e para o agronegócio, em detrimento das populações negras e quilombolas que historicamente habitam o território. Essa condição reforça o caráter político da agroecologia praticada no Terreiro, que se constitui simultaneamente como estratégia de sobrevivência, denúncia e resistência.

O Terreiro configura-se como uma “escola aberta” de saberes tradicionais e formação política, na qual educação, cultura e militância se articulam de forma indissociável. Entre suas atividades mais emblemáticas destaca-se o Cinemáfica ao Luar, evento mensal realizado nas noites de lua cheia, que integra a exibição de produções cinematográficas africanas e afrodiaspóricas a rituais comunitários, como a fogueira e a partilha de alimentos, sendo os debates mediados pela metodologia da miolagem. Essa prática sintetiza a proposta pedagógica do Terreiro ao articular estética, oralidade, afeto e consciência política.

Figura 8 - Cinemafrica



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Além disso, o espaço atua como lugar de articulação e acolhimento, recebendo estudantes, pesquisadores, gestores públicos e lideranças comunitárias interessados em dialogar sobre temas estruturantes, como violência de gênero, direitos quilombolas, saúde integral da população negra e educação antirracista. Tais encontros reforçam o papel do Terreiro como mediador entre saberes populares, práticas comunitárias e arenas institucionais.

Figura 9 - Encontro Mestres do Mundo



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Figura 10 - Aula de campo curso de pedagogia UFCA



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Figura 11 - Crianças da rede municipal de ensino



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Um eixo transversal dessas ações é o compromisso com a formação de novas lideranças, especialmente entre a juventude negra e LGBT. Ao investir na transmissão intergeracional dos saberes ancestrais, o Terreiro não apenas preserva memórias e práticas históricas, mas também as atualiza frente aos desafios contemporâneos, assegurando a continuidade política, cultural e organizacional da experiência.

A atuação política do Terreiro das Pretas caracteriza-se por sua natureza multifacetada, articulando resistência ancestral, defesa de direitos humanos e implementação de tecnologias sociais voltadas à emancipação da população negra no Cariri cearense. Enquanto núcleo estratégico do Grupo de Valorização Negra do Cariri (GRUNEC), o Terreiro opera como espaço de mobilização, articulação institucional e formação política, assumindo papel central na incidência sobre políticas públicas e na construção de agendas coletivas no território.

Uma frente fundamental dessa atuação refere-se à defesa dos direitos quilombolas e à luta pela regularização fundiária. Por meio do GRUNEC, as lideranças do Terreiro coordenaram o mapeamento de 26 comunidades quilombolas, distribuídas em 13 municípios do Cariri, ação que conferiu visibilidade geopolítica a esses grupos historicamente invisibilizados e fortaleceu as reivindicações por titulação de terras. Tal mobilização denuncia a persistente ausência de garantias jurídicas territoriais, apesar da longa trajetória de resistência dessas comunidades.

Paralelamente, o Terreiro e o GRUNEC exercem incidência institucional em espaços de controle social, como conselhos de saúde e educação, defendendo a implementação da Política

Nacional de Educação Escolar Quilombola e da Política Nacional de Saúde Integral da População Negra.

A dimensão de gênero e juventude atravessa transversalmente todas as frentes de atuação. O Terreiro constitui base organizativa para a Marcha das Mulheres Negras no Cariri, denunciando o machismo, o racismo estrutural e a violência de gênero. Simultaneamente, desenvolve ações de enfrentamento ao genocídio da juventude negra e periférica, problematizando a violência policial, a presença de facções e a ausência do Estado nos territórios. O quilombamento, nesse contexto, assume caráter protetivo e formativo, promovendo o acolhimento de jovens negros e LGBT e investindo na formação de novas lideranças para assegurar a continuidade da luta política.

Figura 12 - V Marcha Regional das Mulheres Negras do Cariri



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Figura 13 - Reuniões no Ministério da Educação - MEC, na SECADI – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão.



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Figura 14 - Audiência Pública “Mulheres Negras – por reparação e bem viver”, realizada na Câmara Municipal de Juazeiro do Norte



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

Figura 15 - Marcha das Mulheres Negras.



Fonte: Acervo do Terreiro das Pretas

A estrutura organizacional do Terreiro das Pretas caracteriza-se por um modelo de gestão compartilhada, de base familiar e comunitária, articulado institucionalmente ao Grupo de Valorização Negra do Cariri (GRUNEC), organização com existência jurídica consolidada há quase três décadas. O Terreiro não opera como entidade isolada, mas como um de seus núcleos estratégicos, integrando uma arquitetura organizacional mais ampla que inclui instâncias formais de governança (Assembleia, Diretoria e Conselho Fiscal) e outros núcleos temáticos voltados à juventude negra e LGBT (Oliveira's) e às infâncias negras (EduCaErê).

No plano interno, a gestão do Terreiro das Pretas afasta-se de modelos corporativos hierarquizados e aproxima-se do que as próprias fundadoras denominam “aquilombamento familiar”. As responsabilidades são distribuídas de maneira flexível, conforme habilidades, afinidades e disponibilidade dos membros, em um sistema sustentado pela reciprocidade e pela corresponsabilidade. As irmãs Verônica e Valéria Neves Carvalho, cofundadoras do espaço, atuam como lideranças centrais e cuidadoras do território: Valéria responde prioritariamente pela coordenação geral e pedagógica das ações formativas, enquanto Verônica lidera a produção afroecológica, os processos educativos vinculados à ancestralidade e a coordenação do Pontão de Cultura.

A participação da juventude da família e do coletivo constitui elemento estruturante da dinâmica organizacional. Jovens assumem funções técnicas relacionadas à comunicação digital, gestão de mídias sociais e suporte audiovisual de eventos, como o Cinemáfica ao Luar,

garantindo a mediação entre saberes tradicionais e tecnologias contemporâneas. Outras integrantes respondem pela produção da cozinha coletiva, pela partilha de alimentos e pelo cuidado cotidiano do espaço, dimensões consideradas centrais na metodologia de acolhimento e na pedagogia do Terreiro. Essa divisão por ofícios, expressa uma lógica organizativa fundada na complementaridade de saberes, na intergeracionalidade e na centralidade do cuidado.

Em síntese, o Terreiro das Pretas configura-se como um ecossistema organizacional híbrido, no qual institucionalidade formal, gestão ordinária, vínculos familiares e engajamento comunitário se articulam para sustentar práticas culturais, políticas e produtivas. Essa configuração evidencia uma racionalidade organizacional contra-hegemônica, baseada menos na especialização funcional e mais na cooperação, na oralidade, na partilha e na continuidade dos saberes ancestrais no cotidiano da gestão.

A manutenção do Terreiro das Pretas apoia-se em um arranjo híbrido de sustentabilidade, estruturado a partir da gestão compartilhada, da economia solidária e da mobilização de recursos múltiplos. A organização não depende de uma única fonte de financiamento, mas de uma combinação dinâmica entre recursos pessoais das fundadoras, fomento público esporádico e práticas de afroempreendedorismo, configurando um modelo de autogestão marcado pela interdependência e pela cooperação.

O pilar mais estável da subsistência cotidiana do Terreiro é constituído pelas aposentadorias de membros da família Neves Carvalho. Atualmente, cinco pessoas aposentadas, incluindo as fundadoras Verônica e Valéria Carvalho, contribuem diretamente para o custeio das despesas fixas da residência e da manutenção do sítio. Esses recursos previdenciários funcionam como base de segurança financeira mínima, assegurando a continuidade das atividades mesmo diante da irregularidade das políticas culturais institucionais. Conforme reiterado pelas próprias fundadoras, são os “recursos dos aposentados” que sustentam, em grande medida, a permanência do espaço e de sua luta sociopolítica. Além do suporte provido pelos recursos previdenciários familiares, o Terreiro das Pretas opera como um sistema produtivo comunitário orientado pela economia solidária e pelo afroempreendedorismo. A geração de renda ocorre, sobretudo, a partir do beneficiamento de produtos da terra e da produção artesanal, articulando práticas agroecológicas, saberes tradicionais e circuitos curtos de comercialização.

No âmbito produtivo, o quintal agroecológico sustenta a venda de plantas ornamentais, medicinais e suculentas, bem como de produtos oriundos da horta, como quiabo, feijão e ovos. Em períodos mais favoráveis, essa renda é mobilizada para remunerar colaboradores locais

envolvidos nas atividades do espaço. Com vistas à agregação de valor, parte da produção é beneficiada pelo próprio coletivo, resultando em geleias, polpas de frutas congeladas e sucos verdes, ampliando o potencial de comercialização e reduzindo perdas sazonais.

Complementarmente, o Terreiro mantém uma bodega colaborativa, na qual são comercializados produtos artesanais produzidos pelas próprias integrantes como colares, brincos e panos de prato e itens consignados por outras mulheres negras, a exemplo de bonecas e bolsas. Essa estratégia fortalece redes de apoio econômico entre mulheres negras e amplia o impacto distributivo da renda gerada no território.

O fomento público constitui outro eixo relevante, ainda que instável, da sustentabilidade do Terreiro. O acesso a recursos das Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo foi decisivo durante e após o período pandêmico, viabilizando a permanência no espaço rural e a execução de ações formativas voltadas à identidade, ao gênero e à cultura negra, bem como a consolidação do projeto Cinemática ao Luar. Em contraste, o fomento municipal revela-se insuficiente: o repasse anual aproximado de R\$ 6.000,00 não cobre sequer os custos básicos de energia e água, evidenciando a fragilidade do apoio local às organizações culturais comunitárias.

Por fim, o Terreiro adota práticas de hospedagem solidária e parcerias colaborativas como estratégias complementares de sustentabilidade. O espaço dispõe de um chalé destinado à recepção de pesquisadores, artistas e parceiros, sem tarifa fixa, funcionando mediante contribuições voluntárias. Ademais, a sustentabilidade técnica é reforçada por trabalho voluntário especializado, como o apoio à elaboração de projetos para editais, realizado por colaboradores externos, o que mitiga barreiras tecnológicas e burocráticas enfrentadas pelo coletivo.

Figura 16 - O Chalé



Fonte: Acervo do pesquisador

As dificuldades enfrentadas pelo Terreiro das Pretas expressam um conjunto articulado de vulnerabilidades estruturais, que vão desde a precariedade de infraestrutura básica até a incidência cotidiana de violências sociais e ambientais no território do Cariri. O desafio mais crítico refere-se ao acesso à água, marcado por uma situação emblemática de racismo ambiental: embora situado sobre um manancial da Chapada do Araripe, o Terreiro não dispõe de abastecimento público, dependendo de carros-pipa para consumo humano e produção agroecológica, o que gera custos elevados e incerteza produtiva.

O racismo ambiental refere-se a um padrão estrutural de desigualdade pelo qual populações racializadas e socialmente vulnerabilizadas especialmente negras, indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais são expostas de maneira desproporcional a riscos ambientais, danos ecológicos e à precariedade de políticas públicas de proteção socioambiental. O conceito emerge dos estudos de Robert Bullard, ao demonstrar que decisões sobre localização de atividades poluentes, infraestrutura urbana e grandes empreendimentos não são neutras, mas atravessadas por relações de poder que articulam raça, classe e território (Bullard, 1990; 1993). No contexto brasileiro, o racismo ambiental manifesta-se como expressão da colonialidade do poder e da histórica segregação socioespacial, operando por meio da omissão estatal, do planejamento urbano excludente e de modelos de desenvolvimento que concentram benefícios e externalizam riscos para territórios periféricos (Acselrad, 2004; Acselrad *et al.*, 2009). Trata-se, portanto, de um fenômeno estrutural e institucional, que independe de intenções explícitas de discriminação e se materializa na negação sistemática do direito a um ambiente saudável, à participação política e ao reconhecimento dos modos de vida e saberes dessas populações,

configurando uma violação de direitos humanos e um eixo central das lutas por justiça ambiental (Herculano, 2008; Martínez-Alier, 2007).

Essas fragilidades são agravadas por um contexto regional de violência estrutural, marcado por elevados índices de feminicídio, genocídio da juventude negra e ausência de regularização fundiária das comunidades quilombolas, o que impõe ao Terreiro uma permanente função de acolhimento, proteção e incidência política. Por fim, a intensa demanda por visitas pedagógicas e atividades formativas, não acompanhada de suporte institucional, tem gerado sobrecarga física e emocional das lideranças sexagenárias, levando à limitação das ações como estratégia de cuidado e preservação da vida. Em conjunto, tais desafios evidenciam que a permanência do Terreiro das Pretas se dá em um regime de resistência contínua, no qual a insuficiência das políticas públicas transfere para a esfera privada e comunitária a sustentação de um trabalho de inequívoco interesse coletivo.

Isto posto, este modelo evidencia uma forma de sustentabilidade ancorada no sacrifício privado em favor do bem coletivo, revelando tanto a potência da autogestão comunitária quanto os limites estruturais do financiamento público para organizações culturais de base territorial. A centralidade dos recursos pessoais, longe de representar uma escolha estratégica ideal, expõe a precariedade e a instabilidade que caracterizam o campo cultural comunitário, especialmente em contextos periféricos e racializados, nos quais o acesso contínuo a políticas públicas de fomento permanece restrito e insuficiente. Em conjunto, esses arranjos configuram um modelo híbrido, relacional e precário de sustentabilidade financeira, no qual a continuidade das atividades depende da combinação entre recursos próprios, trabalho solidário, políticas públicas descontínuas e práticas produtivas enraizadas no território. Tal configuração evidencia a sustentabilidade não como um estado estável, mas como uma prática ordinária permanentemente negociada no cotidiano organizacional.

4.1.2 O Coletivo Camaradas

O Coletivo Camaradas configura-se como uma organização política e social de orientação à posição política de esquerda, constituída em 2007 no município do Crato (CE) a partir da articulação de um grupo heterogêneo formado por artistas, estudantes, docentes, pesquisadores, ativistas e moradores da Comunidade do Gesso. Sua emergência está vinculada a experiências anteriores de organização de artistas no Cariri cearense, que culminaram na consolidação de um movimento voltado à atuação no campo das artes e à incidência em políticas públicas de cultura. Ancorado em uma perspectiva marxista, o Coletivo orienta suas práticas pela defesa da democratização do conhecimento, do acesso à cultura e da justiça social. Do

ponto de vista institucional, o Coletivo Camaradas é reconhecido como Pontão de Cultura Nacional, certificado pelo Ministério da Cultura.

A trajetória do Coletivo Camaradas está intrinsecamente vinculada aos processos de resistência e ressignificação territorial da Comunidade do Gesso, no município do Crato (CE), área que, por cerca de quatro décadas, foi socialmente estigmatizada como espaço de prostituição e, posteriormente, de tráfico de drogas. Esse estigma produziu isolamento simbólico e urbano, negando aos moradores o reconhecimento como parte legítima da cidade.

O processo de constituição do coletivo tem início em 2005, a partir da articulação de artistas do Cariri em torno da reivindicação de políticas culturais junto à Secretaria de Cultura (Linhares; Amorim, 2025). Embora esse primeiro agrupamento tenha promovido intercâmbios e experiências formativas, como visitas a ateliês e galerias em São Paulo, ele se dissolveu em função de divergências internas (Linhares; Amorim, 2025). Desse movimento inicial emerge um núcleo mais coeso, liderado por Alexandre Lucas, militante marxista, que organizou um grupo de poesia coletiva na Universidade Regional do Cariri (URCA). A experiência resultou no sarau Os Camaradas, apresentado na Mostra Sesc Cariri de Cultura, consolidando uma identidade artística e política comum (Linhares; Amorim, 2025).

Em 2007, o Coletivo Camaradas é formalmente fundado por um grupo heterogêneo de artistas e estudantes, assumindo deliberadamente a condição de movimento político-cultural, e não de sindicato ou associação profissional. Desde sua origem, o coletivo adota uma orientação marxista explícita, defendendo a produção de uma arte “com e para o povo”, em oposição à lógica elitista e mercantilizada do campo artístico. O próprio nome “Camaradas” expressa tanto a ideia de solidariedade quanto de alinhamento político.

A partir de 2012, o Coletivo decide estabelecer presença permanente na Comunidade do Gesso, transformando o território em base social e política de suas ações. Essa escolha articula dimensão afetiva e estratégica, uma vez que um dos fundadores é oriundo da comunidade, o que favoreceu vínculos de confiança com os moradores. O Gesso passa, então, a operar como um verdadeiro laboratório social, no qual o coletivo experimenta práticas de democratização estética e resistência cultural, como a Trocaria no Gesso, feira de trocas de livros e roupas criada em 2012. A fixação territorial marca, assim, um deslocamento decisivo do Coletivo Camaradas: da circulação episódica para uma atuação enraizada, orientada pela transformação simbólica, social e política do espaço urbano periférico.

A partir de 2015, o Coletivo Camaradas propõe o desenvolvimento do Território Criativo do Gesso, concebido como uma ação política de articulação em rede voltada à

ressignificação territorial e ao fortalecimento do direito à cidade. Diferentemente da Comunidade do Gesso, entendida como um lugar específico, o Território Criativo configura-se como uma espacialidade ampliada que integra cinco bairros do município do Crato (Pinto Madeira, Santa Luzia, Centro, Palmeiral e São Miguel), buscando romper barreiras simbólicas e físicas historicamente responsáveis pela segregação urbana do território.

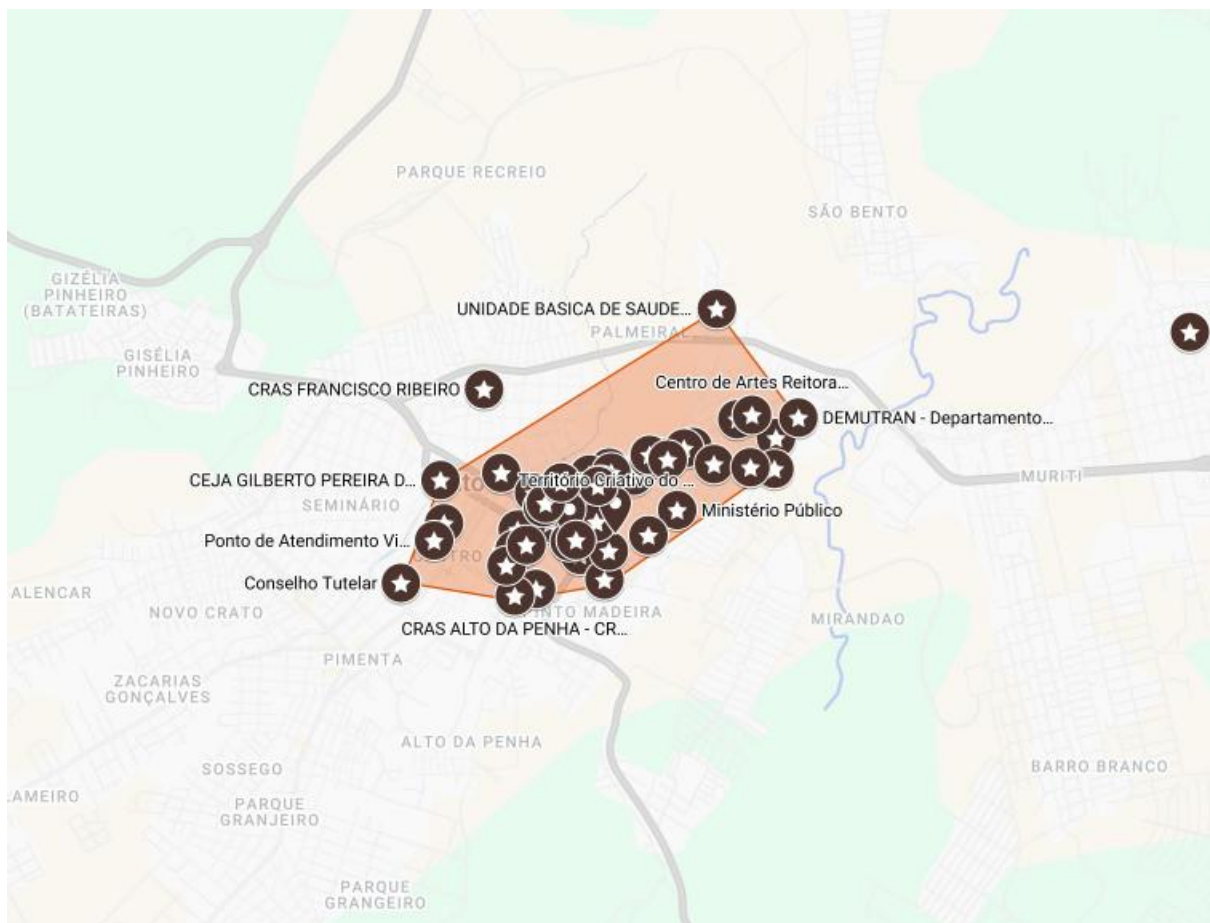
Entre as décadas de 1950 e 1980, a Comunidade do Gesso foi associada à prostituição e, posteriormente, ao tráfico de drogas, tendo a linha férrea operado como marcador físico e simbólico de exclusão urbana (Linhares; Amorim, 2025). Nesse contexto, a estratégia do Território Criativo foi concebida para desconstruir a narrativa da carência e substituí-la por uma narrativa afirmativa de potência, criatividade e utopia, reposicionando o território no imaginário urbano do município do Crato (Linhares; Amorim, 2025).

A iniciativa estrutura-se a partir de uma articulação em rede, viabilizada por um processo de cartografia social que mapeou aproximadamente 70 instituições atuantes no território ampliado, incluindo escolas, universidades (URCA e UFCA), equipamentos de proteção social como o Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), igrejas, terreiros, hotéis e pontos de cultura. Essa rede heterogênea sustenta uma governança de caráter horizontal, na qual o Coletivo Camaradas atua como animador político e relacional, promovendo diálogos e aproximações entre atores diversos sem comprometer a autonomia organizativa das entidades envolvidas. Tal arranjo visa fortalecer a musculatura política dos movimentos sociais locais e afirmar o direito à cidade como eixo estruturante da ação coletiva.

Um elemento distintivo dessa estratégia é a integração de saberes, concebendo o território como um laboratório social no qual o saber popular e o saber científico-filosófico se confrontam e se articulam. Essa inter-relação possibilita a produção de novas formas de conscientização política e de desenvolvimento territorial, ancoradas na experiência cotidiana, na reflexão crítica e na experimentação coletiva.

Figura 17 - Mapeamento das organizações no Território Criativo do Gesso⁵

⁵ [Google My Maps](#)



Fonte: Google My Maps

O Coletivo Camaradas desenvolve um amplo conjunto de atividades permanentes e esporádicas fundamentadas na Arte Política, que visam a democratização da cultura, a ocupação do espaço público e a construção de uma nova narrativa para a Comunidade do Gesso. Essas ações são organizadas principalmente através do programa Território da Palavra e da estratégia de articulação em rede do Território Criativo do Gesso.

No eixo de incentivo à leitura e à literatura, o Coletivo Camaradas desenvolve um conjunto de intervenções culturais voltadas à democratização do acesso ao livro e à palavra escrita no cotidiano urbano. Destaca-se o Poste Poesia, ação contínua de ocupação do espaço público por meio da colagem de poemas em postes de iluminação, utilizando a técnica do lambe-lambe, com o propósito de transformar a cidade em um “livro a céu aberto”. Complementarmente, as Higinotecas consistem na implantação de minibibliotecas comunitárias em estabelecimentos comerciais populares, como bodegas e padarias, homenageando o cordelista Antônio Higino e ampliando os pontos de circulação da leitura no território. As Rodas de Poesia, realizadas mensalmente, constituem espaços de fruição estética e protagonismo cultural, nos quais crianças, jovens e adultos compartilham produções autorais e textos de outros autores, fortalecendo a autoestima e a expressão das camadas populares. Por

fim, a Trocaria no Gesso articula leitura e sustentabilidade ao operar como uma feira baseada na economia solidária, estruturada exclusivamente na troca não monetária de livros, roupas e objetos, reforçando valores de cooperação e consumo crítico.

Figura 18 - Poste poesia



Fonte: Acervo do Coletivo Camaradas

No campo do audiovisual e da performance, o Coletivo Camaradas mobiliza linguagens artísticas contemporâneas como dispositivos de educação crítica, ocupação do espaço público e reflexão socioterritorial. O Cine-Gesso consiste na exibição de filmes e curtas-metragens em praças, escolas e associações comunitárias, seguida de debates que articulam cinema, realidade social e experiências vividas no território, utilizando o audiovisual como ferramenta pedagógica e política. A Mostra IP – Mostra Nacional de Vídeos sobre Intervenções e Performances amplia esse eixo ao reunir e difundir registros de ações performáticas de artistas de diferentes regiões do país, operando de forma descentralizada e fortalecendo redes de circulação cultural para além dos circuitos institucionais hegemônicos. Complementarmente, as Batalhas de Rap inserem a cultura urbana no centro da ação coletiva, atraindo sobretudo a juventude e promovendo o acesso público à arte por meio de disputas poéticas realizadas em diversos pontos da cidade, nas quais a performance verbal se afirma como expressão estética, crítica social e afirmação identitária.

Figura 19 - Cine Gesso



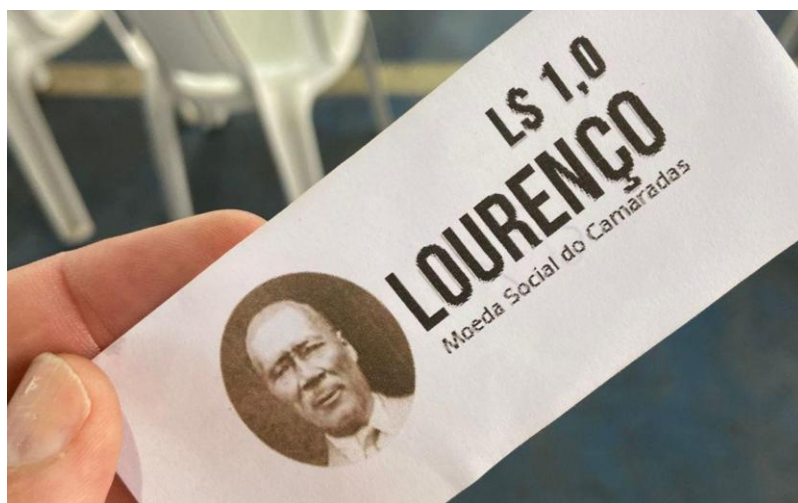
Fonte: Acervo do Coletivo Camaradas

No eixo da formação e da pedagogia, o Coletivo Camaradas desenvolve ações orientadas à constituição de sujeitos críticos e politicamente ativos, articulando práticas educativas não formais, experimentação estética e reflexão cidadã. As oficinas de fomento às artes, como a Oficina Fanzine Camarada e O Querer Cidadão, promovem processos formativos que associam criação artística, leitura crítica da realidade e debate sobre participação política e gestão da cidade. Essas iniciativas são atravessadas por um tripé pedagógico estruturado em estudo, vivência e experimentação, que orienta todas as ações do coletivo e visa à formação de militantes culturais comprometidos com a transformação social. Complementarmente, a Brinquedoteca constitui um espaço de recreação e aprendizagem para crianças da comunidade, frequentemente desenvolvido em parceria com estudantes universitários e estagiários, reforçando vínculos entre educação, território e extensão universitária.

No campo da mobilização comunitária e social, o coletivo investe em práticas de engajamento cotidiano que fortalecem laços comunitários e ampliam o protagonismo local. A Pipocada, realizada semanalmente com crianças da Comunidade do Gesso, funciona como espaço de diálogo, organização coletiva e planejamento das atividades do próprio grupo. A utilização da moeda social “Lourenço”, em eventos e ações culturais, opera como instrumento pedagógico e simbólico de circulação econômica solidária, estimulando valores de cooperação e pertencimento. O nome Lourenço homenageia a figura histórica do Beato José Lourenço (c.

1870–1946), líder religioso popular, agricultor e organizador comunitário negro, cuja trajetória está profundamente associada à experiência do Caldeirão da Santa Cruz do Deserto, no sul do Ceará. Seguidor de Padre Cícero Romão Batista, José Lourenço liderou uma comunidade camponesa estruturada no trabalho coletivo, na partilha dos bens, na religiosidade popular e na produção agrícola autossuficiente, acolhendo ex-escravizados, sertanejos pobres e retirantes das secas. A experiência do Caldeirão configurou-se como uma forma singular de organização comunitária autônoma, um projeto de economia moral e solidária, o que levou à sua criminalização e destruição violenta pelo Estado durante o período do Estado Novo, em 1937 (Della Cava, 1976; Neto, 2009; Pinheiro, 2014; Gomes, 2015).

Figura 20 - Moeda social Lourenço



Fonte: Acervo do pesquisador

A estrutura organizacional do Coletivo Camaradas articula um ordenamento formal-estatutário com uma dinâmica militante própria de movimentos sociais de esquerda, refletindo sua natureza política e sua atuação comunitária. Embora valorize práticas horizontais de diálogo e articulação em rede, o coletivo mantém um estatuto que organiza sua gestão por meio de cargos formais, incluindo presidência e vice-presidência, responsáveis pela representação institucional; tesouraria e secretaria, encarregadas da gestão financeira, burocrática e documental; e coordenações setoriais vinculadas a projetos e frentes específicas de atuação, como as ações de poesia, audiovisual e mobilização territorial. A base social do coletivo é heterogênea, reunindo artistas e não artistas, estudantes, professores, pesquisadores, ativistas políticos e moradores da Comunidade do Gesso, o que rompe com modelos restritos de organização cultural profissionalizada. O funcionamento cotidiano apoia-se predominantemente no trabalho militante voluntário, descrito pelos próprios integrantes como

uma forma de “trabalho de guerrilha”, no qual os membros assumem coletivamente tarefas operacionais, logísticas e políticas, orientadas pela formação crítica, pela politização das camadas populares e pela construção de processos emancipatórios no território.

A manutenção do Coletivo Camaradas apoia-se em um arranjo híbrido que combina recursos financeiros institucionais, trabalho militante voluntário e práticas associadas à economia solidária, ainda que marcado por fragilidades estruturais. A principal fonte de captação de recursos provém de editais de fomento e prêmios culturais, cujos valores são destinados ao custeio do aluguel da sede, à aquisição e ampliação do acervo da biblioteca comunitária, à compra de equipamentos (como computadores e sistemas de som), à manutenção de infraestrutura básica, ao deslocamento para atividades externas e à produção de materiais de agitação e propaganda. Esse modelo revela uma sustentabilidade fortemente dependente de políticas públicas descontínuas e de ciclos competitivos de financiamento, sendo permanentemente complementado pelo engajamento militante dos integrantes, que assumem de forma voluntária parte significativa das atividades operacionais e organizativas do coletivo.

Nesse sentido, o Coletivo Camaradas enfrenta dificuldades que atravessam dimensões financeiras, infra estruturais, institucionais e sociais, expressando os limites da manutenção de um movimento social de base em um território historicamente marginalizado. Entre esses obstáculos, destaca-se a insegurança financeira crônica, decorrente da forte dependência de editais de fomento e prêmios culturais, caracterizados por alta competitividade e baixa previsibilidade. A ausência de um fluxo regular de recursos compromete o planejamento de médio e longo prazo, mantendo a organização em permanente estado de vulnerabilidade orçamentária. Ademais, a lógica concorrencial dos editais tende a fragmentar a rede de Pontos de Cultura, promovendo disputas por recursos escassos e, em alguns casos, aprofundando desigualdades territoriais, em vez de fortalecer mecanismos cooperativos e estruturantes de sustentabilidade coletiva.

Além da imprevisibilidade financeira, o Coletivo Camaradas enfrenta rigidez institucional nos mecanismos de fomento cultural. Os editais, frequentemente estruturados de forma engessada, impõem planos de trabalho excessivamente normativos, com baixa margem para realocação de recursos diante de demandas emergenciais do território. Essa inflexibilidade desconsidera a natureza dinâmica e contingente das práticas comunitárias, obrigando a organização a adequar sua atuação a formatos burocráticos que nem sempre correspondem às necessidades reais do cotidiano local. O Coletivo Camaradas atua em um território historicamente marcado por processos de estigmatização social, associado, por décadas, à

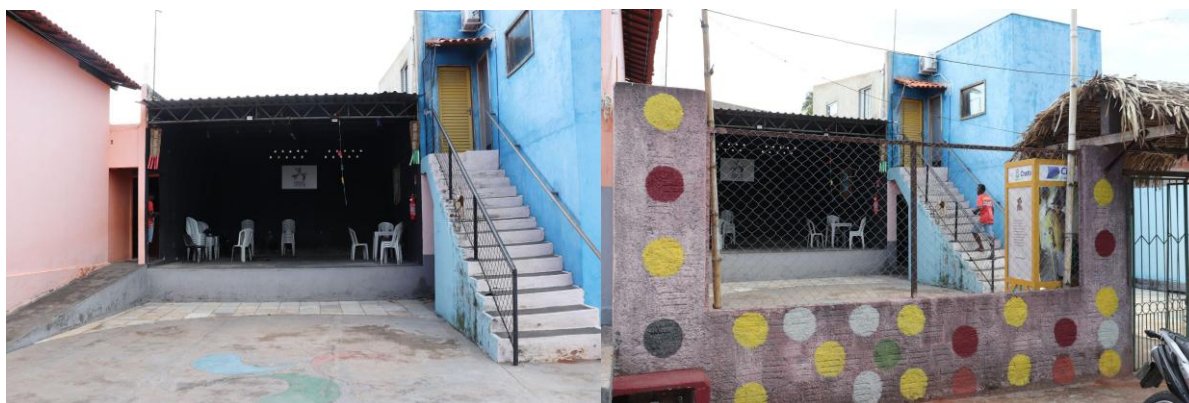
prostituição e ao tráfico de drogas. Esse estigma produziu barreiras simbólicas e materiais, resultando no não reconhecimento da Comunidade do Gesso como parte legítima da cidade por moradores de bairros adjacentes.

4.1.3 Carrapato Cultural

O Carrapato Cultural é um projeto socioambiental de base comunitária, sediado na comunidade do Sítio Belo Horizonte, popularmente conhecido como Sítio Carrapato no município do Crato, Ceará. Instituído em 2009 como Ponto de Cultura, o projeto emerge com a finalidade de fortalecer a identidade local e valorizar saberes e tradições ancestrais, articulando práticas culturais, educativas e ambientais. Sua atuação orienta-se pela integração entre cultura e natureza como estratégia de desenvolvimento sustentável, promovendo a conservação dos recursos naturais, a educação patrimonial e a ampliação das capacidades locais por meio de ações formativas, artísticas e de mobilização comunitária.

O surgimento do Carrapato Cultural foi impulsionado pelo propósito de dar continuidade às ações empreendidas por gerações anteriores orientadas à preservação da cultura local, ao fortalecimento da comunicação comunitária e à atenção às questões ambientais. Antes de sua formalização como Ponto de Cultura, o território já apresentava uma dinâmica cultural ativa, marcada especialmente pela atuação das quadrilhas juninas, que eram o principal eixo de mobilização sociocultural e de transmissão intergeracional de saberes, funcionando como base simbólica e organizativa para a posterior institucionalização do projeto.

Figura 21 - Sede do Carrapato Cultural



Fonte: Acervo do pesquisador

O nome Carrapato Cultural tem origem na mamona carrapateira, planta abundante na localidade cujas sementes apresentam semelhança com o inseto carrapato. Historicamente, a denominação do sítio esteve associada a sentidos pejorativos e a um estigma territorial

internalizado por parte dos moradores. A adoção deliberada do termo pelo coletivo constituiu, portanto, uma estratégia simbólica de ressignificação identitária: ao incorporar o nome “Carrapato” à sua denominação, o projeto transforma um marcador de preconceito em emblema de pertencimento, memória e afirmação cultural, reforçando vínculos comunitários e reconfigurando a narrativa social associada ao território.

A filosofia defendida pelo Carrapato Cultural fundamenta-se na integração profunda entre ancestralidade, preservação ambiental e vivência comunitária, orientando-se pela busca do que o coletivo denomina “tecnologia pura” como base para a construção de um futuro sustentável. Nessa perspectiva, os saberes ancestrais são compreendidos não como resquícios do passado, mas como sistemas organizados de conhecimento capazes de orientar modos de vida mais equilibrados e menos predatórios. A noção de ancestralidade como “tecnologia pura” expressa a crença de que as formas mais limpas, organizadas e sustentáveis de viver estão inscritas nas práticas dos tempos imemoriais. O projeto propõe, assim, “introduzir o velho no novo”, resgatando práticas rudimentares de subsistência como o extrativismo responsável, o cuidado com as sementes crioulas, o manejo da água e a relação respeitosa com a terra e articulando-as a conhecimentos técnicos contemporâneos, sem romper com seus fundamentos éticos e cosmológicos.

Essa filosofia é acompanhada por uma crítica explícita ao modelo de desenvolvimento baseado no que o coletivo denomina “capitalismo selvagem”, caracterizado pela exploração intensiva dos recursos naturais e pela produção desenfreada. Para o Carrapato Cultural, esse sistema constitui uma das principais causas do esgotamento ambiental e do adoecimento da terra. Em contraposição, o projeto defende a necessidade de um processo de “limpeza” simbólica e material do território, entendido como um movimento de reconciliação entre humanidade e natureza, ancorado em práticas comunitárias, autocentradas e orientadas pelo cuidado coletivo.

O Carrapato Cultural desenvolve um conjunto diversificado e integrado de atividades que articulam cultura, comunicação popular, preservação ambiental e economia solidária. No campo da cultura e das tradições locais, a valorização das raízes culturais constitui um dos pilares centrais da atuação do projeto. Destaca-se o Maracatu Uinu Êre, com quase dezoito anos de existência, configurando-se como um dos movimentos culturais mais expressivos da comunidade. O grupo envolve crianças, jovens e adultos no aprendizado do batuque, das danças e dos rituais do maracatu, funcionando simultaneamente como espaço formativo, dispositivo

de afirmação identitária e fonte complementar de renda, por meio de apresentações remuneradas.

Figura 22 - Grupo de Maracatu Uinu Êre



Fonte: Acervo do Carrapato Cultural

O Carrapato Cultural também mantém eventos de calendário que fortalecem a sociabilidade comunitária e a continuidade das tradições populares, como o Carnaval Cultural do Carrapato, realizado tradicionalmente na segunda-feira de Carnaval, e as Quadrilhas Juninas, que antecedem a própria formalização do projeto e constituem um dos marcos históricos da mobilização cultural local. Além disso, a organização promove o resgate e a valorização de saberes ancestrais ligados à subsistência, incorporando práticas tradicionais como a extração artesanal do óleo de babaçu, a produção de rapadura e o preparo de alimentos típicos, como o

beiju. Essas atividades não apenas preservam conhecimentos transmitidos Inter geracionalmente, mas também reforçam vínculos com o território, articulando cultura, memória e sustentabilidade em uma perspectiva comunitária.

No eixo da comunicação popular e do audiovisual, o Carrapato Cultural mobiliza diferentes dispositivos comunicacionais como estratégia de democratização da palavra, fortalecimento identitário e circulação dos saberes produzidos no território. A Rádio Literária Carrapato, operando em formato híbrido (web, rádio a cabo e rádio-poste), constitui um canal comunitário de informação, expressão cultural e incentivo à leitura, permitindo que moradores assumam o papel de comunicadores e produtores de conteúdo.

Figura 23 - Rádio Literária Carrapato



Fonte: Acervo do pesquisador

Complementarmente, a TV Carrapato 24 horas funciona como uma plataforma permanente de difusão audiovisual, reunindo registros de eventos, produções culturais, entrevistas e narrativas do cotidiano local, ampliando a visibilidade da comunidade e consolidando um acervo de memória social. Já o Cine Carrapato, orientado pelo lema “Cinema no meu quintal”, leva sessões audiovisuais aos quintais das residências, ressignificando esses espaços como territórios culturais e pedagógicos. Essa iniciativa valoriza a dimensão simbólica do quintal como lugar de encontro, partilha e produção de sentidos, ao mesmo tempo em que amplia o acesso ao cinema e estimula a reflexão coletiva a partir de narrativas audiovisuais enraizadas no cotidiano comunitário.

No campo da economia solidária e da sustentabilidade, o Carrapato Cultural estrutura iniciativas que articulam geração de renda, proteção ambiental e fortalecimento das relações comunitárias, configurando arranjos econômicos alternativos enraizados no território. Dentre essas iniciativas, destaca-se o Banco Carrapatense de Sustentabilidade (BCS), concebido como um fundo comunitário voltado à manutenção do espaço cultural e, prospectivamente, ao financiamento de empreendimentos locais de base solidária. O banco expressa uma lógica de autogestão e reinvestimento coletivo, orientada pela circulação interna de recursos e pela autonomia comunitária.

O BCS foi desenvolvido como um dispositivo estratégico de economia solidária e gestão comunitária de recursos, voltado à manutenção do espaço cultural e à promoção do desenvolvimento local no território. Um dos principais mecanismos de funcionamento do BCS é a emissão e gestão da moeda social “Carrapato”, concebida não apenas como instrumento de troca, mas como marcador identitário e pedagógico do território. As cédulas da moeda incorporam uma identidade visual ancorada na mamona carrapateira, planta que dá nome ao sítio e ao projeto, e homenageiam Dona Toinha, reconhecida como a primeira presidente da associação de moradores, reforçando a memória coletiva e o protagonismo feminino na história local. Ademais, os valores monetários são grafados na língua Kariri, estratégia simbólica que reafirma a ancestralidade indígena e fortalece o sentimento de pertencimento comunitário.

Figura 24 - Moeda social Carrapatos



Fonte: Acervo do Carrapato Cultural

Dessa forma, o Banco Carrapatense de Sustentabilidade extrapola a função financeira convencional, operando como uma tecnologia social que articula circulação econômica local, valorização cultural e educação para a sustentabilidade, ao mesmo tempo em que tensiona modelos hegemônicos de desenvolvimento baseados na financeirização e na desvinculação entre economia, cultura e território.

O sistema de troca do Banco Carrapatense de Sustentabilidade tem como principal porta de entrada da moeda social o Projeto Óleo Ponto, concebido como uma tecnologia socioambiental que articula educação ecológica, economia solidária e geração de recursos para a manutenção das ações do Carrapato Cultural. Nesse arranjo, os moradores da comunidade coletam óleo de cozinha usado em suas residências e o entregam ao banco comunitário, recebendo, em contrapartida, a moeda social “Carrapato”. O óleo recolhido é posteriormente comercializado com empresas de reciclagem, convertendo um resíduo altamente poluente em recurso financeiro para o sustento das atividades culturais e socioambientais do projeto. Trata-se, portanto, de um mecanismo que transforma passivos ambientais em ativos econômicos comunitários, reforçando práticas de responsabilidade ecológica e circularidade.

Figura 25 - Dinâmica do Banco Carrapatense de Sustentabilidade



Fonte: Acervo do Carrapato Cultural

A circulação da moeda social ocorre predominantemente no âmbito da Feira dos Produtores da Agricultura Familiar (Feproaf), realizada quinzenalmente aos sábados no território. Nesse espaço, a moeda “Carrapato” é aceita por agricultores familiares, pequenos empreendedores e artesãos locais, que comercializam alimentos tradicionais, verduras, frutos, produtos beneficiados e artesanato. Esse circuito restrito de circulação fortalece a economia local, estimula o consumo interno e cria um ambiente de benefício mútuo, no qual a proteção ambiental, por meio da reciclagem do óleo, se articula ao incentivo à produção e à comercialização comunitária. Em conjunto, o Projeto Óleo Ponto e a Feproaf configuram um arranjo econômico territorializado, no qual a moeda social opera como mediadora de práticas sustentáveis, reafirmando a centralidade da cultura, da identidade local e da cooperação na construção de alternativas econômicas enraizadas no cotidiano da comunidade.

Figura 26 - Feira Feproaf



Fonte: Acervo do Carrapato Cultural

No eixo de educação, meio ambiente e saúde, o Carrapato Cultural desenvolve ações integradas voltadas à formação cidadã, ao cuidado com o território e à promoção do bem-estar coletivo, articulando saberes tradicionais e práticas educativas contemporâneas. A Biblioteca Oca Literária constitui um espaço comunitário de incentivo à leitura e à formação de crianças e jovens, funcionando como ambiente de aprendizagem, socialização e fortalecimento do vínculo com a palavra escrita. Complementarmente, o coletivo promove oficinas e palestras orientadas à conscientização socioambiental, à educação musical e à valorização dos ritmos tradicionais, ampliando repertórios culturais e estimulando práticas críticas de relação com o meio.

No campo da saúde comunitária, destaca-se o trabalho com cultivo e fitoterapia, que envolve o plantio de espécies ornamentais e medicinais, a produção de chás, lambedores e remédios caseiros, bem como o reaproveitamento de materiais recicláveis para o plantio. Essas

práticas reforçam a autonomia terapêutica, a educação ambiental e a transmissão intergeracional de conhecimentos ancestrais, configurando a saúde como dimensão inseparável da cultura e da sustentabilidade local.

Figura 27 - Plantio de ervas medicinais



Fonte: Acervo do Carrapato Cultural

A estrutura organizacional do Carrapato Cultural caracteriza-se pela articulação entre formalidade jurídica e gestão coletiva cotidiana, combinando exigências institucionais com práticas comunitárias de autogestão. Do ponto de vista formal, o projeto está vinculado à Associação Comunitária do Sítio Belo Horizonte, que funciona como seu braço jurídico. Essa associação possui Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e diretoria legalmente constituída, condição indispensável para a celebração de parcerias institucionais, o acesso a editais públicos e a realização de processos de prestação de contas junto aos órgãos financiadores. Tal configuração garante a institucionalidade mínima necessária para a inserção do projeto nos circuitos formais de fomento cultural.

Paralelamente à estrutura formal, a gestão cotidiana do Carrapato Cultural ocorre de maneira compartilhada, horizontal e majoritariamente voluntária, fundamentada na participação ativa dos moradores e integrantes do coletivo. As decisões relativas às atividades culturais, às ações ambientais, ao uso dos recursos e à organização de eventos são tomadas de forma colegiada, em diálogo permanente com a comunidade local. No plano prático, as responsabilidades pela manutenção do espaço, pela execução das atividades e pela condução dos projetos são distribuídas entre os membros do coletivo, reforçando a noção de

corresponsabilidade e de trabalho em rede. Predomina, assim, a compreensão de que a ação coletiva tende a produzir resultados mais consistentes e sustentáveis do que iniciativas individuais isoladas.

Os processos de planejamento e de tomada de decisão são operacionalizados, sobretudo, por meio de reuniões periódicas realizadas ao longo do ano. Nesses encontros são definidas as prioridades de investimento, de ação e de alocação dos recursos disponíveis. Como estratégia de fortalecimento da transparência e do controle social interno, o coletivo adota o uso de recursos tecnológicos simples, como planilhas financeiras projetadas em telão durante as reuniões, permitindo que todos os participantes acompanhem, em tempo real, a situação financeira e as decisões em curso. Esse procedimento contribui para a democratização da informação, o fortalecimento da confiança mútua e a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela participação e pela prestação de contas coletiva.

No que se refere à sustentabilidade financeira, o Carrapato Cultural organiza-se a partir de um modelo híbrido, que articula gestão coletiva voluntária, geração de renda própria por meio de atividades culturais, práticas de economia solidária e parcerias institucionais pontuais. A inexistência de um recurso fixo mensal destinado à manutenção global das ações impõe à organização a necessidade de um planejamento financeiro rigoroso, baseado na priorização de atividades, na alocação cautelosa dos recursos disponíveis e na mobilização contínua de estratégias alternativas de financiamento. Nesse arranjo, a sustentabilidade não se configura como um estado estável, mas como um processo dinâmico e permanentemente negociado no cotidiano organizacional, em consonância com as condições do território e com a capacidade de articulação coletiva do grupo.

A principal fonte recorrente de financiamento do Carrapato Cultural provém das atividades desenvolvidas pelo Maracatu Uinu Êre, que desempenha papel central na sustentação material do projeto. Os cachês obtidos em apresentações culturais não são apropriados individualmente pelos integrantes, sendo integralmente destinados a um fundo comum concebido como instrumento coletivo de manutenção e reprodução das atividades do espaço. A gestão desse fundo ocorre de forma compartilhada e deliberativa, sendo os recursos direcionados ao custeio de despesas mensais, à manutenção do espaço físico, à realização de eventos comunitários e à aquisição de figurinos, instrumentos e materiais necessários às ações culturais. Tal arranjo evidencia uma lógica de economia solidária, na qual o trabalho artístico coletivo é convertido em recurso comum, reforçando princípios de corresponsabilidade,

transparência e reinvestimento comunitário, em detrimento de lógicas individualizantes de remuneração.

A manutenção operacional do Carrapato Cultural é assegurada, em grande medida, por moradores e colaboradores que atuam de forma voluntária, solidária e compartilhada. No campo da gestão financeira, o coletivo adota práticas deliberativas e transparentes, utilizando planilhas orçamentárias projetadas coletivamente durante as reuniões como principal instrumento de acompanhamento e tomada de decisão. Esse procedimento possibilita que todos os participantes visualizem receitas, despesas e limites financeiros, orientando a definição de prioridades de investimento de acordo com o orçamento disponível. Trata-se de uma racionalidade de gestão ordinária, marcada pela prudência, pelo controle compartilhado dos recursos e pela busca de evitar gastos supérfluos, assegurando a continuidade das atividades mesmo em contextos de escassez financeira.

No que concerne ao acesso a editais e à representação jurídica, o Carrapato Cultural recorre a editais municipais, estaduais e federais vinculados às políticas culturais. Todavia, o fomento municipal é reconhecido como limitado e insuficiente, destinando-se, em geral, apenas ao pagamento de despesas básicas de funcionamento, sem capacidade de sustentar ou expandir de forma estruturada as ações do projeto. Essa limitação reforça a dependência de estratégias complementares de financiamento e de autogestão comunitária. A associação comunitária, enquanto detentora do CNPJ, desempenha ainda um papel relevante de intermediação burocrática no território. Por meio dessa formalização, atua como representante jurídica de artistas e grupos culturais locais que não dispõem de institucionalidade própria, viabilizando sua participação em apresentações, contratos e projetos junto a equipamentos culturais, instituições financeiras e demais organizações. Como contrapartida por essa mediação administrativa, a associação retém uma porcentagem dos valores captados, recurso que é direcionado à manutenção do espaço e das atividades do Carrapato Cultural, fortalecendo sua base material de funcionamento.

Além disso, a sustentabilidade do projeto é complementada por contribuições comunitárias, provenientes de doações espontâneas e de mensalidades de associados, em razão de seu caráter de associação de moradores. Embora de pequeno valor individual, essas contribuições reforçam o vínculo comunitário com a iniciativa e integram o arranjo híbrido de financiamento que sustenta o Carrapato Cultural, evidenciando uma lógica de autogestão fundamentada na co-responsabilidade coletiva e na solidariedade local.

Apesar das estratégias adotadas, o Carrapato Cultural enfrenta um conjunto de desafios estruturais de natureza financeira, burocrática e ambiental, que condicionam a continuidade e a regularidade de suas ações no território. Em primeiro lugar, destaca-se a escassez e a incerteza dos recursos financeiros, uma vez que a organização não dispõe de receita fixa mensal capaz de sustentar suas atividades de forma contínua. As ações, portanto, tendem a ocorrer de maneira episódica, condicionadas à aprovação em editais ou à formalização de parcerias pontuais, o que dificulta o planejamento de médio e longo prazo.

Outro obstáculo central refere-se às dificuldades burocráticas associadas à elaboração de projetos e à prestação de contas. A exigência de elevado grau de formalização técnica, especialmente no que diz respeito à articulação entre textos justificativos e planilhas financeiras rigorosas, configura-se como um gargalo para o coletivo. Soma-se a isso o risco jurídico percebido pelos gestores comunitários, uma vez que eventuais inconsistências na prestação de contas podem resultar em sanções administrativas, endividamento ou mesmo no bloqueio do CNPJ da associação, inviabilizando o acesso futuro às políticas públicas de fomento.

No plano infraestrutural e ambiental, a comunidade do Sítio Belo Horizonte enfrenta custos operacionais elevados, com destaque para o abastecimento hídrico e o consumo de energia elétrica. A utilização de bomba para captação de água implica gasto significativo de eletricidade, custo que é repassado aos moradores por meio da associação comunitária. Essa dinâmica compromete recursos escassos que poderiam ser direcionados à melhoria do espaço cultural e ao fortalecimento das ações socioculturais. Ademais, episódios recorrentes de escassez hídrica em determinadas áreas da comunidade limitam o cultivo de hortaliças e alimentos destinados à Feira Feproaf, afetando diretamente as estratégias locais de segurança alimentar e geração de renda.

Em uma perspectiva mais ampla, tais entraves materiais são interpretados pelo coletivo como expressão dos impactos do que denominam “capitalismo selvagem” e da lógica de produção desenfreada, associada à degradação ambiental e à expropriação dos bens comuns. Observa-se uma preocupação permanente com a preservação das fontes hídricas e dos leitos de riachos historicamente abundantes na região, mas progressivamente comprometidos por práticas predatórias e pela ausência de políticas públicas efetivas de proteção ambiental. Nesse contexto, a sustentabilidade do território é concebida não apenas como um desafio técnico ou econômico, mas como uma luta política e civilizatória em defesa da terra, da água e das condições de reprodução da vida comunitária.

4.1.4 A Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri

Sediada em Nova Olinda (CE), a Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri (FCG). configura-se como organização da sociedade civil que articula educação patrimonial, comunicação social (rádio, TV, editora), formação artística e turismo de base comunitária, operando com governança participativa e protagonismo infantojuvenil em rotinas de gestão, recepção de visitantes e mediação cultural (Noronha, 2008; Ghanem, 2012). Ao longo de três décadas, consolidou acervo, processos formativos e redes territoriais e assumiu papel de Casa do Patrimônio da Chapada do Araripe, o que a posiciona como nó estratégico do ecossistema cultural caririense e como observatório privilegiado para investigar sustentabilidade financeira como prática situada (Moreira, 2017; Noronha, 2008).

Figura 28 - Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

A história da Fundação Casa Grande constitui uma trajetória singular que articula pesquisa acadêmica, salvaguarda da memória ancestral e protagonismo social infantojuvenil no sertão cearense. As origens da instituição remontam a 1983, quando o casal de músicos e pesquisadores Alemberg Quindins e Rosiane Limaverde iniciou uma extensa pesquisa etnomusical na região da Chapada do Araripe. Ao longo de quase uma década, os pesquisadores percorreram diferentes localidades do território, coletando lendas, mitos e tradições orais associadas aos remanescentes indígenas, com o propósito de transformá-los em composições musicais e registros culturais. Nesse processo, moradores locais passaram a doar artefatos arqueológicos encontrados em seus roçados como machadinhas de pedra, popularmente conhecidas como “pedras de curisco”, e fragmentos cerâmicos, constituindo um acervo

crescente. A concentração desse material na residência do casal passou a atrair estudantes e universitários, evidenciando a necessidade de um espaço público destinado à salvaguarda, organização e exposição desse patrimônio.

Para sediar o projeto, foi escolhida a casa-grande da antiga Fazenda Tapera, edificação datada de aproximadamente 1717, situada nas terras da sesmaria do Riacho Cariús e reconhecida como a primeira construção e marco fundacional do município de Nova Olinda. Em 1932, o imóvel foi adquirido pelo avô de Alemberg, Neco Trajano, por dois contos de réis, formalizados simbolicamente por meio de uma promissória assinada com um fio de seu próprio bigode. Após o falecimento dos herdeiros, o casarão foi abandonado em 1975, entrando em estado de ruína e passando a integrar o imaginário local como uma “casa mal-assombrada”. Em 1992, o imóvel foi doado pela família de Alemberg, viabilizando a criação da Fundação Casa Grande.

Figura 29 - Fazenda Tapera em ruínas



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

A restauração do casarão foi viabilizada por meio de uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Nova Olinda e a mobilização da própria comunidade local. A inauguração oficial da Fundação Casa Grande ocorreu em 19 de dezembro de 1992, data simbolicamente escolhida por coincidir com o aniversário de nascimento e de casamento de Alemberg Quindins e Rosiane Limaverde. O projeto inicial previa a constituição de um museu e centro cultural voltado prioritariamente para jovens universitários e pesquisadores interessados no patrimônio arqueológico e cultural da região.

Entretanto, logo após a abertura, o espaço foi espontaneamente apropriado pelas crianças da cidade, que passaram a frequentar o local cotidianamente, imitar as práticas dos fundadores e assumir, de forma intuitiva, o papel de mediadoras culturais, conduzindo visitantes pelo memorial e narrando as histórias ali preservadas. Diante desse movimento inesperado, os fundadores reconheceram o potencial pedagógico e social da experiência e decidiram reorientar o projeto institucional. A Fundação Casa Grande passou, então, a se constituir como uma escola de gestão cultural protagonizada por crianças e jovens, redefinindo radicalmente sua proposta educativa e organizacional.

As crianças chegaram ao espaço da Casa Grande e se identificaram com as lendas e o acervo pré-histórico dos primeiros habitantes da Chapada do Araripe. Com o tempo, a novidade do Museu foi dando lugar ao sentimento de pertença a esse espaço [...]. Essas crianças foram os primeiros guias mirins do Museu e hoje, passados 17 anos, são os jovens que formam o Conselho Cultural da Fundação Casa Grande e que repassam para os mais novos e para quem ali passa a tecnologia da gestão cultural Limaverde (2010, p.117)

Através da Lei Estadual de Incentivo a Cultural, Lei nº 12.464, de 29 de junho de 1995, a Fundação adquiriu um prédio vizinho, conhecido por ter sido a primeira escola do município de Nova Olinda. O terreno, com área total de 1.200 metros quadrados, serviria para a ampliação da Escola de Comunicação (Moreira, 2017). Por intermédio do Fundo Estadual da Cultural e do Projeto São José Cultural, o prédio foi restaurado e, hoje, conta com dez laboratórios, parque infantil, lojinha e restaurante

Figura 30 - Primeira escola da cidade de Nova Olinda-CE



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

A filosofia que orienta a Fundação Casa Grande é sintetizada na afirmação de seu fundador, Alemberg Quindins: “A Casa Grande não tem pedagogia, tem filosofia”. Tal formulação expressa uma escolha conceitual e política deliberada, fundamentada na compreensão de que a pedagogia, enquanto campo normativo, tende a operar por meio de estruturas, métodos e currículos previamente definidos, ao passo que a filosofia permite maior abertura, experimentação e liberdade criativa (Acioli, 2002; Noronha, 2008). Nesse sentido, a recusa de um modelo pedagógico prescritivo constitui um princípio organizador do projeto institucional, orientado pela valorização da imaginação, da autonomia e da experiência vivida pelas crianças e jovens (Barbosa, 2010; Ghanem, 2012).

Um dos pilares centrais dessa filosofia é o protagonismo juvenil associado à autogestão (Acioli, 2002; Ghanem, 2012). Diferentemente de modelos educacionais centrados na mediação adulta, a orientação filosófica da Fundação não foi concebida a priori por educadores ou especialistas, mas emergiu da apropriação espontânea do espaço pelas próprias crianças desde a inauguração da instituição (Felix; Ipiranga, 2006; Noronha, 2008). Esse processo deu origem a um modelo no qual crianças e jovens assumem responsabilidades concretas relativas à limpeza, à manutenção e à administração cotidiana dos diferentes laboratórios e ambientes da Casa Grande (Barbosa, 2010; Martins, 2016; Silva, 2020).

A autonomia conferida aos participantes é compreendida como um dispositivo de formação ética e política, por meio do qual os jovens são estimulados a se reconhecer como sujeitos ativos, capazes de tomar decisões, gerir recursos e intervir em seu contexto social. Assim, o protagonismo juvenil não se limita a uma estratégia pedagógica, mas constitui um princípio filosófico estruturante, que orienta as práticas cotidianas da organização e sustenta sua proposta de emancipação social e cultural.

Outro eixo fundamental da filosofia da Fundação Casa Grande é a centralidade do afeto como princípio organizador das relações sociais e educativas (Felix; Ipiranga, 2006; Noronha, 2008; Silva, 2022). As interações cotidianas são pautadas pela solidariedade, pelo cuidado mútuo e pela construção de vínculos duradouros, o que leva Alemberg Quindins a definir o método institucional como uma “pedagogia da mãe” ou “pedagogia do amor” (Barbosa, 2010). Trata-se de uma abordagem que rompe com modelos escolares hierarquizados e impessoais, substituindo-os por relações baseadas na confiança, no pertencimento e na corresponsabilidade (Martins, 2016; Silva, 2020).

Essa dimensão afetiva articula-se ao conceito de “Arqueologia do Afeto”, segundo o qual o patrimônio cultural e os objetos materiais apenas adquirem sentido pleno quando

atravessados pelas experiências, memórias e emoções das pessoas que com eles interagem. Assim, a preservação do patrimônio não se restringe à conservação física, mas envolve a ativação de vínculos simbólicos que conectam passado, presente e futuro. Nessa perspectiva, a Casa Grande se constitui como um espaço onde memória, afeto e imaginação se entrelaçam, sustentando uma proposta formativa que é, simultaneamente, cultural, política e existencial.

A prática formativa cotidiana da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri é orientada pelo princípio do aprender fazendo, sintetizado na máxima “ensina o que aprende e aprende ensinando”. Trata-se de uma metodologia eminentemente prática e relacional, baseada no saber-fazer-fazendo, na qual o conhecimento é produzido, compartilhado e continuamente reelaborado no próprio exercício das atividades culturais, educativas e comunicacionais. Segundo Ghanem (2012, p. 121), o caráter inovador da Fundação Casa Grande reside na proposta educativa que desenvolve, substantivamente distinta tanto da educação familiar quanto da educação escolar. Essa inovação manifesta-se, sobretudo, na centralidade conferida às crianças e aos jovens, que assumem papel ativo na operação cotidiana da organização, incluindo sua manutenção, organização e limpeza, bem como na definição dos sentidos, conteúdos e formatos das atividades realizadas. Tais práticas derivam diretamente das aspirações, interesses e iniciativas infantis, configurando um modelo educativo baseado no protagonismo juvenil e na aprendizagem experiencial.

Nesse arranjo pedagógico não formal, o domínio técnico seja nas áreas de rádio, televisão, arqueologia, museologia ou gestão cultural é transmitido de modo horizontal e intergeracional. Crianças e jovens aprendem com os mais experientes, ao mesmo tempo em que assumem, progressivamente, o papel de formadores dos que chegam, configurando um processo contínuo de circulação de saberes e de responsabilização coletiva. O conhecimento, assim, deixa de ser entendido como algo acumulado individualmente e passa a ser concebido como prática social situada.

Concomitantemente, a filosofia da instituição articula a valorização da identidade local com a abertura ao mundo contemporâneo, expressa na ideia de manter o “pé firme na raiz da identidade e o olho no mundo da tecnologia” (Barbalho, 2010; Ximenes; Oliveira, 2013; Ximenes; Oliveira, 2014). Essa orientação traduz o esforço deliberado de conjugar o resgate da memória ancestral do povo Kariri com o domínio crítico de ferramentas tecnológicas contemporâneas, evitando tanto o isolamento cultural quanto a adesão acrítica a modelos exógenos (Noronha, 2008; Limaverde, 2015; Silva, 2020). Desse modo, o território não é concebido como espaço de carência, mas como fonte legítima de saber, criatividade e inovação,

a partir da qual se constrói uma formação cultural enraizada e, simultaneamente, conectada a redes mais amplas de produção (Araújo, 2017; Martins, 2018; Rabinovici, 2024).

A estrutura da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri (FCG-MHK) é organizada em seis programas estratégicos e doze laboratórios, todos voltados para a formação educacional, cultural e social de crianças e jovens. Os eixos principais de atuação são: Memória, Comunicação, Artes, Turismo, Esporte e Meio Ambiente. Toda a dinâmica institucional baseia-se na metodologia do "aprender fazendo", onde o conhecimento é repassado de forma oral e experiencial dos jovens mais velhos para os mais novos. Além disso, os projetos são divididos filosoficamente entre laboratórios de conteúdo (onde se absorve informação) e laboratórios de produção (onde o conteúdo é transformado em produtos culturais)

O Programa de Memória e Educação Patrimonial tem como núcleo estruturante o Memorial do Homem Kariri, museu de arqueologia e mitologia criado em 1992 com a finalidade de salvaguardar, interpretar e difundir o acervo material e imaterial da Chapada do Araripe. O Memorial constitui-se como espaço central de iniciação das crianças na dinâmica institucional da Fundação, articulando preservação patrimonial, educação contextualizada e protagonismo infantojuvenil.

A inserção inicial das crianças ocorre por meio da Escolinha de Iniciação, etapa formativa na qual são introduzidas às narrativas míticas locais, às lendas do povo Kariri e aos fundamentos da mediação cultural. Nesse processo, as crianças são preparadas para atuar como recepcionistas e guias mirins, assumindo desde cedo a responsabilidade pela condução de visitantes e pela comunicação do patrimônio cultural, em um movimento que conjuga aprendizagem, autoria e exercício público da memória.

Figura 31 - Museu do Homem Kariri





Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

Outro eixo central do programa é o projeto de Arqueologia Social Inclusiva, que mobiliza a ciência arqueológica como instrumento de inclusão social, educação patrimonial e fortalecimento identitário. A iniciativa promove o mapeamento, a identificação e o monitoramento de sítios de arte rupestre da região, envolvendo diretamente crianças e jovens nas atividades de campo, registro e interpretação dos vestígios arqueológicos. Essa abordagem rompe com modelos tradicionais de produção científica ao integrar saberes acadêmicos e conhecimentos locais, reconhecendo a comunidade como agente ativo da preservação patrimonial.

O Laboratório de Arqueologia opera em parceria com a Universidade de Coimbra, a Universidade Federal do Piauí e a Universidade Regional do Cariri e é responsável pela catalogação, análise e conservação de peças líticas e cerâmicas doadas espontaneamente por moradores da região. Tal prática reforça o vínculo entre comunidade, ciência e instituição cultural, consolidando a Fundação como um espaço de produção compartilhada de conhecimento e de salvaguarda do patrimônio arqueológico regional.

O Programa de Comunicação, denominado Escola de Comunicação da Meninada do Sertão, tem como objetivo central a formação de crianças e jovens como leitores críticos e produtores autônomos de conteúdo, por meio do uso de tecnologias da comunicação e da informação. O programa articula diferentes laboratórios que possibilitam a experimentação prática, a autoria coletiva e o domínio técnico de linguagens midiáticas diversas.

A Rádio Casa Grande FM (104,9 MHz) constitui um dos principais dispositivos formativos do programa. Trata-se de uma rádio educativa e comunitária gerida integralmente por crianças e jovens, cuja programação abrange repertórios musicais variados, além de programas produzidos “de criança para criança”. A experiência radiofônica promove o desenvolvimento da oralidade, da escuta ativa e da responsabilidade comunicacional, fortalecendo a autonomia dos participantes. De acordo com Oliveira (2009), essa experiência

desenvolvida pela Fundação Casa Grande foi internacionalizada com o apoio do UNICEF, sendo levada para Angola e Moçambique. Atualmente, esses países contam com 31 rádios comunitárias inspiradas no programa “De criança para criança”, caracterizado pela produção de conteúdos comunicacionais elaborados por crianças e destinados a outras crianças. A iniciativa também resultou na constituição de uma rede lusófona de crianças comunicadoras, articulando Brasil, Moçambique e Angola, com suporte institucional do UNICEF (Oliveira, 2009).

Complementarmente, a TV Casa Grande (100 Canal) funciona como laboratório de produção audiovisual voltado à criação de documentários, registros culturais e à série semanal 100 Canal, exibida em espaços alternativos e em parcerias institucionais, como com o Canal Futura. Esse laboratório possibilita a aprendizagem de técnicas de roteiro, captação, edição e narrativa audiovisual, ampliando o repertório expressivo dos jovens comunicadores.

Figura 32 - Rádio Casa Grande



Fonte: Acervo do pesquisador

A Casa Grande Editora dedica-se à formação em desenho gráfico, ilustração e arte sequencial, com destaque para a produção de histórias em quadrinhos inspiradas na mitologia Kariri e para a elaboração do jornal mural Kariuzinho. Por meio dessas práticas, o programa estimula a leitura, a escrita e a criação visual como formas legítimas de expressão cultural e construção de identidade.

Por fim, o Laboratório de Informática e Internet oferece suporte às práticas digitais, sendo o espaço onde as crianças gerenciam o site institucional da Fundação e mantêm blogs pessoais, nos quais registram semanalmente suas aprendizagens, reflexões e experiências. Essa atividade fortalece competências digitais e promove a sistematização reflexiva do processo formativo, integrando comunicação, memória e autoria juvenil.

O Programa de Artes Integradas tem como objetivo a sensibilização estética, a formação técnica e a constituição simultânea de público e produtores culturais, articulando fruição artística, experimentação prática e profissionalização progressiva de crianças e jovens. O eixo parte da compreensão da arte como linguagem formativa e como campo de atuação profissional, integrando processos criativos, técnicos e pedagógicos.

Um dos principais dispositivos do programa é o Teatro Violeta Arraes – Engenho de Artes Cênicas, espaço cênico cuja arquitetura remete simbolicamente aos antigos engenhos da região. O teatro abriga apresentações semanais e funciona como laboratório formativo, no qual jovens são capacitados tecnicamente em áreas como iluminação cênica, sonoplastia, cenografia e direção de palco. A dinâmica do espaço permite que os participantes aprendam fazendo, assumindo responsabilidades reais na montagem, operação e produção dos espetáculos.

Figura 33 - Teatro Violeta Arraes – Engenho de Artes Cênicas



Fonte: Acervo do pesquisador

O programa é complementado por um conjunto de Laboratórios de Conteúdo, destinados à ampliação do repertório cultural e à formação de plateia crítica. Integram esse conjunto a Gibiteca, com acervo superior a 4.500 títulos; a Biblioteca de Literatura

Infantojuvenil; a Biblioteca de Pesquisa, voltada ao apoio acadêmico; e a DVDteca, que reúne um vasto acervo de cinema nacional e internacional. Esses espaços funcionam como base teórica e estética para as práticas artísticas, articulando leitura, audiovisual e reflexão crítica no âmbito da arte-educação.

Figura 34 - Gibiteca



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

Figura 35 - Biblioteca



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

Figura 36 - DVDteca



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

O Programa de Turismo Comunitário orienta-se pelo desenvolvimento local sustentável e pela geração de renda para as famílias vinculadas à Fundação, articulando cultura, hospitalidade e economia solidária. O programa é operacionalizado por meio da Agência de Turismo Comunitário (ATC), que substituiu a antiga cooperativa COOPAGRAN, assumindo uma lógica de negócios sociais geridos por jovens formados na Casa Grande.

A Agência de Turismo Comunitário foi criada a partir da necessidade de estruturar e operacionalizar o receptivo turístico da Fundação Casa Grande, orientando-se pelo princípio da geração de renda familiar para as famílias parceiras. Sua atuação fundamenta-se em práticas éticas e solidárias, promovendo a integração entre população local e visitantes no âmbito do turismo de experiência, com ênfase na conservação ambiental, na valorização da produção cultural e no fortalecimento da identidade local (Turismo Comunitário FCG, 2017b).

A iniciativa central do programa são as Pousadas Domiciliares, constituídas por quartos adaptados nas residências dos pais e responsáveis pelos alunos. Esse modelo permite ao visitante uma imersão no cotidiano sertanejo, promovendo uma experiência de turismo de conteúdo, baseada na convivência, na troca cultural e na valorização dos modos de vida locais. A proposta rompe com padrões convencionais do turismo comercial, ao priorizar vínculos comunitários, distribuição direta de renda e protagonismo familiar.

Anualmente, a Fundação Casa Grande atrai mais de 68 mil visitantes ao município de Nova Olinda, desempenhando papel central na dinamização do turismo cultural local. Por meio do museu e de seus laboratórios, a instituição promove oficinas, ações formativas e parcerias de intercâmbio com organizações nacionais e internacionais (Almeida, 2016), consolidando-se como espaço de educação complementar, encontro social e fruição cultural para a comunidade e seus visitantes (Martins, 2016). Conforme destaca Limaverde (2010, p. 117), esse potencial turístico tem se traduzido em uma alternativa concreta de desenvolvimento econômico e social,

com geração de emprego e renda para as famílias locais. Em reconhecimento a esse protagonismo, Nova Olinda foi classificada, em 2008, pelo Ministério do Turismo como Município Indutor do Turismo, no âmbito das políticas de desenvolvimento regional baseadas na atividade turística.

O programa também engloba empreendimentos complementares, como a Lojinha de Souvenirs, dedicada à comercialização de artesanato local; o Restaurante Casa Grande; o Nova Olinda Café Cultural; e o Café Violeta. Esses equipamentos funcionam como unidades produtivas e formativas, sendo geridos por jovens egressos da Fundação, que aplicam, na prática, conhecimentos adquiridos nas áreas de gestão, atendimento, produção cultural e economia criativa.

Figura 37 - Lojinha de Souvenirs



Figura 38 - Café Violeta



Fonte: Acervo da Fundação Casa Grande

Além de fortalecer os laços sociais por meio da cultura, a Fundação Casa Grande consolidou-se como uma estratégia efetiva de proteção social, ao oferecer às crianças alternativas formativas e criativas que as afastam da permanência nas ruas. Majoritariamente oriundas de famílias de trabalhadores rurais de baixa renda, essas crianças passaram a ter acesso a bibliotecas, videotecas e a um conjunto diversificado de atividades extracurriculares

desenvolvidas em laboratórios de comunicação e tecnologia. Ao promover o contato com diferentes linguagens, saberes e práticas educativas, a Fundação busca ampliar a compreensão de mundo e as perspectivas de vida desses sujeitos, contribuindo para a redução de situações de risco e vulnerabilidade social, bem como para a ruptura precoce com o trabalho infantil no meio rural (Moreira, 2017). Dessa forma, a atuação da Fundação Casa Grande contribui para o desenvolvimento integral das potencialidades das crianças e jovens atendidos, promovendo sua inclusão progressiva em distintas esferas da vida social, como o sistema educacional, o mercado de trabalho e a participação sociocultural. Os programas estruturam-se segundo uma lógica de formação contínua e articulada, iniciando-se na educação infantil, avançando para a capacitação juvenil, o empreendedorismo social e, posteriormente, para estratégias de geração de renda familiar.

A gestão da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri (FCG-MHK) fundamenta-se no protagonismo infantojuvenil e em um modelo de autogestão articulado à gestão participativa (Acioli, 2002; Noronha, 2008; Felix; Ipiranga, 2006). Embora estruturada juridicamente como uma fundação privada, filantrópica e sem fins lucrativos, a condução cotidiana da instituição é realizada predominantemente por crianças e jovens, geralmente entre 6 e 18 anos, que assumem responsabilidades em todas as frentes operacionais da organização (Ghanem, 2012; Barbalho, 2010; Macêdo, 2017). Essas atribuições abrangem desde a recepção de visitantes, a limpeza e a manutenção dos espaços, até a administração financeira, a gestão dos laboratórios e a organização das atividades culturais e formativas (Noronha, 2008; Limaverde, 2015; Silva, 2022).

Esse arranjo de governança rompe deliberadamente com as hierarquias tradicionais da educação formal e dos modelos gerenciais convencionais, ao se ancorar no princípio segundo o qual o poder decisório cotidiano reside nos próprios jovens. Tal lógica não se orienta pela ausência de regras, mas por uma redistribuição radical de responsabilidades, na qual a autonomia é compreendida como prática formativa e instrumento de emancipação social. Mais do que meros executores das atividades, as crianças têm autonomia para tomar decisões e propor ideias, são os gestores culturais na Casa Grande, segundo Alemberg, os “protagonistas da mudança social da cidade” (Moreira, 2017)

Apesar do protagonismo juvenil no plano operacional, a Fundação mantém instâncias formais de governança institucional, assegurando sua regularidade jurídica, administrativa e financeira. A Assembleia Geral, órgão soberano constituído pelos sócios, é responsável pela deliberação sobre o estatuto e pela eleição da diretoria. A Diretoria Executiva, por sua vez, é

composta por três membros, Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Financeiro, encarregados de responder legalmente pela instituição e de garantir sua continuidade institucional. No período de 2021 a 2025, a Diretoria é composta por Francisco Hélio de Souza Filho (Presidente), Iriane Inácio Silva Nunes (Diretora Administrativa) e Israel Limaverde Vilar Ferreira (Diretor Financeiro).

Todavia, as atividades cotidianas de planejamento, execução e acompanhamento das ações concentram-se principalmente na Diretoria, em especial no diretor-presidente, no diretor administrativo e no Conselho Cultural. Embora este último possua caráter consultivo do ponto de vista formal, na prática seus cinco integrantes desempenham papel central na condução das atividades diárias da instituição, configurando-se como o principal núcleo operativo da Fundação (Fundação Casa Grande, 2017c). Mesmo não sendo uma instância formal de planejamento, decisão e execução, são as relações entre os membros do Conselho Cultural que levam à prática as ações da Casa Grande, por meio de uma dinâmica de integração diária e uma cultura voltada para a construção coletiva. O Conselho Cultural, é composto por cinco jovens maiores de 18 anos egressos do projeto. De acordo com o estatuto, esse conselho tem como atribuição zelar pelas finalidades institucionais e operacionais da FCG-MHK, bem como orientar e salvaguardar suas diretrizes pedagógicas, culturais e filosóficas, funcionando como instância de transição entre o protagonismo juvenil e a maturidade institucional (Fundação Casa Grande, 2017c).

Por fim, a governança da Fundação é reforçada pela atuação de um Conselho Fiscal e de um Conselho Científico, responsáveis, respectivamente, pela apreciação e aprovação das contas e pelo respaldo técnico-científico em áreas como arqueologia, museologia e patrimônio cultural. Essas instâncias garantem transparência, legitimidade técnica e conformidade institucional, sem comprometer o princípio central do protagonismo infantojuvenil que caracteriza a experiência da Fundação Casa Grande.

Esse modelo híbrido de gestão que combina protagonismo juvenil no cotidiano organizacional com instâncias adultas de responsabilidade legal, constitui um dos elementos centrais da singularidade da Fundação Casa Grande, evidenciando formas alternativas de governança cultural baseadas na confiança, na aprendizagem experiencial e na partilha intergeracional de saberes e responsabilidades (Felix; Ipiranga, 2006; Ghanem, 2012; Noronha, 2008; Macêdo, 2017; Moreira, 2017; Silva, 2022).

A manutenção da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri apoia-se em um modelo de sustentabilidade institucional orientado pela autonomia, pela transparência e por

uma lógica de baixo custo operacional, cujo objetivo central é garantir a continuidade das atividades e a permanência do espaço aberto à comunidade, independentemente de oscilações econômicas ou crises externas. Trata-se de uma estratégia deliberada de resiliência organizacional, que privilegia a estabilidade cotidiana em detrimento de modelos dependentes de grandes aportes financeiros episódicos.

Um dos pilares desse modelo é o uso estratégico do marketing social. A Fundação converte sua elevada visibilidade pública, estimada em aproximadamente 60 mil visitantes anuais, além de ampla repercussão midiática nacional e internacional em um ativo institucional. Em vez de depender exclusivamente de doações eventuais, a organização estabelece parcerias com empresas que aderem a um sistema de manutenção básica do projeto. Nessa lógica, as empresas não atuam apenas como patrocinadoras pontuais, mas como parceiras institucionais, associando suas marcas a uma iniciativa reconhecida por seu impacto sociocultural e educativo.

Outro elemento central da sustentabilidade da Fundação é sua inserção em uma cadeia produtiva cultural e turística de base local (Gabrielli, 2015; Araújo, 2017; Martins, 2016). A FCG opera como um polo de produção simbólica e de serviços culturais, articulando turismo comunitário, atividades educativas, produtos editoriais, audiovisuais e experiências culturais que dinamizam a economia local (Barbalho, 2010; Limaverde, 2015; Moreira, 2017). Essa atuação contribui tanto para a geração de receitas diretas quanto para o fortalecimento do ecossistema territorial no qual a Fundação está inserida (Ghanem, 2012; Martins, 2018; Rabinovici, 2024).

Por fim, destaca-se a profissionalização progressiva dos jovens como componente estruturante da sustentabilidade financeira. Nos diferentes laboratórios, crianças e jovens aprendem ofícios ligados à cultura, à comunicação, à memória e às artes e passam a ofertar esses serviços no próprio território. Esse processo gera renda para os jovens, amplia suas possibilidades de inserção profissional e, simultaneamente, retroalimenta a rede institucional da Fundação, consolidando um modelo no qual formação, trabalho e sustentabilidade organizacional se articulam de forma integrada.

A Fundação Casa Grande também acessa recursos por meio de editais públicos e privados, a exemplo do Banco do Nordeste (BNB) e do programa Criança Esperança. Esses financiamentos, contudo, são mobilizados majoritariamente para finalidades específicas, como aquisição de equipamentos (computadores, câmeras) e realização de eventos e festivais culturais, não sendo utilizados para a manutenção fixa da instituição.

A experiência acumulada com recursos públicos, especialmente de âmbito federal, levou a Fundação a adotar uma postura cautelosa em relação a convênios governamentais. Episódios envolvendo mudanças de gestão e exigências posteriores de devolução de recursos por entraves burocráticos, evidenciaram riscos institucionais associados à instabilidade político-administrativa, reforçando a opção estratégica por modelos de financiamento mais autônomos e previsíveis.

No que se refere à governança e à transparência, a Fundação mantém um padrão rigoroso de prestação de contas, com fiscalização do Ministério Público. Mesmo quando não há exigência formal por parte dos financiadores, a instituição elabora e entrega relatórios detalhados de execução física e financeira dos projetos. Esse processo cumpre dupla função: assegura a legitimidade institucional e atua como dispositivo formativo, ao capacitar crianças e jovens diretores no manejo de orçamentos, registros contábeis e relatórios técnicos, fortalecendo a cultura da responsabilidade pública e da gestão participativa.

A gestão financeira da Fundação Casa Grande é orientada por uma lógica de planejamento preventivo por cenários, cujo objetivo central é assegurar que a instituição jamais interrompa completamente suas atividades. Em vez de operar com uma única projeção orçamentária ideal, a organização trabalha com diferentes níveis de contingência, ajustando sua operação conforme a disponibilidade de recursos.

No cenário ideal (Plano B), a manutenção da Fundação ocorre com a garantia das parcerias institucionais, que garantem valor considerado suficiente para cobrir os custos básicos de funcionamento e assegurar a continuidade plena das atividades formativas, culturais e comunicacionais. Em um cenário de retração de recursos (Plano C), caso haja perda dessas parcerias, a Casa Grande passa a operar com um orçamento mínimo, priorizando despesas essenciais e reduzindo o escopo das atividades, sem, contudo, suspender totalmente seu funcionamento. Por fim, em um cenário crítico extremo (Plano D), caracterizado pela ausência total de recursos financeiros, a instituição adota uma estratégia de sobrevivência organizacional baseada na redução máxima de custos operacionais. Nesse contexto, são desligados serviços como contabilidade, internet e equipamentos tecnológicos, e a Casa passa a funcionar exclusivamente como espaço de visitação, operando com custo tecnológico praticamente nulo.

Esse modelo evidencia uma gestão financeira orientada pela resiliência institucional, na qual a sustentabilidade não é concebida como estabilidade permanente, mas como a capacidade de adaptação contínua frente à escassez, reforçando a centralidade do planejamento cotidiano e da austeridade estratégica na manutenção da missão organizacional. Em funcionamento

contínuo desde a década de 1990, a organização evidencia sua capacidade de adaptação, reinvenção e permanência em contextos marcados por instabilidade econômica e descontinuidade de políticas públicas (Noronha, 2008; Martins, 2016; Macêdo, 2017).

A legitimidade empírica da Fundação Casa Grande é reforçada pelo amplo reconhecimento acumulado no decorrer de sua trajetória. Ao longo de mais de três décadas, a instituição recebeu premiações de órgãos governamentais, fundações privadas e entidades globais, consolidando-se como uma referência em protagonismo infantojuvenil, educação patrimonial e gestão cultural comunitária (Noronha, 2008; Martins, 2016; Macêdo, 2017). A atuação da Fundação Casa Grande em Nova Olinda e seu impacto social ganharam visibilidade global, resultando em prêmios de prestígio internacional. Entre eles, destacam-se o Prêmio UNICEF Criatividade Patativa do Assaré (2002), que reconheceu a Fundação como o projeto mais criativo e o melhor projeto de educação daquele ano; o Prêmio Crianças do Mundo (Children's World), concedido pela UNESCO em reconhecimento aos esforços da instituição na promoção dos direitos da criança; e o Summer of Goodwill (1996), premiação da New York Time Warner, que marcou um dos primeiros reconhecimentos internacionais da Fundação (Noronha, 2008; Martins, 2016).

Mais recentemente, a Fundação foi contemplada no 11º Prêmio Ibermuseus de Educação (2020), obtendo o segundo lugar com o projeto “Arqueologia Social Inclusiva – Educar pelo Patrimônio nos Museus Orgânicos do Cariri”, além do Good Practices Prize of Safeguard of Immaterial Cultural Heritage, concedido ao projeto “Ser tão sonoro”, reforçando sua atuação na salvaguarda do patrimônio cultural imaterial (Limaverde, 2015; IPHAN, 2014).

No âmbito nacional, a Fundação Casa Grande recebeu importantes premiações e honrarias concedidas por órgãos do Governo Federal e instituições de grande relevância. Destaca-se a Comenda da Ordem do Mérito Cultural (2004), maior honraria do Ministério da Cultura do Brasil, concedida pelos relevantes serviços prestados ao patrimônio cultural brasileiro, bem como o Prêmio Economia Criativa, também outorgado pelo Ministério da Cultura (Macêdo, 2017).

Outros reconhecimentos incluem o Prêmio Valores do Brasil (2008), concedido pelo Banco do Brasil na categoria Educação e Geração de Conhecimento; o Prêmio Criança Pequena em Foco (2014), promovido pelo CECIP; o Prêmio Orilaxé – Direitos Humanos (2008), concedido pelo Grupo Cultural AfroReggae; e o Título de Casa do Patrimônio da Chapada do Araripe (2010), outorgado pelo IPHAN, sendo a Fundação Casa Grande a única organização

da sociedade civil a receber tal reconhecimento, servindo de referência nacional (Noronha, 2008; Limaverde, 2015; Macêdo, 2017).

Em nível estadual e regional, a Fundação Casa Grande é amplamente celebrada como exemplo de gestão cultural comunitária e responsabilidade social. Entre os reconhecimentos, destacam-se os prêmios concedidos pela Secretaria da Cultura do Estado do Ceará (2006), a Medalha do Mérito Farroupilha (2007), outorgada pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, o Troféu Acorde Brasileiro, o Troféu Chapéu de Couro (2000), concedido pelo Jornal do Cariri, e a Comenda Promotor de Justiça Guido Furtado Pinto, concedida pela Associação Cearense do Ministério Público (Noronha, 2008; Macêdo, 2017; clipping institucional da FCG).

Quadro 14 – Síntese das organizações

Organização	Identidade	Princípios orientadores	Gestão	Sustentabilidade	Desafios
Terreiro das Pretas	Ponto de Cultura afroecológico e quilombola (Crato-CE), vinculado ao GRUNEC	Bem Viver; ancestralidade; afroecologia; Miolagem; resistência negra	Gestão familiar-comunitária (aquilombamento); divisão flexível de funções; base intergeracional	Aposentadorias familiares (base); economia solidária; produção agroecológica; artesanato; fomento público pontual	Racismo ambiental; escassez hídrica; sobrecarga das lideranças; fragilidade de políticas públicas
Coletivo Camaradas	Movimento político-cultural (Crato-CE), atuação territorial no Gesso	Marxismo; arte política; democratização cultural; direito à cidade	Estrutura formal + prática militante horizontal; trabalho voluntário	Editais e prêmios (principal); economia solidária; trabalho militante	Insegurança financeira; dependência de editais; rigidez burocrática; estigma territorial
Carrapato Cultural	Projeto socioambiental comunitário (Crato-CE), Ponto de Cultura	Ancestralidade; sustentabilidade; “tecnologia pura”; crítica ao capitalismo	Associação formal + gestão comunitária horizontal; decisões coletivas	Maracatu (principal fonte); economia solidária; moeda social; editais; contribuições locais	Instabilidade financeira; burocracia; custos operacionais (água/energia); vulnerabilidade ambiental
Fundação Casa Grande	OSC de educação patrimonial e cultural (Nova Olinda-CE)	Protagonismo juvenil; aprender fazendo; afeto; identidade territorial	Governança formal + autogestão infantojuvenil; conselho cultural	Parcerias institucionais; turismo comunitário; serviços culturais; baixa dependência de editais	Riscos burocráticos; necessidade de autonomia financeira; manutenção do modelo de baixo custo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026

4.2 Arranjos de sustentabilidade financeira

As organizações culturais analisadas demonstram uma arquitetura de sustentabilidade financeira que vai além da simples captação de recursos, configurando-se como uma "bricolagem" estratégica de fontes públicas, privadas, comunitárias e pessoais (Lévi-Strauss, 1962; Certeau, 1980; Throsby, 2010; Greffe, 2015). A combinação de recursos é fundamentada em táticas de autogestão, articulação em rede e, em casos críticos, no aporte de recursos individuais dos próprios integrantes das organizações.

A diversificação de fontes, marcada pela centralidade dos editais públicos e leis de incentivo, configura um processo recorrente de “editalização” da sustentabilidade financeira das organizações culturais analisadas. Embora esses mecanismos, em especial os editais municipais, estaduais e federais, bem como as Leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo, sejam fundamentais para a manutenção das atividades, eles são amplamente criticados por sua imprevisibilidade temporal, descontinuidade e rigidez burocrática, fatores que limitam a capacidade de planejamento estratégico de longo prazo (Calabre, 2015; Rubim, 2010; Stanziola, 2011; Greffe, 2015). Esse padrão empírico dialoga com a literatura que descreve a crescente “projetização” do financiamento cultural, na qual a continuidade institucional passa a depender de ciclos de projetos e de prazos curtos, com efeitos de instabilidade e reorientação permanente das agendas organizacionais (Lundin; Söderholm, 1995; Grabher, 2004; Calabre, 2015).

Esse processo de editalização e projetização do financiamento cultural expressa uma racionalidade que, embora amplie o acesso a recursos, subordina a sustentabilidade à lógica intermitente do projeto. No contexto brasileiro, Rubim (2010) e Calabre (2015) demonstram que a dependência recorrente de editais e leis de incentivo constitui traço estrutural de políticas culturais marcadas por descontinuidade e baixa institucionalidade, deslocando a manutenção organizacional para ciclos competitivos e politicamente instáveis. Greffe (2015) e Stanziola (2011) reforçam que, quando arranjos híbridos se ancoram excessivamente em mecanismos competitivos e burocraticamente rígidos, a gestão passa a ser capturada por exigências formais que consomem energia organizacional e aprofundam assimetrias de acesso.

No caso do Coletivo Camaradas, os editais configuram-se como principal forma de viabilizar a manutenção do espaço físico e a aquisição de acervo, porém a ausência de previsibilidade orçamentária compromete a estabilidade das ações continuadas.

"a nossa principal fonte é editais que abrem, editais de premiação e editais que tá de cultura, no geral." Alexandre - Coletivo Camaradas

"nem sempre a gente consegue dar continuidade ao mesmo trabalho, porque, às vezes, a gente precisa executar um determinado projeto que tem prazo, e depois depende mais de outro e tal, que demora mais alguns meses" Alexandre - Coletivo Camaradas (Entrevista – Coletivo Camaradas).

As duas evidências reforçam o argumento de que o financiamento por editais, embora amplie oportunidades, tende a produzir uma temporalidade fragmentada do trabalho cultural, subordinando práticas continuadas a janelas de financiamento e cronogramas exógenos (Lundin; Söderholm, 1995; Grabher, 2004; Calabre, 2015; Greffe, 2015). Nesse ponto, a literatura da economia da cultura também ajuda a explicar por que a sustentabilidade raramente decorre de receitas estáveis: há limites estruturais para a geração de renda própria contínua no setor cultural, o que aumenta a dependência de mecanismos públicos intermitentes (Baumol; Bowen, 1966; Throsby, 2010).

Já o Carrapato Cultural evidencia dificuldades técnicas na elaboração e, sobretudo, na prestação de contas, o que gera insegurança jurídica e o receio de inviabilização do CNPJ para futuros acessos a fomento:

“Tem os editais maiores, que são mais os estaduais, outros maiores ainda que são os federais. Porém, a nossa experiência para elaborar os projetos, principalmente os textos, que são um dos pontos principais na construção do editado, a questão da planilha financeira, ela tem que estar de acordo com o que você fez da justificativa, do texto, tudo tem que estar bem alinhado, pensando na prestação de contas, para não dar nenhum problema, para não impedir a associação para o CNPJ, para outros editais” (Samuel - Carrapato Cultural)

O trecho explicita como a sustentabilidade passa a depender não apenas de “obter recursos”, mas de dominar competências técnico-burocráticas e de conformidade, o que produz assimetrias entre organizações com diferentes capacidades administrativas (DiMaggio; Powell, 1983; Power, 1997; Ebrahim, 2003; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Assim, a *accountability*, ao mesmo tempo em que é demandada como garantia de legitimidade e transparência, pode operar como mecanismo de exclusão indireta quando os requisitos excedem a capacidade organizacional disponível (Ebrahim, 2003; O’Dwyer; Unerman, 2008; Power, 1997).

Esse mesmo receio é compartilhado pela Fundação Casa Grande:

"Por exemplo, já tivemos apoio aqui do Ministério do Turismo, que apoiou a circulação de um espetáculo, uma palestra e um oficina da

Fundação por mais de 10 países. E, tipo assim, no governo Lula, ele deu esse dinheiro para gente, ele apoiou. Só que quem era que ia fazer a nossa prestação de conta? o governo Bolsonaro. Então, quando o Bolsonaro entra e fala assim, olha, o Ministério da Cultura vira um departamento dentro do Ministério do Turismo. E olha, pega aí tudo que foi dinheiro que deu para a Projeto Social do Brasil e tome, bota eles tudo para devolver o dinheiro. Essa é a política nacional." (Junior - Fundação Casa Grande)

A evidência empírica revela como a instabilidade política e a reconfiguração institucional das políticas culturais impactam a sustentabilidade financeira, convertendo a prestação de contas em fonte de risco e incerteza jurídica sob mudanças de governo (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Stanziola, 2011). Nesse ponto, o dado dialoga criticamente com a literatura sobre descontinuidade de políticas públicas no campo cultural e seus efeitos sobre previsibilidade, continuidade institucional e capacidade de planejamento (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Greffe, 2015).

Assim, a editalização, ao mesmo tempo em que amplia oportunidades de financiamento, produz novas vulnerabilidades organizacionais, reforçando a dependência de competências burocráticas e acentuando as assimetrias entre organizações culturais de base territorial (Power, 1997; Ebrahim, 2003; Rubim, 2010; Calabre, 2015; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Em termos analíticos, os dados sugerem que a sustentabilidade financeira é “condicionada” por uma infraestrutura de conformidade que nem sempre é compatível com a escala, a informalidade relativa e o caráter comunitário dessas organizações (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019).

Ademais a concorrência excludente emerge como um dos efeitos mais perversos do sistema de editais quando estes operam sob a lógica estrutural da escassez. Ao invés de fomentar cooperação e fortalecimento do campo cultural, os editais tendem a produzir uma disputa predatória entre os próprios Pontos de Cultura, convertendo organizações que compartilham missões, territórios e públicos semelhantes em concorrentes diretos por fatias limitadas de recursos (Rubim, 2010; Calabre, 2015). Nesse arranjo, a sustentabilidade deixa de ser concebida como responsabilidade coletiva do Estado e passa a ser tratada como resultado de uma competição seletiva, na qual apenas alguns projetos “vencedores” conseguem se manter ativos em cada ciclo de financiamento (Stanziola, 2011; Greffe, 2015).

Esse modelo aproxima-se do que a literatura descreve como competição induzida por políticas públicas, na qual regras de seleção, critérios comparativos e rankings de mérito produzem hierarquizações artificiais entre organizações que operam em contextos

profundamente desiguais. Organizações localizadas em territórios periféricos, com menor capacidade técnico-burocrática, redes institucionais restritas ou histórico limitado de prestação de contas, tendem a ser sistematicamente prejudicadas nesse processo, o que aprofunda desigualdades regionais e territoriais no acesso ao fomento cultural (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Rubim, 2010).

Em chave crítica, os dados sugerem que essa lógica competitiva não é um efeito colateral, mas um mecanismo estrutural de gestão da escassez, por meio do qual o Estado administra a insuficiência de recursos transferindo o conflito distributivo para as próprias organizações culturais (Lorey, 2015; Rubim, 2010). Assim, a concorrência excludente reforça a seletividade do fomento, naturaliza a descontinuidade organizacional e tensiona a ideia de sustentabilidade como política pública, evidenciando que, sem mecanismos de financiamento estruturante e territorialmente sensíveis, os editais tendem a reproduzir e não a reduzir as desigualdades que atravessam o campo cultural brasileiro (Calabre, 2015; Greffe, 2015).

Positivamente, por outro lado, as parcerias institucionais estáveis configuram, no caso da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri, um modelo singular de sustentabilidade financeira ao deslocar o foco da captação episódica para a manutenção básica permanente. A Fundação Casa Grande apresenta o arranjo mais estruturado de manutenção entre os casos analisados, fundamentado na premissa de que “manter as portas abertas” constitui a missão primordial da organização, independentemente da aprovação de projetos pontuais ou da captação episódica de recursos. Esse entendimento desloca o foco da sustentabilidade financeira da lógica da execução de projetos para a garantia de condições materiais mínimas de funcionamento contínuo, aproximando-se do que a literatura denomina financiamento institucional ou estrutural, em contraste com o financiamento estritamente projetizado (Stanziola, 2011; Greffe, 2015).

Os aportes de manutenção configuram o eixo central desse modelo. A organização estabelece parcerias estáveis com empresas privadas e instituições do Sistema S, como a Cajuína São Geraldo e o SESC, que assumem o custeio recorrente de despesas operacionais por meio do denominado Plano de Manutenção Básica.

"A gente chegou pro Sesc, chegou pra São Geraldo e falou, olha, a Fundação precisa de 60 uniformes por ano. Isso tem um custo de pelo menos 60 mil. E ela precisa também de um valor próximo para manter as portas abertas. Então, um paga de 60, outro paga 60, você tem duas instituições, duas empresas que mantêm esse projeto social" (Junior - Fundação Casa Grande)

Esse plano inclui custos fixos essenciais ao cotidiano institucional, como a confecção anual de aproximadamente 180 uniformes destinados às crianças e adolescentes, além de outras despesas estruturais necessárias à manutenção das atividades permanentes da Casa. A literatura sobre sustentabilidade de organizações culturais aponta que esse tipo de arranjo contínuo reduz a vulnerabilidade associada à descontinuidade de políticas públicas e à imprevisibilidade dos editais, ampliando a capacidade de planejamento e estabilidade operacional no médio e longo prazo (Throsby, 2010; Greffe, 2015).

Do ponto de vista analítico, tais parcerias não são compreendidas apenas como mecanismos de captação financeira, mas como relações simbólicas e reputacionais duradouras, nas quais as empresas associam sua imagem institucional a um projeto cultural e social de reconhecida legitimidade territorial (Bourdieu, 1996; Throsby, 2010). Essa associação contínua diferencia-se de patrocínios pontuais, pois permite a construção de valor simbólico compartilhado ao longo do tempo, convertendo reconhecimento social em estabilidade financeira relativa (Greffe, 2015; Calabre, 2015).

"na Fundação Casa Grande, a gente achou melhor pegar a visibilidade... Beleza. Tem 60 mil pessoas que visitam a Fundação por ano? Tem. Não há tantas famílias atendidas? Tem. Não há tantos canais de reportagem, né, que saem da fundação por ano no mundo todo? Tem. Quem é uma empresa que gasta em cerca de R\$ 60 mil por ano pra, em marketing dela mesmo, que poderia comprar a fundação, comprar esse pacote de manutenção básica pra manter esse projeto e a imagem dela vai estar associado, a nossa" (Junior - Fundação Casa Grande)

Além dos aportes empresariais e institucionais, o modelo da Fundação Casa Grande incorpora de forma estruturada as doações de patronos, especialmente cineastas brasileiros, como Miguel Arraes, que contribui anualmente com valores aproximados de R\$ 60.000,00 destinados especificamente ao custeio de despesas operacionais recorrentes, tais como energia elétrica, internet e materiais de higiene. Esse tipo de doação dialoga com a literatura internacional sobre filantropia cultural e patronagem, que destaca o papel de indivíduos com capital simbólico elevado na sustentação de organizações culturais de interesse público, especialmente em contextos de fragilidade estatal (DiMaggio, 1986; Greffe, 2015).

No entanto, diferentemente de modelos clássicos de mecenato, as doações de patronos observadas na Fundação Casa Grande estão fortemente ancoradas em relações de confiança, reconhecimento mútuo e alinhamento de valores culturais e políticos, mais do que em contrapartidas mercadológicas formais (Throsby, 2010; Boff, 2015). Tal característica reforça a compreensão da sustentabilidade financeira como fenômeno relacional, produzido na

interseção entre capital econômico, capital simbólico e pertencimento territorial (Bourdieu, 1996; Throsby, 2010).

O empreendedorismo social e a geração de renda própria emergem, em três casos analisados, como dimensões importantes da sustentabilidade financeira, ao viabilizarem a criação de microeconomias territoriais articuladas às práticas culturais, educativas e produtivas locais (Throsby, 2001; Sachs, 2002; Boff, 2015). Esse padrão empírico reforça o argumento de que organizações culturais não apenas “buscam recursos”, mas também produzem circuitos econômicos territorializados, nos quais valor cultural e valor econômico se co-constituem (Throsby, 2001; Sachs, 2002).

Na Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri, a sustentabilidade é reforçada pela transformação dos laboratórios formativos, como rádio, museu, arqueologia e audiovisual, em espaços de profissionalização juvenil. Jovens que se formam nesses ambientes passam a ofertar serviços culturais, comunicacionais e turísticos, gerando recursos próprios e renda familiar. A lógica do turismo comunitário aprofunda essa articulação entre sustentabilidade institucional e empreendedorismo social. A infraestrutura física, simbólica e organizacional da Fundação sustenta uma rede de pousadas domiciliares geridas pelas famílias locais, nas quais os recursos e benefícios econômicos gerados pela circulação de visitantes e pela hospedagem são integralmente apropriados pelas próprias famílias, enquanto a Fundação atua como instância de suporte logístico, mediação institucional e visibilidade externa. Esse modelo aproxima-se das experiências de turismo de base comunitária descritas na literatura, nas quais a organização comunitária exerce papel central na coordenação, enquanto os benefícios econômicos permanecem territorializados (Sachs, 2002; Irving, 2009; Boff, 2015)

Existe um programa de empreendedorismo social na fundação que é feito com os pais, mães e amigos da casa grande. E isso vai reverberando dentro do território a ponto de, por exemplo, A gente tem mais de 300 famílias cadastradas no território que são pontos de vivência cultural no território (Heloísa - Fundação Casa Grande)

Os dados, portanto, convergem com abordagens de desenvolvimento que enfatizam estratégias endógenas, baseadas em capacidades locais e em circuitos comunitários de geração de renda (Sachs, 2002). Nesse arranjo, a sustentabilidade financeira não se encerra em si mesma, mas funciona como infraestrutura habilitadora de iniciativas produtivas individuais e coletivas, articulando cultura, trabalho e desenvolvimento local (Throsby, 2001; Sachs, 2002). Essa configuração dialoga com a literatura sobre empreendedorismo social, que compreende tais iniciativas não como empreendimentos orientados prioritariamente ao lucro, mas como

formas híbridas de geração de renda associadas a missões sociais, culturais e territoriais (Dees, 1998; Mair; Martí, 2006; Nicholls, 2010). No caso da Fundação Casa Grande, o empreendedorismo emerge como contrapartida social indireta do investimento em manutenção institucional: ao garantir infraestrutura, legitimidade e visibilidade, a organização possibilita que seus integrantes convertam saberes culturais em atividades econômicas sustentáveis.

Já no caso do Carrapato Cultural, a principal fonte de sustentação financeira advém dos cachês obtidos pelo Maracatu Uinu Êre, que são integralmente direcionados a um fundo coletivo destinado à manutenção do espaço e à realização de eventos comunitários. Além disso, a organização adota estratégias de intermediação burocrática, utilizando seu CNPJ para viabilizar contratos e apresentações de outros artistas e grupos não formalizados, retendo uma porcentagem desses valores como forma de custear suas atividades.

A gente tem um grupo de maracanu, então ele é uma das formas de a gente conseguir captar recurso, além de alguns projetos que a gente consegue participar e aprovar. E aí, mais um, o principal é o maracatu, então a gente se apresenta com o maracatu, tem uns cachês, e aí a gente faz essa, junta esse cachê, e aí a gente faz um fundo, e aí faz a gestão, a gente faz, o planejamento (Samuel - Carrapato Cultural)

Soma-se a isso a venda de óleo de cozinha usado para empresas de reciclagem, articulada à moeda social local, convertendo uma ação ambiental em fonte complementar de receita. Aqui, a evidência mostra uma sustentabilidade construída por “combinação de práticas”, culturais, ambientais e administrativas que amplia fontes de receita e reduz dependência exclusiva de fomento estatal (Throsby, 2010; Greffe, 2015).

Já o Terreiro das Pretas estrutura sua geração de renda, também, a partir de práticas produtivas profundamente enraizadas no território e na ancestralidade, nas quais a sustentabilidade financeira é indissociável de saberes tradicionais, vínculos comunitários e modos de vida herdados (Escobar, 2005; Boff, 2015; Sachs, 2002). Diferentemente de modelos orientados à maximização de escala ou à inserção em mercados amplos, as estratégias adotadas pelo Terreiro ancoram-se em uma lógica territorializada de produção e circulação de valor, na qual cultura, economia e cuidado se entrelaçam (Escobar, 2005; Throsby, 2010).

A manutenção de uma bodega comunitária permite a comercialização de artesanato, plantas medicinais e alimentos beneficiados, como geleias e polpas, produzidos no próprio quintal afroecológico ou em parceria com outras mulheres negras do território.

"Nós temos uma bodega, é uma bodega que não tem só as nossas coisas, é colaborativa, tem outras companheiras, de outros pontos. Por exemplo, tem uma menina negra que produz boneca. Aí a gente pega as

bonecas dela, ela entrega em consignação, faz um preço mais acessível, e aí a gente bota o nosso e aí comercializa a boneca dela.” (Verônica - Terreiro das Pretas)

Esse arranjo produtivo evidencia a centralidade das redes de cooperação e da economia comunitária, nas quais a geração de renda se realiza por meio de circuitos curtos de produção e consumo, fortalecendo a autonomia local e reduzindo a dependência de intermediários externos (; Sachs, 2002; Escobar, 2005). Há, nesse contexto, uma expertise prática no que se refere à preferência pela comercialização de produtos beneficiados, e não in natura, como estratégia deliberada de agregação de valor e ampliação do ganho financeiro.

"Por exemplo, na produção, quando tinha maracujá, então eu pegava aquele monte de maracujá, tirava tudo da casquinha e já entregava e congelava e vendia a polpa." "O manejo dos produtos, por exemplo, se você vai fazer berinjela, a gente não vende a berinjela, até porque os nossos produtos, como não tem agrotóxico, A cenoura é pequena, a berinjela é pequena, tudo é pequeno e o povo não dá valor. A gente beneficia. Beneficia, já vende os potinhos, que é como dar um ganho melhor.” (Valéria - Terreiro das Pretas)

Tal escolha revela um conhecimento situado sobre os limites da economia primária e sobre a necessidade de transformar matéria-prima em produto culturalmente qualificado, ampliando sua durabilidade, valor simbólico e potencial de circulação econômica (Throsby, 2001; Bendassolli *et al.*, 2009; Sachs, 2002). Essa prática dialoga com a literatura da economia da cultura e da economia solidária, que enfatiza a importância da transformação simbólica e produtiva como mecanismo de fortalecimento econômico de iniciativas de pequena escala (Throsby, 2001).

Essas atividades, embora operem em escala reduzida, cumprem papel estratégico na diversificação das fontes de recursos e na afirmação de uma economia do cuidado e do bem viver, na qual a sustentabilidade financeira não se mede apenas por volume de receitas, mas pela capacidade de sustentar relações, modos de vida e permanência territorial (Boff, 2015; Escobar, 2005). A pequena escala, longe de representar fragilidade, constitui elemento constitutivo do modelo, pois permite controle comunitário dos processos produtivos, respeito aos ciclos naturais e preservação dos vínculos sociais que sustentam a organização (Sachs, 2002; Escobar, 2005).

As tecnologias sociais mobilizadas pelas organizações culturais do Cariri manifestam-se como estratégias políticas, econômicas e territoriais centrais, acionadas para contornar a escassez crônica de recursos públicos, a instabilidade das políticas culturais e a rigidez

burocrática associada aos editais de fomento (; Rubim, 2010; Calabre, 2015; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Essa bricolagem financeira e organizacional expressa uma racionalidade prática situada, distinta dos modelos formais de gestão e financiamento. Em vez de depender exclusivamente da captação monetária externa, as organizações analisadas constroem infraestruturas econômicas próprias, ancoradas no território, que permitem reter recursos, reduzir custos e fortalecer circuitos locais de troca e cooperação (Sachs, 2002; Escobar, 2005). Assim, as tecnologias sociais operam simultaneamente como dispositivos econômicos e como instrumentos de resistência política frente à marginalização estrutural das organizações culturais periféricas (Rubim, 2010; Calabre, 2015).

A criação de moedas sociais, como o Lourenço no Coletivo Camaradas, funciona como uma tecnologia de remuneração interna e circulação local de valor, permitindo que recursos financeiros mobilizados nos eventos permaneçam no próprio ecossistema do coletivo (Lietaer, 2001; Seyfang; Longhurst, 2013). Essa prática viabiliza o pagamento simbólico e material de colaboradores, artistas e produtores locais por meio de uma moeda alternativa, que pode ser trocada por produtos e serviços na banquinha dos eventos, estimulando trocas solidárias e fortalecendo economias de pequena escala

Tais moedas sociais são instrumentos capazes de ampliar a circulação de riqueza em contextos de escassez monetária, ao mesmo tempo em que reforçam vínculos comunitários e práticas de cooperação (Lietaer, 2001; Garamond, 2002; Sachs, 2002; Seyfang; Longhurst, 2013). Ao manter o investimento financeiro dentro do circuito do próprio evento, o Coletivo Camaradas reduz a fuga de recursos para fora do território e cria mecanismos internos de valorização do trabalho cultural, ainda que em bases não convencionais (Throsby, 2010).

No caso do Carrapato Cultural, a articulação entre Banco Comunitário e moeda social assume uma função ainda mais estruturante. A circulação da moeda local não se restringe aos eventos culturais, mas integra um fundo comunitário de sustentabilidade, voltado ao financiamento de pequenos empreendimentos dos moradores do território. Essa estratégia aproxima-se das experiências de bancos comunitários descritas na literatura brasileira, nas quais o crédito solidário e as moedas sociais são utilizados como instrumentos de inclusão econômica, fortalecimento da microeconomia local e redução da dependência do sistema financeiro tradicional (França Filho; Laville, 2004).

Analiticamente, o banco comunitário e a moeda social funcionam como tecnologias econômicas territorializadas, que redistribuem recursos, estimulam iniciativas produtivas locais e criam mecanismos de sustentação coletiva das atividades culturais. Ao financiar pequenos

empreendimentos e incentivar práticas associadas à economia do cuidado e à sustentabilidade ambiental, essas tecnologias ampliam o alcance da organização cultural para além do campo simbólico, posicionando-a como agente de desenvolvimento territorial (Sachs, 2002; Escobar, 2005; Boff, 2015).

Em termos críticos, as evidências empíricas indicam que as moedas sociais e os bancos comunitários não substituem o financiamento público nem eliminam a precariedade estrutural do campo cultural. Contudo, eles reconfiguram a relação das organizações com a escassez, deslocando parte da dependência de recursos externos para mecanismos internos de circulação de valor e solidariedade econômica (Rubim, 2010; Calabre, 2015). Nesse sentido, as tecnologias sociais analisadas constituem formas concretas de resistência prática à exclusão financeira e à burocratização do fomento cultural, reafirmando a centralidade do território, das relações sociais e do cuidado como fundamentos da sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri (Escobar, 2005; Boff, 2015; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019).

Um aspecto crítico evidenciado pelas fontes é a mobilização de recursos individuais como condição de existência institucional. No caso do Terreiro das Pretas, a sustentabilidade cotidiana apoia-se majoritariamente nas aposentadorias de cinco mulheres da família, uma vez que o fomento público municipal, cerca de R\$ 6.000,00 anuais, revela-se insuficiente para cobrir despesas básicas, como água e energia. De modo semelhante, o Coletivo Camaradas recorreu, em sua fase inicial, a investimentos diretos dos fundadores e a estratégias informais de geração de recursos, como vendas em brechós universitários. Esses achados indicam que a militância cultural, em contextos periféricos, é frequentemente subvencionada pela esfera privada dos próprios agentes, evidenciando tanto a potência do engajamento quanto os limites estruturais das políticas públicas de fomento (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Rubim, 2010; Calabre, 2015). Em chave crítica, os dados sugerem que parte relevante da sustentabilidade financeira se realiza por “transferência de risco” do Estado e do mercado para os sujeitos e suas economias domésticas, o que tensiona a ideia de sustentabilidade enquanto política pública e reforça desigualdades de permanência no campo cultural (Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019; Rubim, 2010; Calabre, 2015; Power, 1997).

Outro aspecto crítico identificado diz respeito à invisibilidade do trabalho cultural e à precariedade laboral que atravessa as organizações analisadas. Os dados empíricos evidenciam que, embora as políticas de fomento reconheçam e financiem a execução de atividades culturais, há um descompasso estrutural no reconhecimento do trabalho vivo que sustenta essas ações cotidianamente. Em grande parte dos editais, os recursos são destinados à realização de

produtos, eventos e metas mensuráveis, enquanto a manutenção da vida dos sujeitos que os executam permanece à margem das políticas públicas (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Menger, 2014).

Esse padrão reforça um processo de desvalorização simbólica e material do trabalhador da cultura, frequentemente tratado como militante, voluntário ou beneficiário de “ajudas de custo”, e não como trabalhador portador de direitos sociais (Menger, 2014; Bendassolli, 2012). A literatura sobre trabalho artístico e cultural demonstra que essa ambiguidade, entre vocação, militância e profissão, constitui um dos principais vetores de precarização no setor, naturalizando condições instáveis de trabalho em nome do engajamento simbólico e do compromisso com a causa cultural (Menger, 2014; Lorey, 2015).

Um dos elementos mais críticos dessa precarização refere-se à ausência de direitos trabalhistas e previdenciários. Os mecanismos legais de fomento raramente preveem encargos sociais, contribuições previdenciárias (INSS) ou dispositivos que assegurem proteção social de longo prazo aos trabalhadores da cultura. Ao financiar atividades sem reconhecer o trabalho como relação laboral, os editais reproduzem uma lógica que nega aos militantes culturais o direito à aposentadoria futura, à seguridade social e à proteção diante de riscos sociais (Calabre, 2015; Rubim, 2010; Lorey, 2015).

A precariedade laboral observada não pode ser interpretada como falha pontual de gestão das organizações culturais, mas como efeito estrutural de um modelo de financiamento que privilegia resultados visíveis e mensuráveis em detrimento do cuidado com o trabalho e com a vida. Tal constatação reforça a necessidade de repensar as políticas culturais a partir de uma perspectiva que reconheça o trabalho cultural como trabalho, incorporando dispositivos de proteção social, previdenciária e de cuidado como elementos constitutivos da sustentabilidade financeira e institucional (Calabre, 2015; Rubim, 2010; Lorey, 2015; Boff, 2015).

Por fim, outro entrave da sustentabilidade financeira das organizações culturais analisadas materializa-se de forma particularmente aguda na dificuldade de acesso a serviços essenciais, revelando que a precariedade enfrentada não se restringe ao campo simbólico ou à ausência de financiamento cultural, mas alcança dimensões infraestruturais básicas da reprodução da vida. Comunidades como o Terreiro das Pretas e o Carrapato Cultural enfrentam entraves recorrentes no acesso à água, evidenciando como desigualdades territoriais estruturais incidem diretamente sobre a capacidade de funcionamento cotidiano das organizações culturais (Sachs, 2002; Escobar, 2005; Acselrad, 2009).

No caso específico do acesso à água, os dados empíricos indicam que os custos associados à infraestrutura existente são desproporcionais à realidade econômica local. O uso de poços artesianos depende do acionamento de bombas elétricas cujo custo de energia é elevado e inviabiliza o uso contínuo, enquanto o sistema oficial de abastecimento (CISAR) apresenta tarifas que não dialogam com a capacidade de pagamento das comunidades. Tal situação evidencia que a exclusão não decorre da inexistência física do recurso, mas da inacessibilidade econômica e institucional, fenômeno amplamente discutido na literatura sobre desigualdade socioambiental e infraestrutura (Acselrad, 2009; Swyngedouw, 2004).

No Terreiro das Pretas, esse cerceamento assume contornos ainda mais críticos, configurando um dilema cotidiano entre alternativas igualmente precárias: utilizar a bomba de água, arcando com custos elevados de energia elétrica, ou recorrer à compra de carros-pipa, solução emergencial que onera financeiramente a organização e compromete sua sustentabilidade no médio prazo. Esse cenário revela como a sustentabilidade financeira é constantemente tensionada por custos invisibilizados nos modelos de fomento cultural, que não contemplam despesas básicas de infraestrutura e manutenção da vida (Calabre, 2015; Rubim, 2010). A ausência de cobertura dessas despesas pelo fomento público evidencia uma lacuna estrutural nas políticas culturais, que tendem a financiar atividades, produtos e eventos, mas ignoram as condições materiais mínimas que possibilitam sua realização. Tal lógica reforça uma separação artificial entre cultura e vida cotidiana, desconsiderando que a produção cultural em territórios periféricos depende diretamente do acesso a bens comuns como água, energia e saneamento (Sachs, 2002; Escobar, 2005; Boff, 2015).

Do ponto de vista analítico, essa situação pode ser interpretada como expressão de injustiça ambiental e territorial, na medida em que comunidades culturalmente ativas, majoritariamente periféricas e racializadas, são sistematicamente privadas de infraestrutura adequada, enquanto assumem individual ou coletivamente os custos de sua própria sobrevivência (Acselrad, 2009; Bullard, 2005). A literatura sobre racismo ambiental aponta que a negação ou precarização do acesso a serviços básicos incide de forma desproporcional sobre populações negras, rurais e periféricas, reproduzindo desigualdades históricas sob a aparência de neutralidade técnica das políticas públicas (Acselrad, 2009; Bullard, 2005).

Nesse sentido, o acesso negado à água não pode ser compreendido como problema técnico isolado, mas como condicionante estrutural da sustentabilidade financeira e institucional das organizações culturais analisadas. Os custos adicionais impostos pela precariedade infraestrutural drenam recursos escassos, ampliam a dependência de estratégias

emergenciais e comprometem a continuidade das ações culturais, reforçando ciclos de vulnerabilidade (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Ospina Díaz;Tello-Castrillón, 2019).

Nesse sentido, a sustentabilidade financeira, em contextos periféricos, é profundamente atravessada por políticas setoriais fragmentadas, nas quais cultura, saneamento, energia e desenvolvimento territorial não dialogam entre si. Ao não reconhecer o acesso a recursos básicos como dimensão constitutiva da sustentabilidade cultural, o Estado transfere para as organizações e comunidades a responsabilidade de administrar a escassez, naturalizando a precariedade como condição permanente (Escobar, 2005; Boff, 2015).

Assim, o cerceamento do acesso à água revela-se como expressão extrema das desigualdades estruturais que atravessam o campo cultural, demonstrando que a sustentabilidade das organizações analisadas não depende apenas de arranjos financeiros ou de inovação social, mas da garantia de direitos básicos e de infraestrutura mínima para a reprodução da vida e da cultura no território (Sachs, 2002; Escobar, 2005; Boff, 2015).

Em síntese, os dados indicam que os arranjos de sustentabilidade financeira das organizações culturais analisadas se estruturam como uma bricolagem territorializada que combina financiamento público intermitente, parcerias institucionais, patronagem, geração de renda própria e tecnologias sociais, em um permanente exercício de recomposição diante da escassez estrutural (Lévi-Strauss, 1962; Certeau, 1980; Throsby, 2010; Greffe, 2015). Se, por um lado, a editalização amplia oportunidades, por outro, impõe uma temporalidade projetizada, riscos de conformidade e dependência de capacidades técnico-burocráticas que acentuam assimetrias e vulnerabilidades organizacionais, sobretudo sob descontinuidades políticas (Lundin; Söderholm, 1995; Grabher, 2004; Power, 1997; Ebrahim, 2003; Rubim, 2010; Calabre, 2015; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019). Em contraste, experiências como o Plano de Manutenção Básica da Fundação Casa Grande evidenciam o potencial de financiamentos mais estruturais e relacionais para estabilizar a operação cotidiana e habilitar microeconomias territoriais, enquanto Carrapato Cultural e o Terreiro das Pretas demonstram que a sustentabilidade se realiza por redes colaborativas, agregação de valor, moedas sociais e aportes pessoais que transferem parte relevante do risco para as economias domésticas e para o trabalho vivo, frequentemente precarizado e invisibilizado (DiMaggio, 1986; Sachs, 2002; ; Menger, 2014; Lorey, 2015; Escobar, 2005; Boff, 2015). Assim, a análise sugere que a sustentabilidade financeira, longe de ser apenas um problema de captação, é um fenômeno político-institucional e territorial, condicionado por infraestrutura de direitos e serviços básicos, pelo desenho das políticas culturais e pela capacidade de converter valor cultural e capital simbólico em

condições materiais de permanência (Bourdieu, 1996; Acselrad, 2009; Bullard, 2005; Throsby, 2010).

4.3 Práticas cotidianas de gestão financeira

A gestão ordinária e as práticas cotidianas das organizações culturais analisadas revelam uma sofisticada bricolagem de sobrevivência, na qual a ausência de recursos estatais permanentes é enfrentada por meio de criatividade administrativa e horizontalidade organizacional. Tal configuração confirma a compreensão da gestão como prática situada, construída no cotidiano e profundamente condicionada pelos contextos materiais e institucionais em que se insere, mais do que pela aplicação de modelos prescritivos formais (Certeau, 1980; Nicolini, 2012; Orlikowski, 2002). Essa configuração confirma a compreensão da gestão ordinária como prática social e cultural, construída no cotidiano por sujeitos comuns, marcada por improvisação, não planejamento e adaptação contínua às condições materiais existentes, em oposição aos modelos normativos e universalizantes do *mainstream* gerencial (Carrieri, Perdigão; Aguiar, 2014; Carrieri *et al.*, 2018).

Nessa perspectiva, a sustentação organizacional não se limita à dimensão monetária, mas se ancora em um conjunto plural de práticas ordinárias, nas quais afetos, redes de colaboração, vínculos territoriais e táticas de redução de custos assumem papel estruturante para a continuidade das ações culturais em contextos de precariedade sistêmica. Conforme argumentam Carrieri *et al.* (2018), a gestão ordinária permite visibilizar experiências de gestão historicamente silenciadas, recuperando práticas que não cabem nos modelos formais, como a espontaneidade, a informalidade e o “fazer com o que se tem à mão”.

Essa bricolagem cotidiana observada nos casos empíricos dialoga diretamente com a noção certauniana de táticas de sobrevivência, por meio das quais sujeitos ordinários operam nas brechas das estruturas institucionais dominantes, ressignificando regras, recursos e discursos impostos (De Certeau, 1994; Carrieri *et al.*, 2018). No campo cultural periférico, tais táticas assumem caráter simultaneamente econômico e político, convertendo saberes locais, redes de afeto e práticas comunitárias em mecanismos concretos de sustentação organizacional (Rubim, 2010; Calabre, 2015). Assim, a sustentabilidade organizacional emerge como um processo relacional e situado, no qual práticas de cuidado, reciprocidade e pertencimento territorial são tão ou mais relevantes do que instrumentos formais de planejamento financeiro.

As evidências empíricas indicam que a gestão ordinária dessas organizações frequentemente subverte hierarquias formais, redistribuindo responsabilidades e afirmando a

agência coletiva como estratégia pragmática de sobrevivência. Tal dinâmica confirma a crítica da gestão ordinária à visão funcionalista das organizações, que pressupõe estruturas hierárquicas rígidas, procedimentos padronizados e racionalidade instrumental como universais (Carrieri *et al.*, 2018).

No Carrapato Cultural, embora exista uma associação formal com diretoria jurídica constituída, a prática cotidiana revela uma gestão compartilhada, na qual as decisões e responsabilidades são distribuídas entre os membros, independentemente dos cargos formais.

“na prática mesmo, é todo mundo colaborando. Eu sempre digo, pessoalmente, a figura do presidente da associação, ela é mais simbólica por conta dessa questão mais jurídica, mais formal, mais na prática mesmo, todos são presidentes, todos temos essa responsabilidade dentro do espaço” (Samuel - Carrapato Cultural)

Essa dissociação entre estrutura oficial e prática cotidiana exemplifica o que Carrieri *et al.* (2018) descrevem como a distância entre os modelos prescritos e o cotidiano real das organizações ordinárias, no qual os sujeitos reinterpretam e ressignificam os dispositivos formais conforme suas necessidades concretas.

No Terreiro das Pretas, a gestão ocorre de forma compartilhada entre as irmandades do aquilombamento familiar, com funções assumidas conforme a disponibilidade e as capacidades de cada membro. Essa forma de organização evidencia o cotidiano como território socialmente construído, no qual as práticas de gestão se confundem com as relações familiares, afetivas e ancestrais, rompendo com a separação moderna entre vida privada e organização formal (Carrieri *et al.*, 2018; De Certeau, Giard; Mayol, 1996). Trata-se de uma gestão ordinária profundamente enraizada na experiência, no saber prático e na memória coletiva, tal configuração dialoga com a crítica à separação moderna entre esfera organizacional e esfera doméstica, evidenciando racionalidades substantivas e comunitárias de gestão (Carrieri *et al.*, 2018; Escobar, 2005; Boff, 2015).

A Fundação Casa Grande radicaliza essa subversão ao inverter simbolicamente o organograma, atribuindo ao cargo de “Presidente” um papel meramente instrumental, associado à execução de tarefas burocráticas, enquanto as decisões centrais são tomadas coletivamente por um conselho formado por jovens e adultos.

"então o cargo mais baixa do nosso é o de presidente, porque, né, então isso já quebra e traz uma perspectiva mais horizontalizada" "Porque na estrutura do organograma, presidente, o diretor financeiro, o diretor

administrativo, esses cargos, não existem no exercício" "são os meninos que fazem na prática na Fundação" (Júnior - Fundação Casa Grande)

Essa inversão dialoga diretamente com a crítica da gestão ordinária à fetichização dos cargos formais e à ideia de “superdecisores”, ao recolocar o poder decisório no cotidiano das práticas e nas relações concretas entre os sujeitos (Carrieri *et al.*, 2018). O protagonismo infantojuvenil observado na Fundação Casa Grande reforça essa leitura. Crianças e jovens iniciam suas trajetórias organizacionais em funções simples e, progressivamente, assumem responsabilidades de gestão de laboratórios e projetos, aprendendo a gerir pela experiência cotidiana. Esse processo confirma a centralidade da aprendizagem prática e situada, característica fundamental da gestão ordinária, na qual o conhecimento emerge do fazer, dos erros e acertos cotidianos, e não da aplicação de técnicas abstratas (Carrieri *et al.*, 2018).

A horizontalidade identificada não deve ser interpretada como ausência de conflitos ou de assimetrias, mas como estratégia ordinária de resistência e sobrevivência, que permite diluir sobrecargas individuais, reduzir custos operacionais e sustentar o engajamento coletivo diante da instabilidade financeira e da precariedade estrutural do campo cultural (Rubim, 2010; Calabre, 2015; Lorey, 2015). Conforme argumentam Carrieri *et al.* (2018), o cotidiano organizacional é um espaço de luta, no qual práticas aparentemente banais carregam uma extraordinária criatividade política e organizacional.

As decisões cotidianas de alocação de recursos nas organizações culturais analisadas refletem uma gestão de resistência, na qual o rigor administrativo convive com a necessidade permanente de improvisação estratégica (bricolagem) diante da escassez estrutural de recursos. A alocação de recursos, nesse contexto, não se configura como mero ato técnico ou contábil, mas como decisão política situada, orientada prioritariamente à manutenção da existência institucional, à continuidade das ações culturais e ao cuidado com os sujeitos que sustentam o cotidiano organizacional frente à precariedade do fomento público (Certeau, 1994; Carrieri *et al.*, 2018; Rubim, 2010; Calabre, 2015).

Essa constatação empírica dialoga diretamente com a perspectiva da gestão ordinária, segundo a qual a gestão se realiza no cotidiano por meio de escolhas práticas, negociações e ajustes contínuos, muitas vezes invisibilizados pelos modelos normativos da administração. Conforme argumentam Carrieri *et al.* (2018), a racionalidade ordinária não elimina o controle ou a responsabilidade, mas os reconfigura a partir das condições concretas de vida e trabalho, combinando planejamento mínimo, improvisação e julgamento ético-político situado.

Nesse sentido, a alocação de recursos assume caráter de priorização existencial, na medida em que os recursos disponíveis, frequentemente escassos e instáveis são direcionados

para cobrir despesas consideradas vitais à sobrevivência institucional, como água, energia, alimentação, manutenção de espaços e apoio direto aos membros da organização. Tal lógica confirma achados da literatura crítica sobre organizações culturais, que apontam que, em contextos periféricos, a gestão financeira está orientada menos à maximização de eficiência e mais à reprodução social da organização e de seus integrantes (Throsby, 2010; Ospina Díaz; Tello-Castrillón, 2019).

"tem os pontos que são os gastos que tem todo mês, né? Os gastos mais permanentes tem as manutenções, tem o figurino de Maracatu, os instrumentos, né? Aí a gente faz todos esses pontos. E vai decidindo por prioridade. Esse ano aqui a prioridade é isso. Vai direcionando o valor ali, fazendo um orçamento dentro do limite que a gente tem de orçamento e vai fazendo essas ações aqui no espaço." (Samuel - Carrapato Cultural)

Nesse sentido, a alocação cotidiana de recursos é regida pelo critério da prioridade absoluta, no qual as decisões financeiras são orientadas pela distinção prática entre o que é urgente para garantir a sobrevivência institucional imediata e o que é necessário, mas pode ser adiado. Tal lógica evidencia que a gestão financeira cotidiana não se ancora em planejamento estratégico clássico, mas em uma gestão ordinária de cenários, marcada por avaliação contínua de riscos, contingências e limites materiais (Carrieri *et al.*, 2018; Certeau, 1994; Stanziola, 2011). Essa distinção entre urgente e necessário confirma a compreensão da gestão como prática situada. Em contextos de escassez, a alocação de recursos não busca otimizar resultados, mas assegurar a continuidade mínima da existência organizacional, mesmo que à custa da suspensão de investimentos, inovações ou melhorias estruturais (Greffé, 2015; Rubim, 2010; Calabre, 2015). Assim, a racionalidade que orienta as decisões cotidianas é menos instrumental e mais existencial, voltada à preservação do espaço, das pessoas e das condições básicas de funcionamento (Ramos, 2001; Boff, 2015). Essa lógica de priorização também evidencia uma hierarquização moral dos gastos, na qual despesas associadas à manutenção da vida institucional são consideradas legítimas e urgentes, enquanto investimentos considerados “desejáveis”, mas não vitais, são continuamente postergados. Tal achado converge com análises críticas sobre organizações culturais periféricas, que demonstram como a escassez permanente produz decisões conservadoras, orientadas à sobrevivência, em detrimento da inovação estrutural (Stanziola, 2011; Rubim, 2010).

Essas decisões costumam ser centralizadas em uma única figura de autoridade, mas distribuída em modelos de gestão compartilhada, nos quais a deliberação coletiva opera como estratégia de legitimação das decisões e de diluição de riscos individuais. Essa configuração

reforça a crítica da gestão ordinária à centralização decisória e à figura do gestor individualizado, recolocando a gestão no plano das práticas coletivas e das relações cotidianas (Carrieri *et al.*, 2018; Nicolini, 2012).

Na Fundação Casa Grande, por exemplo, as decisões efetivas sobre alocação de recursos cabem a um Conselho de Diretores, que se reúne semanalmente para mapear necessidades emergentes, avaliar projetos em andamento e redefinir prioridades conforme a disponibilidade financeira. Paralelamente, um Conselho Financeiro acompanha o fluxo de caixa e delibera sobre a viabilidade das demandas apresentadas. Essa estrutura evidencia uma separação funcional entre acompanhamento financeiro e decisão política coletiva, aproximando-se de modelos de governança ordinária nos quais o controle é exercido de forma compartilhada e transparente, ainda que informal (Carrieri *et al.*, 2018; Ebrahim, 2003).

No Terreiro das Pretas, por sua vez, a alocação de recursos ocorre no âmbito das irmandades do aquilombamento familiar, em uma lógica de gestão profundamente relacional. As responsabilidades financeiras e o uso dos recursos, muitas vezes provenientes de aposentadorias pessoais das mulheres da família, são assumidos coletivamente, conforme a urgência das necessidades do território e da organização.

“A gestão financeira, assim, no dia a dia, vai acontecendo, né? Não dá para dissociar. Falta dinheiro? Vai na minha conta, vai na de Valéria, vai na de Nenê, vê o que tem” (Verônica - Terreiro da Pretas)

Essa prática revela uma racionalidade substantiva, na qual decisões econômicas são inseparáveis de vínculos familiares, desafiando a separação moderna entre finanças organizacionais e vida doméstica (Ramos, 2001; Escobar, 2005; Boff, 2015).

Em síntese, a análise evidencia que a gestão ordinária nas organizações culturais investigadas se constitui como uma prática de sobrevivência situada, na qual bricolagem, horizontalidade e decisões coletivas de alocação de recursos operam como respostas pragmáticas à escassez estrutural e à instabilidade do fomento público. Longe de representar improvisação desordenada ou ausência de racionalidade, essas práticas revelam uma racionalidade existencial, orientada à preservação da vida institucional, dos vínculos sociais e do território, mais do que à eficiência instrumental ou à expansão organizacional (Certeau, 1980; Carrieri *et al.*, 2018; Rubim, 2010). Assim, a sustentabilidade organizacional emerge como processo relacional e político, produzido no cotidiano por sujeitos que, ao gerir com o que têm à mão, tensionam os limites dos modelos normativos de gestão e expõem as contradições de um campo cultural marcado pela precarização, pela transferência de riscos aos próprios agentes e pela necessidade permanente de resistir para existir.

4.4 Táticas de sobrevivência e continuidade

As organizações culturais analisadas atuam em um contexto marcado por escassez estrutural de recursos, instabilidade das políticas públicas de cultura e ausência de mecanismos permanentes de financiamento. Nesse cenário, a sustentabilidade não decorre da adoção de modelos formais de gestão, planejamento estratégico de longo prazo ou instrumentos financeiros sofisticados, mas de um processo cotidiano de resistência organizacional, sustentado por táticas adaptativas, improvisadas e situadas, que viabilizam a continuidade institucional mesmo em condições adversas. Essas táticas expressam uma racionalidade prática ordinária, ancorada no cotidiano, nos limites materiais do território e nas desigualdades estruturais que atravessam o campo cultural periférico (Certeau, 1980; Rubim, 2010; Carrieri *et al.*, 2018).

À luz da perspectiva de Michel de Certeau (1980), tais práticas podem ser compreendidas como táticas, isto é, ações desenvolvidas por sujeitos e coletivos que não controlam o campo estratégico, neste caso, o sistema de políticas culturais, os dispositivos de financiamento e as estruturas institucionais do Estado, mas que operam nas brechas desse sistema, apropriando-se criativamente dos recursos disponíveis em situações contingentes. Diferentemente das estratégias, que pressupõem estabilidade, planejamento formal, controle do espaço e projeção de futuro, as táticas são marcadas pela temporalidade curta, pela improvisação e pela necessidade constante de responder a situações emergenciais. Essa distinção é central para compreender por que a sustentabilidade das organizações analisadas não se estrutura como um projeto racional de longo prazo, mas como uma manutenção cotidiana da existência, permanentemente ameaçada pela descontinuidade dos fluxos de recursos.

Um elemento central dessas táticas é a bricolagem orçamentária, entendida como a recombinação contínua de fontes heterogêneas de recursos (públicos, comunitários, informais e pessoais) para cobrir despesas básicas e garantir a permanência das atividades. Empiricamente, a bricolagem assume configurações concretas e recorrentes, que estruturam o cotidiano financeiro e organizacional das organizações culturais analisadas. Trata-se de uma bricolagem material, relacional e simbólica, por meio da qual recursos heterogêneos são continuamente recombinaados para garantir a sobrevivência institucional em contextos de escassez estrutural.

Um primeiro exemplo evidente é a mobilização de recursos privados dos próprios agentes culturais, que passam a funcionar como base material da organização. No Terreiro das

Pretas, as aposentadorias de mulheres da família constituem a principal fonte de custeio das despesas básicas do espaço, como água, energia e alimentação.

"O que que mantém a luta? O que que mantém? Os aposentos. Os aposentos. Não é a política cultural. Nem nacional, nem estadual, e nem tampouco municipal." (Verônica - Terreiro das Pretas)

Esse arranjo revela uma bricolagem na qual rendas originalmente destinadas à reprodução doméstica são deslocadas para a manutenção institucional, dissolvendo as fronteiras entre finanças familiares e organizacionais. Tal prática confirma que, em contextos periféricos, a sustentabilidade institucional é frequentemente subvencionada pela esfera privada dos sujeitos, operando como resposta forçada à insuficiência do fomento público (Rubim, 2010; Calabre, 2015).

Outro exemplo central de bricolagem refere-se à conversão de receitas eventuais em fundos coletivos de sustentação. No Coletivo Camaradas, cachês obtidos em apresentações artísticas não são apropriados individualmente, mas reinvestidos na manutenção do espaço, na compra de equipamentos ou no custeio de atividades futuras. Esse movimento transforma uma renda episódica e instável em recurso coletivo, ainda que precário, configurando uma forma de gestão orientada mais pela continuidade institucional do que pela remuneração individual. Essa prática dialoga com a noção de bricolagem como recomposição contingente de meios e fins, na qual os recursos disponíveis no momento são reorientados conforme as necessidades mais urgentes (Certeau, 1980; Lévi-Strauss, 1962).

"Às vezes é tal que a gente consegue ali pegar um cachê. Que seria pra... Uma pessoa, a gente consegue diluir em cinco. Então a gente vai fazendo alguns arranjos assim." "Em outros momentos a gente recebia cachê, investia o cachê em materiais, em equipamentos."

"Por exemplo, na Mostra da Palavra, a gente realizou ela, eu não lembro o valor exato, mas era aproximadamente um valor de duas, de dois cachês. A gente transformou isso, fazendo com que umas 20 pessoas recebessem dois cachês. que era pra ser pra duas pessoas, se transformou em 20 pessoas." (Alexandre - Coletivo Camaradas)

A realização de brechós, rifas e vendas informais constitui outro exemplo recorrente de bricolagem financeira. Essas ações, frequentemente organizadas em universidades, feiras ou eventos culturais, mobilizam bens pessoais (roupas, livros, objetos) como ativos temporários de geração de receita. Trata-se de uma economia de ocasião, baseada na ativação de redes sociais e na circulação de bens já existentes, que substitui mecanismos formais de

financiamento inexistentes ou inacessíveis. Essa prática reforça o caráter improvisado e relacional da sustentabilidade, evidenciando que a gestão cotidiana se constrói a partir do que está imediatamente disponível (Spangenberg; Bonniot, 1998; Rubim, 2010).

Esses exemplos demonstram que a bricolagem não é uma escolha estratégica livre nem uma virtude gerencial, mas uma condição estrutural de sobrevivência imposta às organizações culturais em contextos marcados pela ausência de financiamento contínuo e pela precarização do trabalho cultural. Ao exigir que os sujeitos mobilizem recursos pessoais, redes afetivas e criatividade permanente para garantir a existência institucional, o modelo vigente de políticas culturais desloca o ônus da sustentabilidade para os próprios agentes, naturalizando a instabilidade como norma (Rubim, 2010; Lorey, 2015). Assim, a bricolagem opera simultaneamente como forma prática de resistência e como evidência dos limites estruturais do campo cultural.

Paralelamente, as redes de troca e reciprocidade constituem um dos pilares menos visíveis, porém mais estruturantes, da sustentabilidade das organizações culturais analisadas. À luz da gestão ordinária e das práticas cotidianas em Michel de Certeau (1980; 1998) essas redes operam como uma infraestrutura social informal, capaz de garantir a circulação de bens, serviços, trabalho e apoio simbólico, compensando a ausência de mecanismos estáveis de financiamento monetário (Polanyi, 2000; Mauss, 2003; Rubim, 2010). Ao deslocar a análise para o plano das práticas, evidencia-se que a reciprocidade não constitui apenas uma lógica econômica alternativa à racionalidade mercantil, mas uma prática situada, incorporada às rotinas, relações e decisões cotidianas das organizações. Diferentemente das estratégias que pressupõem posição de poder, cálculo antecipado e controle do espaço, as táticas descritas por Certeau (1980) são ações oportunas, temporárias e adaptativas, realizadas por sujeitos que operam no tempo do outro.

Essa leitura aproxima-se das contribuições clássicas sobre reciprocidade (Mauss, 2003) e economia plural (Polanyi, 2000), mas as reposiciona sob uma lente praxiológica. Se, em Mauss (2003), a dádiva funda obrigações sociais de dar, receber e retribuir, e, em Polanyi (2000), mercado, redistribuição e reciprocidade coexistem como princípios de integração econômica, em Certeau (1980) a ênfase recai sobre como esses princípios são mobilizados concretamente nas práticas. Assim, nas organizações culturais periféricas, a reciprocidade não é apenas um princípio estrutural da economia moral local, mas uma prática ordinária continuamente atualizada por meio de negociações, improvisações e rearranjos situados. Trata-

se de uma economia vivida, produzida na micropolítica das relações, que sustenta a continuidade institucional a partir de vínculos sociais densos e territorializados.

Empiricamente, essas redes se manifestam na troca de trabalho, serviços e infraestrutura entre organizações culturais, artistas, moradores do território e parceiros institucionais informais. No Coletivo Camaradas e no Carrapato Cultural, por exemplo, atividades culturais são frequentemente viabilizadas por meio de mutirões, empréstimos de equipamentos, cessão de espaços, apoio técnico voluntário e circulação de alimentos entre os participantes. Tais práticas reduzem custos operacionais diretos e permitem a realização de eventos mesmo na ausência de recursos financeiros suficientes, confirmando que a sustentabilidade é produzida relacionalmente, e não apenas financeiramente (Certeau, 1980; Carrieri *et al.*, 2018).

Essas redes também se expressam na circulação simbólica do valor, na qual o reconhecimento, a legitimidade social e o pertencimento territorial funcionam como moedas sociais não monetárias. A participação em atividades culturais, o apoio a eventos comunitários e a visibilidade simbólica gerada pelas organizações fortalecem relações que, posteriormente, se convertem em apoio material, doações, parcerias informais ou defesa política dos espaços. Tal dinâmica confirma que o capital simbólico pode ser convertido, ainda que de forma contingente, em recursos materiais e institucionais, sobretudo em contextos periféricos (Bourdieu, 1989; Throsby, 2010).

A literatura sobre gestão ordinária permite compreender essas redes como práticas cotidianas de organização, frequentemente invisibilizadas pelos modelos formais de gestão. Carrieri *et al.* (2018) argumentam que a gestão ordinária se constrói justamente nessas interações banais, informais e não institucionalizadas, nas quais a cooperação, a confiança e a reciprocidade substituem contratos formais e procedimentos burocráticos. Nos casos analisados, as redes de troca funcionam como mecanismos de redução de riscos, diluindo os impactos da escassez e ampliando a capacidade de resposta das organizações diante de crises.

Contudo, uma leitura crítica dessas redes exige reconhecer suas ambivalências. Se, por um lado, elas constituem estratégias fundamentais de sobrevivência e resistência, por outro, podem reforçar a naturalização da precariedade, ao substituir direitos por favores, remuneração por voluntarismo e políticas públicas estruturantes por solidariedade comunitária (Lorey, 2015; Rubim, 2010). A dependência excessiva dessas redes pode gerar sobrecarga dos sujeitos mais engajados, frequentemente mulheres, e aprofundar desigualdades internas, ao exigir capital social, tempo e disponibilidade que nem todos possuem.

Nesse sentido, as redes de troca e reciprocidade devem ser compreendidas não como soluções substitutivas às políticas públicas, mas como respostas situadas a um contexto de ausência estatal e desigualdade territorial. Elas operam como formas práticas de resistência cotidiana, mas também como indicadores das limitações estruturais do modelo de financiamento cultural vigente, que transfere para os coletivos e comunidades a responsabilidade pela própria sustentabilidade (Calabre, 2015; Rubim, 2010).

Assim, as redes de troca e reciprocidade configuram um componente central da bricolagem organizacional, articulando economia, cultura e território em um regime de valor que privilegia vínculos, cuidado e permanência. Ao evidenciar essas práticas, a análise desloca o debate da sustentabilidade cultural de uma lógica exclusivamente financeira para uma perspectiva relacional e política, na qual a sobrevivência institucional é inseparável da densidade dos laços sociais e da capacidade coletiva de sustentar a vida cultural no cotidiano (Polanyi, 2000; Mauss, 2003; Escobar, 2005; Carrieri *et al.*, 2018).

A redução de custos e a constituição de formas mínimas de economia (reserva) emergem também, como táticas centrais de sobrevivência frente à escassez estrutural de recursos e à instabilidade de fomento. Diferentemente de abordagens gerenciais convencionais, que tratam a redução de custos como estratégia de eficiência orientada à maximização de resultados, nos contextos empíricos investigados essa prática assume caráter defensivo, preventivo e existencial, voltado à garantia da permanência institucional e da continuidade mínima das ações culturais (Rubim, 2010; Greffe, 2015).

À luz da perspectiva da gestão ordinária, a economia cotidiana não se organiza por meio de instrumentos financeiros sofisticados ou reservas formais de capital, mas por práticas situadas de contenção, adiamento e ajuste permanente do consumo organizacional. Conforme argumentam Carrieri *et al.* (2018), a racionalidade ordinária se estrutura a partir do julgamento prático dos sujeitos diante das condições concretas de escassez, redefinindo continuamente o que é essencial e o que pode ser temporariamente suspenso.

A gestão por planos contingenciais constitui um exemplo particularmente claro dessa lógica. A adoção de cenários escalonados (Planos B, C e D), nos quais serviços considerados não essenciais são progressivamente desligados conforme a redução dos recursos disponíveis, evidencia uma forma de bricolagem orçamentária preventiva, orientada à absorção de choques financeiros.

É que o nosso plano de manutenção básica na Casa grande é o plano B, que o A não existe. Então assim, se você pegar o plano B da fundação, ela se mantendo com seis mil reais. Cinco, seis mil reais. A partir do

momento que eu não tenho mais a São Geraldo como parceiro, não tenho mais o SESC como parceiro, aí eu preciso voltar a fundação para o plano C. Como é que é isso? Qual dele que tem? Mil reais. Então se mantém com isso. Ah, não tem. Ele vai até o plano D, que é quando, tipo assim, ela é mantida com mil reais por mês. Que é o quê? Desliga o contador, desliga a internet, desliga geral, desliga equipamento, desliga tudo, e ela vai funcionar apenas como espaço de visitação." (Junior - Fundação Casa Grande)

Essa prática confirma a noção de tática proposta por Certeau (1980), na medida em que a organização não controla o contexto estrutural, mas adapta continuamente suas práticas para resistir à instabilidade.

Outro elemento recorrente de redução de custos é a minimização deliberada de despesas fixas, especialmente aquelas associadas à folha de pagamento formal.

"Na Fundação Casa Grande não existe folha de pagamento" "A fundação não nos paga não dispõe de recurso eu acho que isso inclusive é uma grande sacada exatamente para garantir a sustentabilidade financeira da instituição" (Heloísa - Fundação Casa Grande)

Nesse cenário, o vínculo laboral indireto, viabilizado através de parcerias institucionais, configura-se como tática que contribui diretamente na redução dos custos. Heloísa desenvolve sua atividade enquanto consultora científica na Fundação Casa Grande por intermédio da Universidade Regional do Cariri.

"Então, anualmente, a universidade renova a minha bolsa de extensão tecnológica, que é o que me mantém, de certa forma, financeiramente, prestando um serviço aqui à instituição. A minha relação financeira de atuação com a instituição não é diretamente com a Fundação Casa Grana, ela é por meio desses parceiros com a Universidade Regional do Cariri, do qual a gente tem parceiros e disponibilizam, como profissional, eu posso ser de alguma forma remunerada para o trabalho que eu desenvolvo aqui" (Heloísa - Fundação Casa Grande)

A ausência de salários permanentes, substituídos por bolsas, ajudas de custo ou trabalho voluntário, revela uma estratégia ambígua: ao mesmo tempo em que reduz drasticamente a vulnerabilidade financeira da organização, transfere o ônus da reprodução social para os próprios sujeitos envolvidos. A literatura crítica aponta que esse tipo de arranjo, embora funcional em contextos de escassez, reforça a precarização do trabalho cultural e a invisibilização dos direitos trabalhistas (Menger, 2014; Rubim, 2010; Lorey, 2015).

A economia (reserva), por sua vez, não assume a forma de poupança financeira formal, mas de pequenos colchões de segurança construídos a partir de práticas cotidianas de contenção e antecipação. Nos casos analisados, a constituição de reservas ocorre por meio da criação de “caixinhas” coletivas e da manutenção de listas rígidas de gastos essenciais. Trata-se de uma reserva frágil e temporária, frequentemente insuficiente para garantir estabilidade de longo prazo, mas fundamental para enfrentar períodos de interrupção de receitas ou atrasos de repasses (Spangenberg; Bonniot, 1998; Greffe, 2015).

"A gente precisa juntar uma caixinha, né? Acho que é isso a jogada. Tem uma caixinha, tem um certo dinheiro guardado" (Alexandre - Coletivo Camaradas)

Contudo, é fundamental reconhecer o caráter estruturalmente desigual dessas práticas. A capacidade de reduzir custos e formar reservas depende do acesso prévio a recursos mínimos, redes de apoio e capital social, o que acentua as assimetrias entre organizações culturais de base territorial e aquelas situadas em contextos mais centrais. Além disso, a normalização da austeridade cotidiana pode contribuir para a naturalização da escassez, deslocando o debate da responsabilidade estatal para a suposta “capacidade de gestão” das organizações (Rubim, 2010; Calabre, 2015).

Assim, a redução de custos e a economia (reserva) configuram-se como táticas ordinárias de sobrevivência, indispensáveis à continuidade das organizações culturais analisadas, mas insuficientes como solução estrutural para a sustentabilidade do campo cultural. Elas operam como mecanismos de resistência prática diante da precarização sistêmica, ao mesmo tempo em que evidenciam os limites do modelo de financiamento vigente e a urgência de políticas públicas orientadas não apenas à execução de projetos, mas à manutenção contínua da vida cultural e organizacional nos territórios (Certeau, 1980; Carrieri *et al.*, 2018; Rubim, 2010).

Quadro 15 – Síntese dos resultados

Eixo analítico	Núcleo dos achados	Implicação central
Arranjos de sustentabilidade financeira	Bricolagem de fontes (editais, parcerias, renda própria, tecnologias sociais e aportes pessoais), com forte dependência de financiamento público intermitente	Sustentabilidade como fenômeno instável, híbrido e condicionado por políticas culturais, burocracia e desigualdades territoriais
Práticas cotidianas de gestão financeira	Gestão ordinária baseada em horizontalidade, decisões coletivas e alocação por prioridade (sobrevivência institucional)	Predomínio de uma racionalidade existencial e situada, orientada à continuidade e não à eficiência instrumental
Táticas de sobrevivência e continuidade	Uso de estratégias adaptativas: bricolagem orçamentária, redes de reciprocidade, redução	Sustentabilidade como processo de resistência cotidiana, dependente de

5. Discussão

Esta seção tem como objetivo interpretar criticamente os achados empíricos da pesquisa, articulando-os de forma orgânica ao referencial teórico mobilizado e aos objetivos propostos. A discussão ultrapassa a mera descrição das práticas identificadas, buscando compreendê-las como expressões de racionalidades organizacionais situadas, produzidas em contextos marcados por escassez estrutural, desigualdades territoriais persistentes e fragilidade das políticas públicas culturais. Nessa perspectiva, os dados empíricos permitem tensionar concepções hegemônicas de sustentabilidade organizacional, gestão e racionalidade econômica, ao evidenciar formas alternativas de organização, permanência e continuidade que emergem no cotidiano das organizações culturais do Cariri cearense.

Tal leitura dialoga diretamente com abordagens críticas dos Estudos Organizacionais que questionam a universalização de modelos normativos de gestão e sustentabilidade, especialmente quando aplicados a contextos periféricos e não empresariais (Carrieri *et al.*, 2018; Misoczky *et al.*, 2017). Ao invés de organizações orientadas prioritariamente por metas de crescimento, eficiência e acumulação, os casos analisados revelam organizações orientadas pela reprodução da vida coletiva, pela manutenção de vínculos sociais e pela continuidade simbólica e territorial de práticas culturais historicamente enraizadas.

5.1 Sustentabilidade como prática ordinária e processual

De modo geral, os resultados indicam que a sustentabilidade, tal como praticada pelas organizações analisadas, não se reduz à dimensão financeira nem pode ser aferida a partir de critérios normativos de eficiência, crescimento ou estabilidade. À luz de Michel de Certeau (1998), observa-se que a sustentabilidade emerge como prática ordinária, construída no cotidiano por meio de ações situadas que articulam permanência territorial, cuidado relacional e preservação do sentido simbólico das práticas culturais. Não se trata de alcançar um ideal estratégico de consolidação institucional, mas de garantir condições mínimas de continuidade diante de um campo estruturado por assimetrias e descontinuidades. Assim, a sustentabilidade não é um atributo estável, mas um efeito provisório das “maneiras de fazer” mobilizadas pelos sujeitos no interior de restrições estruturais.

Essa leitura desloca a análise da sustentabilidade como categoria normativa para compreendê-la como processo micropolítico. Em vez de subordinar a cultura à lógica da

economia criativa ou à mercantilização das práticas culturais (Rubim, 2010; Calabre, 2014; Yúdice, 2004), os achados evidenciam uma racionalidade prática orientada à reprodução da vida coletiva no território. A expressão empírica recorrente “manter as portas abertas” sintetizam essa lógica: a prioridade não é expandir, acumular ou maximizar resultados, mas sustentar a existência institucional no tempo. Tal racionalidade aproxima-se da noção polanyiana de subordinação da economia às necessidades sociais (Polanyi, 2000), mas ganha densidade analítica quando interpretada a partir da gestão ordinária: são práticas cotidianas, improvisadas e táticas que garantem a continuidade.

Nesse sentido, a sustentabilidade revela-se como construção permanentemente negociada, produzida por sujeitos que não ocupam posição estratégica de controle, mas que operam “no terreno do outro” (Certeau, 1998). A permanência territorial, o cuidado com as pessoas e a manutenção de vínculos comunitários constituem, assim, não externalidades simbólicas, mas o próprio fundamento material da sustentabilidade. A cultura aparece menos como ativo econômico e mais como infraestrutura relacional, condição de possibilidade da vida social no território (Santos, 2010; Escobar, 2018). A análise, portanto, evidencia que a sustentabilidade cultural periférica deve ser compreendida como prática ordinária de resistência e continuidade, e não como desempenho mensurável segundo parâmetros gerenciais convencionais.

Esse deslocamento conceitual torna-se particularmente evidente quando a sustentabilidade é compreendida menos como um estado a ser alcançado e mais como um processo contínuo, frágil e permanentemente negociado, construído no cotidiano das organizações a partir de práticas situadas. A recorrente expressão empírica “manter as portas abertas” sintetiza essa racionalidade prática da sustentabilidade, na qual a prioridade não é a expansão organizacional, mas a continuidade mínima da existência, mesmo em condições materiais adversas. Tal entendimento dialoga diretamente com Michel de Certeau (1998), ao evidenciar que a sustentabilidade se constrói por meio de maneiras de fazer, produzidas no cotidiano por sujeitos que não controlam o campo estratégico, mas operam criativamente nas brechas do sistema.

5.2 Bricolagem, hibridismo e racionalidade econômica situada

No que se refere às formas concretas de sobrevivência e continuidade, os dados indicam que as organizações culturais analisadas operam predominantemente por meio de táticas ordinárias, e não de estratégias formalizadas de longo prazo. À luz de Michel de Certeau (1998),

tais práticas correspondem a modos de agir próprios de sujeitos que não detêm o controle do campo estratégico, no caso, o sistema de financiamento e de políticas culturais e que, por isso, precisam operar nas brechas, no tempo e nas condições definidas por outros. Diferentemente das estratégias, ancoradas em estabilidade, planejamento antecipado e domínio do espaço, as táticas observadas caracterizam-se pela flexibilidade, pela improvisação e pela capacidade de agir “no terreno do outro”, em contextos marcados por instabilidade de editais, assimetrias concorrenciais e descontinuidade institucional (Certeau, 1998; Carrieri *et al.*, 2018). A continuidade organizacional, assim, não decorre de planos consolidados, mas da competência prática de manejar contingências.

Nesse sentido, os arranjos híbridos de sustentabilidade financeira identificados nos casos empíricos podem ser compreendidos como expressões da gestão ordinária. A articulação entre recursos formais e informais (editais públicos, cachês artísticos, contribuições comunitárias, rendas familiares, doações, trocas não monetárias e parcerias solidárias) revela uma racionalidade prática orientada à diluição de riscos e à preservação da existência coletiva. Trata-se de uma lógica de “maximização do mínimo”, na qual a prioridade não é a eficiência econômica ou o crescimento acumulativo, mas a manutenção das condições mínimas de funcionamento. Essa dinâmica tensiona modelos prescritivos de gestão financeira, ao evidenciar que a sustentabilidade se constrói por meio da combinação contingente de múltiplos princípios econômicos. Tais combinações não são arranjos estruturais abstratos, mas práticas cotidianas situadas, produzidas na micropolítica das relações territoriais. A bricolagem orçamentária é a expressão mais evidente dessa racionalidade tática. O conceito, originalmente formulado por Lévi-Strauss (1962) para descrever o pensamento mítico e apropriado pelos estudos organizacionais como metáfora da ação criativa em contextos de restrição (Weick, 1993; Baker; Nelson, 2005), revela-se, nos casos analisados, não como escolha estratégica, mas como condição estrutural de existência. As organizações não diversificam fontes de receita porque realizaram um planejamento financeiro sofisticado; elas o fazem porque não podem deixar de fazê-lo.

Essa racionalidade prática, longe de configurar mera improvisação desordenada, pode ser compreendida, sob a ótica da abordagem dos sistemas de mercado, como uma forma situada de inserção em dinâmicas mais amplas de co-constituição institucional. Conforme argumentam Markus Giesler e Eileen Fischer, os mercados devem ser concebidos como sistemas sociais complexos, formados por múltiplos atores e regimes de valor que negociam continuamente o que é legítimo, valioso e sustentável (Giesler; Fischer, 2017).

Nessa perspectiva, os arranjos híbridos observados não apenas respondem à escassez, mas operam como micro práticas que articulam, tensionam e reconfiguram diferentes ordens de valor estatal, comunitária, mercantil e familiar no interior do sistema cultural local, evidenciando a Co constituição entre níveis micro, meso e macro da realidade de mercado (Giesler; Fischer, 2017). Ao combinarem editais públicos com redes de reciprocidade e economias não monetárias, essas organizações transitam entre princípios econômicos heterogêneos, aproximando-se da noção de múltiplas ordens de valor e da coexistência de diferentes racionalidades econômicas (Zelizer, 2005). Assim, a sustentabilidade não emerge da estabilidade estrutural do mercado, mas da capacidade de navegar suas instabilidades e disputas institucionais, num movimento processual de adaptação e reconfiguração contínua (Langley *et al.*, 2013). A gestão ordinária revela-se, portanto, como prática política e institucional situada, na qual a manutenção das condições mínimas de funcionamento depende da negociação permanente com estruturas de poder e com as dinâmicas históricas do sistema cultural e de mercado em que essas organizações estão inseridas (Certeau, 1998; Giesler; Fischer, 2017).

5.3 Gestão ordinária: práticas, decisões e racionalidade existencial

Outro eixo central da análise refere-se ao papel do trabalho voluntário, do engajamento político e do afeto como práticas ordinárias de sustentação das organizações culturais. À luz de Michel de Certeau (1998), tais elementos não devem ser compreendidos apenas como recursos intangíveis, mas como modos de fazer que viabilizam a continuidade institucional em contextos nos quais os sujeitos não detêm controle sobre as condições estruturais de financiamento e reconhecimento. O trabalho não plenamente remunerado de militantes, gestores e membros da comunidade constitui uma tática recorrente de gestão: diante da insuficiência de recursos formais, os atores mobilizam seu próprio tempo, corpo e rede relacional para manter as atividades em funcionamento. Trata-se de agir “no terreno do outro”, isto é, sob condições impostas por políticas culturais instáveis e por mercados desiguais.

Essa dinâmica dialoga com os estudos sobre trabalho cultural e precarização (Menger, 2005; Gill; Pratt, 2008), mas, sob a lente da gestão ordinária, evidencia-se que a continuidade não resulta apenas da aceitação passiva da precariedade. Ela é produzida por práticas situadas que articulam militância, pertencimento e compromisso territorial como fundamentos da ação. Ainda que essa realidade não deva ser romantizada, pois envolve sobrecarga, insegurança material e risco de esgotamento, empiricamente ela se apresenta como tática de sobrevivência diante da ausência de garantias institucionais. O engajamento sustenta-se menos por incentivos

monetários e mais por vínculos sociais e simbólicos, nos quais afeto, confiança e identificação coletiva operam como dispositivos práticos de continuidade.

Assim, afeto e militância configuram-se como componentes operacionais da gestão ordinária. São práticas que sustentam a organização no cotidiano, produzindo coesão interna e capacidade de ação mesmo sob restrições severas. Ao reconhecer esses elementos como parte constitutiva da racionalidade prática das organizações culturais, a análise desloca o foco da gestão como técnica formal para compreendê-la como prática social situada, na qual dimensões materiais e simbólicas se entrelaçam na produção concreta da sustentabilidade (Chanlat, 2010; Santos, 2019).

5.4 Centralidade do território

Um dos achados mais contundentes desta pesquisa, e um dos menos explorados pela literatura sobre sustentabilidade em organizações culturais, é a centralidade do território como condição de possibilidade e como fator de vulnerabilidade. Os casos analisados evidenciam que a sustentabilidade financeira não é um fenômeno que ocorre no território; ela é produzida pelo e com o território, em uma relação de mútua constituição que a literatura gerencial, frequentemente ateritorial em seus pressupostos, tem dificuldade de apreender.

A partir do referencial da gestão ordinária, o território deve ser compreendido como dimensão constitutiva da ação organizacional. Em Michel de Certeau (1998), o espaço é produzido pelas práticas; ele se configura como espaço praticado, continuamente tecido pelas operações cotidianas dos sujeitos. Nessa perspectiva, o território das organizações culturais analisadas emerge como campo relacional onde se constroem legitimidades, se ativam redes de solidariedade e se viabilizam condições materiais de continuidade. Sua centralidade reside na capacidade de sustentar vínculos e possibilitar ações situadas, e não apenas na sua delimitação geográfica.

A inserção territorial amplia a capacidade de mobilização de redes formais e informais que operam como infraestruturas ordinárias de sustentação. Essas redes são acionadas de forma contingente e situada, conforme as circunstâncias demandam, expressando a lógica tática descrita por Certeau (1998): agir nas brechas, aproveitar oportunidades, recombina recursos disponíveis. A sustentabilidade assume, assim, caráter relacional e processual, dependente da densidade dos vínculos e da capacidade de articulação entre atores locais, regionais e nacionais (Carrieri *et al.*, 2018).

Nesse contexto, as organizações culturais articulam suas práticas coletivas que produzem e mantêm o próprio tecido territorial. Ao garantir espaços de encontro, formação, cuidado e circulação de saberes, realizam uma gestão ordinária da vida social, assegurando condições mínimas de coesão em ambientes marcados por descontinuidade institucional. A sustentabilidade territorial decorre, portanto, da produção contínua de relações e usos do espaço, sustentada por práticas cotidianas que mantêm ativa a possibilidade de ação coletiva.

Essa centralidade torna-se ainda mais evidente em contextos marcados por descontinuidade ou insuficiência da ação estatal. Nesses cenários, as organizações assumem funções que extrapolam a execução de projetos específicos e passam a operar como infraestruturas sociais ordinárias, garantindo a manutenção de bens coletivos e a reprodução de laços comunitários. Sua relevância, portanto, não se limita aos resultados mensuráveis de suas atividades, mas reside na capacidade de sustentar, no cotidiano, a própria possibilidade de vida social organizada no território, reforçando compreensões críticas de cultura como fundamento da existência coletiva (Santos, 2010; Escobar, 2018).

Além disso, as organizações desempenham função decisiva de mediação política entre o território e o Estado, traduzindo demandas locais em linguagem institucional, acessando políticas públicas, disputando recursos e defendendo direitos sociais e culturais. Essa função mediadora amplia a capacidade de incidência política de sujeitos e grupos historicamente marginalizados, contribuindo para processos de democratização da política cultural, ainda que em um campo marcado por instabilidade e assimetrias de poder (Dagnino, 2004; Avritzer, 2009).

Do ponto de vista econômico, a discussão evidencia que a contribuição das organizações culturais para a sustentabilidade territorial não pode ser reduzida à geração de receitas monetárias. Elas dinamizam economias territoriais plurais, ativando circuitos locais de troca, reciprocidade, cooperação e trabalho coletivo. Mesmo quando não produzem fluxos financeiros expressivos, funcionam como catalisadoras de arranjos solidários que ampliam a capacidade de reprodução material da vida no território. À luz da abordagem dos sistemas de mercado proposta por Markus Giesler e Eileen Fischer, tais dinâmicas podem ser compreendidas como processos de constituição e reconfiguração de sistemas de mercado locais, nos quais múltiplos atores (Estado, coletivos culturais, famílias, mediadores públicos, financiadores e comunidades) negociam continuamente os critérios de valor, legitimidade e troca (Giesler; Fischer, 2017). Nesse sentido, as organizações culturais não atuam apenas “dentro” de um mercado previamente dado, mas participam ativamente da sua performance, contribuindo para

moldar as estruturas de circulação de recursos e os regimes de valoração que sustentam o território. Ao articularem economias monetárias e não monetárias, elas tensionam o viés economicista que reduz mercado à transação financeira e evidenciam a natureza sistêmica, relacional e processual dos mercados culturais periféricos, nos quais a sustentabilidade emerge menos da acumulação e mais da capacidade de estabilizar, ainda que provisoriamente, redes heterogêneas de cooperação e reconhecimento (Giesler; Fischer, 2017).

A relação com o território e sua implicação na sustentabilidade das organizações também se manifesta na imposição de precariedades e negação de direitos assim como na transversalidade do campo cultural. O Terreiro das Pretas oferece a evidência mais dramática dessa relação. Situado sobre um dos principais mananciais hídricos da Chapada do Araripe, o Terreiro não tem acesso regular à água. A ausência de políticas públicas de saneamento rural, o custo proibitivo da energia elétrica para acionamento de bombas e a dependência de carros-pipa impõem à organização um custo adicional permanente, que drena recursos escassos e compromete a continuidade das atividades agroecológicas. Essa situação, longe de ser um problema técnico isolado, configura-se como racismo ambiental (Bullard, 1990, 2005; Acselrad, 2004, 2009): populações negras, quilombolas e periféricas são sistematicamente expostas à precariedade infraestrutural e à negação de direitos básicos, enquanto o acesso à água é priorizado para o agronegócio e para empreendimentos economicamente hegemônicos. O Carrapato Cultural enfrenta dilema semelhante. A comunidade do Sítio Belo Horizonte, embora situada em área rural com histórico de abundância hídrica, convive com custos elevados de bombeamento, escassez sazonal e ausência de políticas públicas de abastecimento compatíveis com a realidade econômica local. A produção de alimentos para a Feira Feiproaf, as práticas de fitoterapia e a própria reprodução da vida comunitária são permanentemente tensionadas por essa precariedade estrutural.

Esses achados impõem uma inflexão analítica obrigatória: a sustentabilidade financeira de organizações culturais periféricas não pode ser compreendida nem enfrentada no interior das fronteiras setoriais da política cultural. A dificuldade de acesso à água não é um problema de gestão cultural; é um problema de política de saneamento, de desenvolvimento territorial, de direitos humanos. No entanto, seus efeitos incidem diretamente sobre a capacidade dessas organizações de se manterem ativas, de produzirem cultura, de acolherem suas comunidades. Ao não reconhecer essa interseção, as políticas culturais operam uma separação artificial entre cultura e vida, financiando atividades, eventos e produtos, mas ignorando as condições materiais mínimas que tornam essas atividades possíveis.

Os achados desta pesquisa sugerem que é necessário incorporar, aos modelos analíticos e às políticas públicas, a compreensão de que organizações culturais não flutuam no ar; elas estão enraizadas em territórios concretos, com acesso desigual a bens comuns, serviços públicos e direitos básicos. A sustentabilidade cultural, nessa perspectiva, é indissociável da justiça ambiental e territorial. Essa constatação dialoga com abordagens críticas do desenvolvimento, especialmente com a tradição latino-americana dos estudos sobre colonialidade do poder e do saber (Quijano, 2005; Mignolo, 2010; Escobar, 2018). A persistência da precariedade infraestrutural em territórios habitados majoritariamente por populações negras, indígenas e quilombolas não é resquício de um passado superado, mas expressão contemporânea de padrões coloniais de organização do território e distribuição dos recursos públicos. O racismo ambiental, nesse sentido, não é um desvio localizado; é um mecanismo estrutural de produção e reprodução das desigualdades, que articula raça, classe e território em um mesmo regime de expropriação e silenciamento.

A sustentabilidade, portanto, exige uma abordagem transversal e intersetorial, capaz de reconhecer que, em contextos periféricos, sustentar a cultura implica também garantir direitos básicos e enfrentar desigualdades territoriais historicamente produzidas. Os achados evidenciam que a sustentabilidade das organizações culturais não depende apenas de políticas de cultura, mas de um conjunto articulado de políticas públicas que garantam as condições materiais mínimas de existência e funcionamento nos territórios. Água, energia, saneamento, mobilidade, assistência social e desenvolvimento territorial não aparecem, nos casos analisados, como dimensões externas à cultura, mas como condições concretas que definem a possibilidade ou a impossibilidade de continuidade das práticas culturais. Desse modo, a fragilidade da sustentabilidade não pode ser atribuída exclusivamente à escassez de fomento cultural, pois ela resulta também da omissão estatal em áreas estruturantes que transferem para as próprias organizações o custo de administrar precariedades básicas

5.5 Limites da gestão ordinária

A leitura a partir de Michel de Certeau (1998) permite compreender que as táticas ordinárias de sobrevivência não eliminam as assimetrias estruturais do campo cultural; elas operam no interior dessas assimetrias. A dependência recorrente de editais públicos insere as organizações em um espaço estratégico definido por ciclos políticos, critérios burocráticos e lógicas competitivas que escapam ao seu controle. Nessa configuração, a sustentabilidade torna-se permanentemente contingente: as táticas garantem continuidade provisória, porém não

asseguram estabilidade estrutural. A ação cotidiana ocorre “no terreno do outro”, o que implica vulnerabilidade às regras e descontinuidades impostas pelo sistema de fomento.

Do mesmo modo, a centralidade do trabalho voluntário e da autogestão evidencia a dimensão ambivalente da gestão ordinária. A mobilização de engajamento, afeto e compromisso territorial sustenta a vida organizacional no curto prazo, mas também produz sobrecarga física e emocional, especialmente entre sujeitos que acumulam funções ao longo do tempo. A inventividade cotidiana amplia a capacidade adaptativa, contudo não substitui condições materiais estáveis de reprodução do trabalho cultural. Nesse sentido, as táticas identificadas revelam tanto potência quanto limite: elas permitem resistir e permanecer, mas expõem a fragilidade de arranjos que dependem excessivamente da disponibilidade subjetiva dos atores.

A gestão ordinária não deve ser romantizada como solução autossuficiente. Ela constitui resposta situada às restrições estruturais, produzindo continuidade possível dentro de margens estreitas de ação. A sustentabilidade que emerge dessas práticas é processual, instável e permanentemente negociada, dependendo da capacidade de recombinação tática dos recursos disponíveis. Ao mesmo tempo, os próprios limites dessas táticas sinalizam a necessidade de transformações no plano estratégico das políticas públicas, sob pena de que a continuidade organizacional permaneça condicionada à exaustão dos sujeitos que a sustentam.

A análise empírica permite afirmar que a gestão ordinária não deve ser interpretada como uma negação absoluta da gestão formal, mas como uma racionalidade complementar, que emerge e se legitima nas práticas cotidianas das organizações, especialmente em contextos de escassez e instabilidade. Longe de substituir integralmente os dispositivos formais, como planejamento, prestação de contas e estruturas jurídicas, a gestão ordinária opera nas brechas desses sistemas, adaptando-os às condições concretas de funcionamento e às necessidades do território. Trata-se, portanto, de uma relação de hibridização, na qual elementos da gestão formal coexistem com práticas informais, afetivas e situadas, compondo arranjos organizacionais mais flexíveis e responsivos. Nesse sentido, a complementaridade entre gestão formal e ordinária permite que as organizações culturais articulem exigências institucionais externas, como aquelas impostas por editais e políticas públicas, com formas próprias de organização e decisão, baseadas em vínculos sociais, experiência prática e saberes locais, ampliando sua capacidade de resistência e continuidade.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para os Estudos Organizacionais ao evidenciar que a gestão, em contextos culturais periféricos, assume contornos distintos daqueles

previstos pelos modelos normativos. As práticas analisadas sustentam uma compreensão da sustentabilidade como prática situada, relacional e processual, construída no entrelaçamento entre economia, cultura, território e vida cotidiana. Ao dar visibilidade a essas racionalidades alternativas, o estudo amplia o debate sobre sustentabilidade organizacional e gestão cultural, incorporando perspectivas críticas e epistemologias sensíveis aos saberes e fazeres produzidos no Sul global (Santos, 2010; Escobar, 2018).

A discussão evidencia que as organizações culturais investigadas sobrevivem e continuam existindo por meio de táticas ordinárias, híbridas e territorializadas, que articulam inventividade econômica, trabalho militante, redes solidárias e produção simbólica. Essas práticas não apenas garantem a continuidade institucional, mas produzem sentidos, pertencimento e resistência em territórios historicamente marcados pela desigualdade e pela invisibilização cultural, reafirmando a cultura como dimensão central da vida social e da sustentabilidade coletiva.

Diante da discussão, como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos inter-regionais, capazes de examinar semelhanças e diferenças entre organizações culturais em distintos contextos periféricos; análises longitudinais que acompanhem a trajetória financeira dessas organizações ao longo do tempo; investigações quantitativas complementares que permitam mensurar padrões de sustentabilidade; aprofundamentos sobre políticas públicas culturais e seus efeitos territoriais; e estudos dedicados às relações entre trabalho cultural, cuidado e reprodução social.

6. Considerações finais

A presente dissertação teve como objetivo compreender de que forma as organizações culturais do Cariri cearense constroem sua sustentabilidade financeira, identificando práticas, estratégias, táticas e arranjos institucionais mobilizados para garantir sua continuidade, autonomia e capacidade de geração de valor simbólico, econômico e social. Partindo do problema de pesquisa: como as organizações culturais do Cariri se sustentam financeiramente e quais práticas fortalecem essa sustentabilidade. O estudo articulou dois movimentos analíticos complementares: (i) uma revisão integrativa da literatura internacional sobre sustentabilidade em organizações culturais; e (ii) um estudo de caso qualitativo múltiplo, orientado pela abordagem da gestão ordinária e pela lente das práticas cotidianas.

Os resultados do Artigo I evidenciaram que a sustentabilidade em organizações culturais constitui um fenômeno multidimensional, fragmentado na literatura e ainda pouco sensível a contextos periféricos e organizações do Sul Global. A produção científica concentra-se

majoritariamente em museus europeus e instituições culturalmente consolidadas, com predomínio de abordagens transversais e baixa integração entre modelos conceituais e práticas situadas. A revisão permitiu identificar cinco grandes clusters temáticos (modelos conceituais; sustentabilidade financeira; gestão e capacidades internas; participação social; e inovação tecnológica) e revelou lacunas importantes, especialmente no que se refere à compreensão da sustentabilidade como prática cotidiana, relacional e territorializada. Ao sistematizar esse campo e propor uma agenda de pesquisa crítica e plural, o primeiro artigo ofereceu a base teórica e analítica para o aprofundamento empírico desenvolvido na segunda etapa da pesquisa.

O Artigo II, por sua vez, demonstrou que a sustentabilidade financeira das organizações culturais do Cariri cearense não se estrutura predominantemente a partir de modelos formais de gestão, planejamento estratégico convencional ou instrumentos técnicos sofisticados. Ao contrário, ela emerge de um conjunto de microdecisões, improvisações, redes comunitárias, arranjos colaborativos e saberes situados que se inscrevem no cotidiano organizacional. A análise revelou que tais organizações operam em um ambiente marcado por escassez estrutural, instabilidade das políticas públicas e ausência de mecanismos permanentes de financiamento, o que as leva a mobilizar táticas ordinárias de sobrevivência, combinando recursos formais e informais, monetários e não monetários.

À luz da noção de gestão ordinária, inspirada em Michel de Certeau, a sustentabilidade financeira foi compreendida como prática situada, construída nas “maneiras de fazer” dos sujeitos, e não como resultado linear da aplicação de modelos normativos. As organizações analisadas demonstram elevada capacidade adaptativa, articulando editais públicos, redes de solidariedade, moedas sociais, trabalho voluntário, parcerias territoriais e múltiplas fontes de receita. Tais práticas evidenciam racionalidades híbridas, nas quais dimensões econômicas, simbólicas, afetivas e políticas se entrelaçam. Assim, a sustentabilidade financeira revela-se inseparável da legitimidade social, da inserção territorial e do compromisso político dessas organizações com seus contextos comunitários.

Os achados desta pesquisa revelam que a sustentabilidade das organizações culturais analisadas se constitui como um processo social, situado e relacional, produzido no cotidiano a partir de práticas que articulam dimensões econômicas, simbólicas, políticas e territoriais. Longe de corresponder a um estado de equilíbrio financeiro ou a um modelo normativo de gestão, a sustentabilidade emerge como um fazer contínuo, marcado por ajustes permanentes, negociações e reinvenções diante de contextos de escassez estrutural e instabilidade institucional. Nesse sentido, a pesquisa evidencia que a continuidade organizacional não é

garantida por mecanismos formais de planejamento, mas construída a partir da capacidade de manter as organizações em funcionamento, preservando seus espaços, vínculos e sentidos coletivos.

Um dos principais achados refere-se à centralidade das táticas ordinárias como modo predominante de gestão e sobrevivência. As organizações culturais investigadas operam majoritariamente por meio de práticas adaptativas, improvisadas e flexíveis, acionadas conforme as oportunidades e restrições do contexto. Essas táticas incluem a combinação de fontes formais e informais de recursos, a maximização do uso de recursos mínimos, a diluição de riscos financeiros e a reorganização constante das atividades. A pesquisa revela, assim, que a gestão cultural em contextos periféricos se estrutura menos como estratégia de longo prazo e mais como gestão do possível, orientada pela urgência da continuidade e pela necessidade de responder rapidamente às contingências do ambiente.

Outro achado central diz respeito ao papel estruturante do território, das redes de solidariedade e do trabalho militante na sustentação das organizações culturais. A pesquisa evidencia que o território não constitui apenas o espaço físico de atuação, mas um ativo organizacional fundamental, que fornece legitimidade social, vínculos de pertencimento e suporte material e simbólico. As redes formais e informais funcionam como infraestruturas invisíveis de sustentabilidade, permitindo o acesso a apoios, parcerias, trocas e recursos que compensam, ainda que parcialmente, a ausência de políticas públicas continuadas. De modo articulado, o trabalho militante, sustentado por engajamento político, afetivo e comunitário, aparece como elemento decisivo para a manutenção das atividades, mesmo em condições de precariedade material.

Ao mesmo tempo, os achados evidenciam limites estruturais e ambivalências dessas formas de sustentabilidade. A dependência de financiamentos intermitentes, sobretudo via editais públicos, expõe as organizações à instabilidade dos ciclos políticos e à lógica competitiva do fomento cultural. A centralidade do trabalho militante, embora fundamental para a sobrevivência, implica sobrecarga física e emocional, especialmente para os sujeitos mais envolvidos na gestão cotidiana, colocando em risco a continuidade das práticas no médio e longo prazo. Assim, a pesquisa revela que as táticas que viabilizam a sobrevivência também carregam contradições, pois operam como soluções necessárias em contextos adversos, mas insuficientes como respostas estruturais permanentes.

Os achados da pesquisa também evidenciam que a sustentabilidade das organizações culturais analisadas é profundamente atravessada por dificuldades estruturais de acesso a

direitos básicos, com destaque para o acesso à água, revelando a persistência de desigualdades socioambientais que extrapolam o campo cultural e incidem diretamente sobre a continuidade das práticas organizacionais. Em especial nas organizações situadas em territórios rurais ou periféricos, a escassez hídrica e a ausência de políticas públicas efetivas de abastecimento impõem custos adicionais, exigindo a mobilização de estratégias alternativas, como a compra recorrente de água por meio de carros-pipa, o uso racional extremo do recurso e a dependência de apoios solidários. Essas condições evidenciam que a gestão cotidiana dessas organizações não se restringe à administração de atividades culturais, mas envolve também a mediação de necessidades básicas para garantir o funcionamento mínimo dos espaços e o acolhimento das comunidades. A dificuldade de acesso à água, nesse sentido, opera como um fator crítico de vulnerabilidade organizacional, explicitando a interseção entre sustentabilidade cultural, justiça social e direitos humanos, e reforçando a compreensão de que a atuação dessas organizações ocorre em contextos nos quais a ausência do Estado em políticas estruturantes transfere para a sociedade civil responsabilidades que deveriam ser garantidas como direitos fundamentais.

Esta pesquisa apresenta contribuições relevantes nos planos teórico, empírico e metodológico, ao ampliar a compreensão sobre sustentabilidade e gestão em organizações culturais situadas em contextos periféricos. Ao articular empiria densa, referencial crítico e abordagem metodológica interpretativa, o estudo contribui para o avanço do conhecimento em Administração, especialmente nos campos dos Estudos Organizacionais, da gestão cultural e das abordagens críticas da sustentabilidade.

No plano teórico, a pesquisa contribui de forma significativa para os Estudos Organizacionais críticos, ao tensionar a universalização de modelos normativos de gestão e sustentabilidade baseados em racionalidades empresariais, mercantis e instrumentalizadas. Os achados reforçam a necessidade de reconhecer a pluralidade de formas organizacionais e de racionalidades práticas que emergem em contextos periféricos, nos quais a gestão não se orienta prioritariamente pela eficiência ou pelo crescimento, mas pela reprodução da vida coletiva e pela permanência territorial.

Ao evidenciar que a sustentabilidade é construída no cotidiano por meio de práticas ordinárias, arranjos híbridos e redes de solidariedade, o estudo contribui para superar leituras reducionistas que associam sustentabilidade cultural à capacidade de geração de receitas ou à inserção em mercados criativos. Dessa forma, amplia-se o debate ao incorporar dimensões simbólicas, políticas e territoriais como constitutivas da sustentabilidade organizacional.

No que se refere à gestão em contextos periféricos, a pesquisa contribui ao demonstrar que a ação organizacional nesses contextos é marcada por escassez estrutural, instabilidade institucional e ausência de políticas públicas continuadas, exigindo formas específicas de gestão baseadas em adaptação permanente, improvisação e criatividade prática. Ao evidenciar a centralidade das táticas ordinárias, o estudo reforça a relevância de abordagens que reconheçam a gestão como prática situada, construída nas brechas do sistema e orientada pela sobrevivência coletiva.

Além disso, a pesquisa dialoga diretamente com as epistemologias do Sul, ao valorizar saberes, práticas e racionalidades produzidas em territórios historicamente marginalizados. Ao reconhecer as organizações culturais como produtoras de conhecimento e não apenas como objetos de intervenção ou análise, o estudo contribui para a descolonização do pensamento organizacional, questionando hierarquias epistêmicas que privilegiam modelos hegemônicos do Norte global.

De forma articulada, a pesquisa consolida duas proposições centrais. A primeira é a compreensão da sustentabilidade como prática cotidiana, construída no fazer diário das organizações, e não como atributo mensurável ou resultado de planejamento estratégico formal. A segunda é a concepção da gestão cultural como gestão da vida coletiva, na qual administrar significa sustentar vínculos, cuidar de pessoas, mediar conflitos, produzir sentidos e garantir condições mínimas de existência social e cultural no território.

No plano empírico, a pesquisa contribui ao dar visibilidade às organizações culturais do Cariri cearense, reconhecendo sua centralidade na sustentação da vida cultural, social e política dos territórios em que atuam. Ao analisar organizações historicamente pouco exploradas pela literatura acadêmica em Administração, o estudo amplia o repertório empírico do campo e reafirma a relevância de contextos periféricos como espaços legítimos de produção de conhecimento. A pesquisa valoriza, ainda, saberes, práticas e racionalidades invisibilizadas, frequentemente desconsideradas por abordagens gerencialistas e instrumentalizadas da cultura. As experiências analisadas evidenciam formas alternativas de organização, baseadas em solidariedade, reciprocidade, trabalho militante e forte enraizamento territorial, contribuindo para o reconhecimento da diversidade de modos de gestão existentes no campo cultural.

Além disso, o estudo documenta e analisa experiências não hegemônicas de gestão, que podem ser complementadas aos modelos organizacionais existentes e revelam que a continuidade organizacional pode ser sustentada por lógicas distintas daquelas predominantes no discurso da eficiência e da competitividade. Ao sistematizar essas experiências, a pesquisa

contribui para a construção de referências empíricas capazes de subsidiar tanto futuras investigações acadêmicas quanto reflexões práticas no campo da gestão cultural.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa contribui ao demonstrar a potência do uso combinado de abordagens qualitativas interpretativas para a compreensão de fenômenos organizacionais complexos e situados. A adoção do estudo de casos múltiplos, inspirado em Stake, permitiu captar a singularidade e a diversidade das organizações analisadas, sem perder de vista padrões interpretativos compartilhados. A utilização da análise temática reflexiva possibilitou a construção de categorias analíticas sensíveis aos significados atribuídos pelos próprios sujeitos, respeitando a natureza interpretativa da pesquisa e evitando imposições conceituais exógenas. A observação participante contribuiu para a produção de descrições densas e para a compreensão das práticas em seu contexto natural de ocorrência, enquanto as entrevistas em profundidade permitiram acessar narrativas, trajetórias e sentidos que estruturam a ação organizacional. O desenho metodológico adotado apresenta, ainda, potencial de replicabilidade em pesquisas futuras, especialmente em estudos sobre organizações culturais, comunitárias ou do terceiro setor situadas em contextos periféricos. A articulação entre diferentes fontes de evidência e técnicas de coleta fortalece a robustez analítica do estudo e oferece um modelo metodológico consistente para investigações qualitativas em Administração.

Os achados desta pesquisa produzem implicações relevantes para diferentes atores envolvidos na gestão e no fomento das organizações culturais, em especial gestores culturais, organizações da sociedade civil e formuladores de políticas públicas. Ao evidenciar que a sustentabilidade das organizações culturais se constrói por meio de práticas situadas, táticas ordinárias e forte enraizamento territorial, a pesquisa contribui para o aprimoramento das formas de atuação e de apoio institucional a esse campo.

Para gestores culturais, a pesquisa oferece implicações gerenciais relevantes. Em primeiro lugar, a pesquisa reforça a necessidade de diversificação estruturada das fontes de receita. A dependência exclusiva de mecanismos públicos de fomento expõe as organizações à volatilidade política e à descontinuidade orçamentária. Outra implicação relevante refere-se ao reconhecimento da rede territorial como ativo estratégico central. A sustentabilidade mostrou-se fortemente associada à legitimidade social, ao enraizamento comunitário e à capacidade de mobilização coletiva. Investir na construção e manutenção de redes amplia oportunidades de captação, fortalece a reputação institucional e dilui custos por meio da cooperação. Os resultados também evidenciam a necessidade de gestão preventiva de riscos financeiros. Em

um cenário de atrasos recorrentes e instabilidade de repasses, recomenda-se a constituição de reservas mínimas de contingência e o planejamento de despesas a partir de cenários conservadores. Mesmo pequenas reservas podem mitigar impactos de interrupções temporárias e reduzir ciclos de crise organizacional.

Os casos analisados mostram, ainda, que o território não é um elemento periférico da gestão, mas um ativo estratégico, pois o enraizamento comunitário amplia redes de apoio, fortalece a reputação institucional, sustenta mobilizações e produz legitimidade social duradoura. Assim, para gestores culturais, a principal contribuição prática deste estudo reside em mostrar que gerir cultura, especialmente em contextos periféricos, significa combinar prudência financeira, densidade relacional, cuidado com os sujeitos que sustentam a organização, fortalecimento das redes territoriais e uso complementar de mecanismos formais e ordinários de gestão, de modo a garantir não apenas a sobrevivência institucional, mas a continuidade social e simbólica da vida cultural no território.

Para os formuladores de políticas públicas, a pesquisa aponta a necessidade de repensar os modelos de fomento cultural vigentes, especialmente a centralidade da lógica exclusivamente editalícia. Embora os editais representem instrumentos importantes de financiamento, os achados revelam que sua intermitência, competitividade e curta duração dificultam o planejamento de longo prazo e aprofundam desigualdades territoriais. Nesse sentido, a pesquisa sugere a importância de políticas culturais continuadas, capazes de oferecer maior previsibilidade, estabilidade e segurança institucional às organizações culturais, especialmente aquelas situadas em territórios periféricos e rurais.

Além disso, os resultados indicam a urgência do reconhecimento do trabalho cultural como trabalho legítimo, dotado de valor social, econômico e político. A centralidade do trabalho militante, embora fundamental para a sobrevivência das organizações, revela limites estruturais associados à precarização e à ausência de proteção social. Políticas públicas que reconheçam o trabalho cultural, promovam formas adequadas de remuneração e ampliem o acesso a direitos trabalhistas e previdenciários podem contribuir para reduzir a sobrecarga dos sujeitos e fortalecer a continuidade das práticas culturais no médio e longo prazo.

Outra implicação relevante refere-se ao fortalecimento das redes territoriais como eixo estruturante das políticas culturais. A pesquisa evidencia que a sustentabilidade das organizações não depende apenas de recursos financeiros, mas também da existência de ecossistemas culturais locais, nos quais circulam apoio, reconhecimento, cooperação e aprendizado coletivo. Políticas públicas sensíveis ao território, que valorizem redes de pontos

de cultura, articulações comunitárias e iniciativas de base local, tendem a produzir efeitos mais duradouros do que ações fragmentadas e descontextualizadas

Uma das limitações deste estudo, diz respeito ao número e à natureza dos casos analisados. A opção por um estudo de casos múltiplos privilegiou a profundidade analítica e a compreensão densa das experiências organizacionais, em detrimento da amplitude empírica. Ainda que os casos selecionados apresentem diversidade de trajetórias, formatos organizacionais e estratégias de atuação, eles não esgotam a pluralidade existente no campo das organizações culturais, o que demanda cautela na extrapolação dos achados. Outra dificuldade identificada foi a baixa disposição das organizações em contribuir com a pesquisa. As recusas se deram muito em função da alta demanda de atribuições dos sujeitos convidados.

Ao concluir esta dissertação, reafirma-se a tese central de que a sustentabilidade das organizações culturais em contextos periféricos não se constitui como um atributo técnico, financeiro ou gerencial isolado, mas como uma prática cotidiana, relacional e territorialmente situada, construída no entrelaçamento entre táticas ordinárias de gestão, vínculos comunitários, trabalho militante e mediações políticas. A investigação demonstrou que a continuidade institucional dessas organizações depende menos da adoção de modelos formais de gestão e mais da capacidade de sustentar a vida coletiva, produzir sentidos compartilhados e manter abertos espaços de encontro, criação e resistência cultural, mesmo sob condições estruturais adversas. Nesse sentido, a pesquisa reafirma sua relevância social ao dar visibilidade a experiências organizacionais que sustentam territórios historicamente marginalizados; sua relevância científica, ao tensionar modelos hegemônicos de sustentabilidade e gestão a partir de uma abordagem crítica e situada; e sua relevância política, ao evidenciar os limites das políticas culturais vigentes e a necessidade de reconhecer e fortalecer formas alternativas de organização e cuidado coletivo. Ao retornar ao problema inicial, esta dissertação encerra seu percurso ao afirmar que compreender a sustentabilidade das organizações culturais é, fundamentalmente, compreender como essas organizações tornam possível a continuidade da vida social, cultural e política nos territórios em que atuam.

Referências

- ABREU, Martha. **Cultura popular: um conceito e várias histórias**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- ABURN, Gemma; GOTT, Merryn; HOARE, Karen. What is resilience? An Integrative Review of the empirical literature. **Journal of Advanced Nursing**, v. 72, n. 5, p. 980–1000, 2016.
- ACSELRAD, Henri. Justiça ambiental e construção social do risco. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, n. 5, p. 49–60, 2002.
- ACSELRAD, Henri. **O que é justiça ambiental**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009a.
- ACSELRAD, Henri. **Justiça ambiental e construção social do risco**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2009b.
- ADAMS, C. A.; GONZÁLEZ, A. C. A. Who writes the future? Accounting tools and practices for sustainability accounting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 20, n. 3, p. 327–345, 2007.
- ADDARIO, Lauren; LANGER, Miriam. A university–museum partnership for creative internships in cultural technology. **Journal of museum education: roundtable reports**, v. 41, n. 4, p. 275–285, 2016.
- ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de. **Terras de quilombo, terras indígenas, “babaçuais livres”, “castanhais do povo”, faxinais e fundos de pasto: terras tradicionalmente ocupadas**. Manaus: PGSCA-UFAM, 2011.
- ALNASSER, Nada Saad; YI, Lim Jing. Strategies applied by different arts and cultural organizations for their audience development: A comparative review. **Heliyon**, v. 9, n. 5, 2023.
- ALTIERI, Miguel A. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2002.
- AMORIM, Marta Regina da Silva. Coletivo Camaradas: cidade, produção artística e educação. **Revista Educação a Distância**, v. 11, n. 2, p. 1–13, 2020.
- ANDON, Paul; FREE, Clinton; O'DWYER, Brendan. Announcing the arrival of accounting: The making of accountability in arts organisations. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 6, p. 933–960, 2015.
- AROMATARIS, Edoardo et al. Summarizing systematic reviews: Methodological development, conduct and reporting of an umbrella review approach. **Int. J. Evid. Based Healthc.**, v. 13, n. 3, p. 132–140, 2015.
- BANSAL, Pratima; DESJARDINE, Mark R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70–78, 2014.
- BARBALHA, PREFEITURA MUNICIPAL DE. **Barbalha recebe certificado de adesão ao Sistema Estadual de Cultura**. 2026.
- BARROS, Amon; CARRIERI, Alexandre D. E. Pádua. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 151–161, 2015.

- BASSANO, Clara et al. Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. **Cities (London, England)**, v. 87, p. 10–20, 2019.
- BATISTA, Luís; FRANCISCO, António. Financial sustainability of non-profit organizations: The case of cultural organizations. **Journal of Cultural Management and Cultural Policy**, Wiesbaden, v. 4, n. 2, p. 35–52, 2018.
- BATISTA, M.; FRANCISCO, A. C. Práticas de sustentabilidade em grandes empresas brasileiras: Uma análise da conformidade com diretrizes internacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 185–205, 2018.
- BAUMGARTNER, Rupert J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258–271, 2014.
- BAUMOL, William J.; BOWEN, William G. **Performing Arts: The Economic Dilemma**. New York: Twentieth Century Fund, 1966.
- BAZAZZADEH, Hassan et al. Promoting sustainable development of cultural assets by improving users' perception through space configuration; Case study: The industrial heritage site. **Sustainability**, v. 12, n. 12, p. 5109, 2020.
- BENDASSOLLI, Pedro F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10–18, 2009.
- BENDASSOLLI, Pedro F. **Trabalho artístico e criativo: precarização, carreira e identidade**. São Paulo: Annablume, 2012.
- BIEDERMANN, Anna Maria et al. Sustainable services planning. Methods supporting the design of cultural exhibitions. **Heliyon**, v. 9, n. 9, p. e19866, 2023.
- BITTENCOURT, M. Michel de Certeau 25 anos depois: atualidade de suas contribuições para um olhar sobre a criatividade dos consumidores. **POLÊMICA**, v. 11, n. 2, 2012.
- BOCCELLA, Nicola; SALERNO, Irene. Creative economy, cultural industries and local development. **Procedia, social and behavioral sciences**, v. 223, p. 291–296, 2016.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- BONET, Lluís; DONATO, Fabio. The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, n. 1, p. 4–11, 2011.
- BOORSMA, Miranda; CHIAPPE, María. Arts marketing performance: An artistic-mission-led approach to evaluation. **Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 48, n. 1, p. 16–28, 2018.
- BORGES, Vera; LIMA, Tiago. Cultural organizations and local public support: Which territories and challenges? **Cidades comunidades e territórios**, n. 32, 2016.
- BORIN, Elena. **Sustainability reporting in museums**. Roma: Eurilink University Press, 2023.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papirus, 1996.

BOURDIEU, Pierre. O campo cultural. In: BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, [S.d.]. p. 65–99.

BRANCO, Adriel Martins de Freitas. **Sustentabilidade Financeira Empresarial no Brasil**. 2015.

BRANDÃO, Carlos Roberto; BAHRY, Eliane da Silva. Entrevistas em pesquisas qualitativas. In: **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Brasília: MEC, 2012.

BRASIL. Ministério da Cultura. Brasília: MinC, 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Brasília: MS, 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. Secretaria Nacional das Periferias, 2025.

BRASIL, ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO. **Ranking IDHM Municípios 2010**. 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, Londres, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Thematic analysis: a practical guide**. London: SAGE, 2021.

BRITO, PREFEITURA MUNICIPAL DE FARIAS. **Conselho Municipal de Política Cultural: portaria no 0417/2023**. Farias Brito: Gabinete do Prefeito, 2023.

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; KNAFL, K. A. (Orgs.). **Concept development in nursing**. 2. ed. Philadelphia: Saunders, 1993. p. 231–250.

BUFFA, Federico; PASCAL. Curadoria participativa e legitimidade comunitária em museus latino-americanos. **Museum Management and Curatorship**, v. 36, p. 411–429, 2021.

BULLARD, Robert D. **The quest for environmental justice: human rights and the politics of pollution**. San Francisco: Sierra Club Books, 2005.

CALABRE, Lia. **Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CALABRE, Lia. **Políticas culturais no Brasil: balanços e perspectivas**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2015.

CAMARERO, Carmen; GARRIDO, Ma José; VICENTE, Eva. How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. **Journal of Cultural Economics**, v. 35, n. 4, p. 247–266, 2011.

CAMICADO, Mariane Aparecida Oliveira. **O papel dos fundos endowment no Brasil: uma análise do impacto na sustentabilidade financeira das organizações da sociedade civil**. 2024.

CANCLINI, Néstor García. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4. ed. São Paulo: EDUSP, 1997.

CAPORAL, Francisco Roberto; COSTABEBER, José Antônio. **Agroecologia: alguns conceitos e princípios**. Brasília: MDA/SAF, 2004.

CAPPA, Francesco; ROSSO, Federica; CAPALDO, Antonio. Visitor-sensing: Involving the crowd in cultural heritage organizations. **Sustainability**, v. 12, n. 4, p. 1445, 2020.

CARIRI, GAZETA DO. **Coletivo Camaradas realiza intervenção Poste Poesia no bairro do Gesso**. 2026.

CARIRI, PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTANA DO. Secretaria de Cultura, Turismo e Romaria. Estrutura e ações culturais, 2023.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CARRIERI, Alexandre de Pádua et al. **Gestão ordinária: práticas, saberes e racionalidades**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2018a.

CARRIERI, Alexandre De Pádua et al. A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 12, 2018b.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PERDIGÃO, Daniel; AGUIAR, Alexandre Faria de. Gestão ordinária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 698–713, 2014.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PERDIGÃO, Denilson; AGUIAR, Ana Rosa Camillo. A gestão ordinária e suas práticas: contribuições dos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 1–21, 2018.

CASTAÑER, Xavier. Cultural Innovation by Cultural Organizations. In: **Handbook of the Economics of Art and Culture**. Elsevier, [S.d.]. p. 263–276.

(CE), CÂMARA MUNICIPAL DO CRATO. **Plano Municipal de Cultura do Crato: 2024–2034**. Crato: Prefeitura Municipal, 2024.

CEA-D’ANCONA, Francisca; SÁEZ-CALA, Antonia; PALACIOS, Antonio. Financial-economic analysis of cultural companies in small and medium-sized cities in Spain. **Sustainability**, v. 14, n. 11, p. 6524, 2022.

CERQUETTI, Mara; SARDANELLI, Domenico; FERRARA, Concetta. Measuring museum sustainability within the framework of institutional theory: A dictionary-based content analysis of French and British National Museums’ annual reports. **Corp. Soc. Responsibility Environ. Manage.**, v. 31, n. 3, p. 2260–2276, 2024.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

CERTEAU, M. Histórias de corpos. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 25, 2002.

CHARLES, Cleopatra; KIM, Mirae. Do donors care about results? An analysis of nonprofit arts and cultural organizations. **Public performance & management review**, v. 39, n. 4, p. 864–884, 2016.

CHEN, Chong-Wen. Approaching sustainable development goals: Inspirations from the Arts and Crafts movement to reshape production and consumption patterns. **Sustainable Development**, v. 30, n. 6, p. 1671–1681, 2022.

- CHEN, Chun-Liang; JAW, Yi-Long. Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 4, p. 247–263, 2009.
- COELHO, M.; HELENA, E.; NASCIMENTO, M. A Ideia De Organização Cultural No Discurso Da Política Nacional De Cultura Viva: Uma Análise Crítica do Discurso. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, n. 1, p. 214–245, [S.d.].
- CORREIA, Ana Paula Mussi Sznclwar; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Gestão ordinária e negócios familiares: entre a família e a empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 186–198, 2019.
- CRATO, PREFEITURA MUNICIPAL DO. **LOA – Lei Orçamentária Anual 2024**. 2026.
- CRESWELL, John W.; VICKI, L. **Pesquisa Qualitativa: 8 abordagens**. SAGE Publications, 2018.
- CRONIN, Matthew A.; GEORGE, Elizabeth. The why and how of the integrative review. **Organizational Research Methods**, v. 26, n. 1, p. 168–192, 2023.
- CZARNIAWSKA, Barbara. **Narratives in social science research**. London: SAGE, 2004.
- DA COSTA, Frederico Lustosa. Cultura e desenvolvimento: Reflexões em torno do conceito de bacia cultural. **Economia global e gestão**, v. 16, n. 1, p. 105–128, 2011.
- DA SILVA ROSA, Kaio Lucas; JUNIOR, Geraldo Tessarini; DE PÁDUA CARRIERI, Alexandre. Gestão ordinária e cotidiano: contribuições aos estudos de organização e gestão para uma outra administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 23, n. 5, 2025.
- DEES, J. Gregory. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. Stanford: Stanford University, 1998.
- DELFA-LOBATO, Laia et al. The role of cultural institutions in promoting well-being, inclusion, and equity among people with cognitive impairment. **Sustainability**, v. 16, n. 13, p. 5531, 2024.
- DELLA CAVA, Ralph. **Milagre em Juazeiro**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- DHARMANI, Pranav; DAS, Satyasiba; PRASHAR, Sanjeev. A bibliometric analysis of creative industries: Current trends and future directions. **Journal of Business Research**, v. 135, p. 252–267, 2021.
- DIMAGGIO, Paul. **Nonprofit enterprise in the arts: studies in mission and constraint**. New York: Oxford University Press, 1986.
- DITTRICH, Maireli. **A Gestão em organizações culturais**. 2011.
- DOPPELT, Bob. **The Power of Sustainable Thinking**. London: Earthscan, 2010.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130–141, 2002.
- EBRAHIM, Alnoor. Accountability in practice: mechanisms for NGOs. **World Development**, v. 31, n. 5, p. 813–829, 2003.
- ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz et al. Empreendedorismo em políticas públicas no contexto da economia criativa brasileira. **REUNA**, v. 26, n. 2, p. 91–110, 2021.

EPPICH, Rand; GRINDA, José Luis García. Sustainable financial management of tangible cultural heritage sites. **J. Cult. Herit. Manag. Sustain. Dev.**, v. 9, n. 3, p. 282–299, 2019.

EPSTEIN, M. J. **Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate impacts**. Sheffield: Greenleaf, 2008.

ERNST, Dorothea; ESCHE, Charles; ERBSLÖH, Ulrike. The art museum as lab to re-calibrate values towards sustainable development. **J. Clean. Prod.**, v. 135, p. 1446–1460, 2016.

ESCOBAR, Arturo. **Más allá del tercer mundo: globalización y diferencia**. Bogotá: ICANH, 2005.

(ESTADO), CEARÁ. Secretaria da Cultura. Termo de Premiação no 103/2020, 2020.

EWEJE, G. A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 3, p. 125–136, 2011.

FEITOSA, Diego Soares. **Territórios de invenção: práticas culturais e processos de subjetivação em periferias urbanas**. 2020.

FENG, Yaoyao; ZHAO, Meng; YANG, Xiuyun. Effects of digital transformation on total factor productivity of cultural enterprises. **Sustainability**, v. 16, n. 4, p. 1451, 2024.

FERNÁNDEZ VALDÉS, Paula. Achieving cultural sustainability through the preservation of video art. **Artnodes**, n. 31, 2023.

FLACH, Leonardo. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 378–389, 2011.

FOTIADIS, Thomas et al. Revolution of digital marketing with DeFi systems for cultural organizations. **Sustainability**, v. 17, n. 2, 2025.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRASER, Nancy. Redistribution or recognition? Political dilemmas of justice in a “post-socialist” age. **New Left Review**, v. 212, p. 68–93, 1995.

FRIEDMAN, Alan J. The great sustainability challenge: How visitor studies can save cultural institutions. **Visitor Studies**, v. 10, n. 1, p. 3–12, 2007.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, 13 set, [S.d.].

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**, v. 10, n. 1, p. 1–11, 1987.

GEELS, Frank W. The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 1, n. 1, p. 24–40, 2011.

- GIBBES, Cerian et al. Defining and measuring sustainability: a systematic review of studies in rural Latin America. **Environment, Development and Sustainability**, v. 22, n. 1, p. 447–468, 2020.
- GIBBS, Anita. Focus groups. 2026.
- GLIESSMAN, Stephen R. **Agroecology: the ecology of sustainable food systems**. 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2007.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.
- GOMES, Flávio dos Santos. **Histórias de quilombolas: mocambos e comunidades de senzala**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- GOMES, Vitor Carvalho; GOUVÊA, Josiane Barbosa; LÓPEZ CABANA, Rocío. Construindo a Sustentabilidade: Um olhar sobre o cotidiano. **AMBIENTE & EDUCAÇÃO**, v. 30, n. 1, p. 1–26, 2025.
- GRABHER, Gernot. Temporary architectures of learning: knowledge governance in project ecologies. **Organization Studies**, v. 25, n. 9, p. 1491–1514, 2004.
- GREFFE, Xavier. **La politique culturelle**. Paris: La Documentation Française, 2015a.
- GREFFE, Xavier. **Culture and sustainable development**. Paris: OECD Publishing, 2015b.
- GREFFE, Xavier; SIMONNET, Véronique. Les entreprises culturelles sont-elles soutenables? **Revue d'économie politique**, v. 120, n. 1, p. 57–86, 2010.
- GREFFE, Xavier; SIMONNET, Vincent. The financing of cultural heritage. **International Journal of Arts Management**, v. 12, n. 3, p. 4–20, 2010c.
- (GRUNEC). **Relatórios, registros históricos e documentos institucionais**. Crato, CE, [S.d.].
- GUDYNAS, Eduardo. **Buen vivir: hoje e amanhã**. São Paulo: Elefante, 2019.
- GUIMARÃES, Lilian de Oliveira et al. Grupos focais e entrevistas coletivas: aproximações e distinções metodológicas. **Revista Brasileira de Pesquisa Qualitativa**, v. 7, n. 1, p. 45–62, 2019.
- HAAPAKORPI, Arja et al. Institutional hybridity in networked cultural organizations through boundary work. **Nordic journal of working life studies**, 2024.
- HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- HOFFMANN, S. R. B.; DELLAGNELO, E. H. L. Transformações nos objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 5, n. 1, p. 01–13, 2007.
- HOFFMANN, S. R. B.; SILVA, F. M. V.; DELLAGNELO, E. H. L. Objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos e suas fontes financiadoras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, p. 183–198, 2009.
- (IBGE). **Censo Demográfico 2022: resultados do universo por município**. Brasília: IBGE, 2023.
- IRVING, Marta de Azevedo. **Turismo de base comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

JIANG, Shiyang; DAI, Xulong. Arts management and economic development: The role of cultural organizations in China's regional growth. **Journal of Infrastructure Policy and Development**, v. 8, n. 12, p. 9680, 2024.

JONES, Candace et al. **The Oxford Handbook of Creative Industries**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

JÖNSSON, Staffan. Accounting for the sustainability of cultural organizations. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 77, 2021.

KALYANI, V. Book review: Organizational paradox. **Management Communication Quarterly**, 2024.

KARIRI, FUNDAÇÃO CASA GRANDE. **Estatuto da Fundação Casa Grande – Memorial do Homem Kariri**. Nova Olinda, CE, 2017.

KLAMER, Arjo. Economics and Culture (Book Review). **Economica**, v. 70, n. 279, p. 572–573, 2003.

KOVAITĖ, Kristina; ŠŪMAKARIS, Paulius; KORSAKIENĖ, Renata. Sustainability in creative and cultural industries: A bibliometric analysis. **Creativity Studies**, v. 15, n. 1, p. 278–298, 2022.

LAMPEL, Joseph; LANT, Theresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **RAE**, v. 49, n. 1, p. 19–26, 2009.

LAURAJANE; FLÁVIA; HERNANDEZ, Carmen. Oficinas de transmissão de ofícios tradicionais: mediações intergeracionais em contextos museais. **Journal of Cultural Heritage**, v. 43, p. 205–214, 2020.

LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, Nelson. Understanding cultural industries. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 430–441, 2002.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LEVICKAITĖ, Rasa. Four approaches to the creative economy: General overview. **Business, Management and Education**, v. 9, n. 1, p. 81–92, 2011.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O pensamento selvagem**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1962.

LIETAER, Bernard. **The future of money**. London: Century, 2001.

LIMA, Deborah Rebello. **As teias de uma rede: uma análise do Programa Cultura Viva**. 2013.

LINHARES, Ângela Maria Bessa; AMORIM, Marta Regina da Silva. Percursos formativos juvenis no Coletivo Camaradas. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 265, p. 1–19, 2025.

LOREY, Isabell. **Estado de insegurança: governar a precariedade**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

LOZANO, Rodrigo et al. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 1–18, 2015.

- LUCAS, Lisa M.; BURLINGAME, Dwight F. Crowdfunding and the future of arts funding. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 369–388, 2020.
- LUKÁČ, Michal et al. Potential of marketing communication as a sustainability tool in the context of castle museums. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8191, 2021.
- LUNDIN, Rolf; SÖDERHOLM, Anders. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 437–455, 1995.
- MA, Zhichong; GUO, Yangyang. Leveraging intangible cultural heritage resources for advancing China's knowledge-based economy. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 15, n. 3, p. 12946–12978, 2023.
- MACHADO, Rafael Carvalho; CHROPACZ, Francieli; BULGACOV, Yara. Epistemologia de Certeau e sua Contribuição para os Estudos Baseados em Prática. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 2, 2020.
- MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, n. 1, p. 36–44, 2006.
- MANDEL, Benjamin R. Cultural participation and sustainability. **Journal of Cultural Economics**, v. 34, n. 3, p. 211–229, 2010a.
- MANDEL, Birgit Regina. Can audience development promote social diversity in German public arts institutions? **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 49, n. 2, p. 1–15, 2018.
- MANLEY, Andrew et al. Navigating creative partnerships and cross-cultural collaboration: a case study between China and the UK. **Cultural Trends**, p. 1–19, 2024.
- MARTINS, Dalton et al. Modelos de governança em serviços de acervos digitais em rede. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, p. 81–109, 2022.
- MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. São Paulo: Cosac Naify, 2003.
- MBEMBE, Achille. **Necropolítica**. São Paulo: N-1 Edições, 2018.
- MEDEIROS, Anny Karine de. **Políticas públicas e organizações culturais: o caso do programa Cultura Viva**. 2013.
- MENEZES, Rodrigo Ábner Gonçalves; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. Inclusive organizing through the creative economy. **Organizações & Sociedade**, v. 31, n. 109, 2024.
- MENGER, Pierre-Michel. Artistic labor markets and careers. **Annual Review of Sociology**, v. 25, p. 541–574, 1999.
- MENGER, Pierre-Michel. **The economics of creativity**. Cambridge: Harvard University Press, 2014.
- MICHÈLE; BARBOSA, Ana. Registro audiovisual da memória imaterial. **Revista Brasileira de Museologia e Patrimônio**, v. 14, n. 2, p. 77–96, 2019.
- MICHETTI, Miqueli; BURGOS, Fernando. Fazedores de cultura ou empreendedores culturais? **Políticas culturais em revista**, v. 9, n. 2, 2016.
- MILAN, Marcelo; MÖLLER, Gustavo; WOBETO, Débora. **Métodos e técnicas de pesquisa para economia criativa e da cultura**. UFRGS/FCE, 2022.

- MOLDAVANOV, Alisa V.; AKBULUT-GOK, Isil. Inter-organizational networking and the great recession. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 3, p. 213–227, 2022.
- MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Definindo e medindo a sustentabilidade corporativa: já chegamos lá? **Organização e Meio Ambiente**, v. 27, n. 2, p. 113–139, 2014.
- MORAIS, Leonardo; SANTOS, Leandro Vieira dos. Gestão ordinária e cotidiano: contribuições de Michel de Certeau. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 1, p. 1–16, 2024.
- MORAIS, Wilson Mike; CAVALCANTE DOS SANTOS, Elisabeth. O Cotidiano de Michel de Certeau nas Práticas de Gestão Ordinária. **Organizações & Sociedade**, v. 31, n. 108, p. 62–88, 2024.
- MORALES-RAYA, Matilde; MUÑOZ, Pablo. Varieties of time in business sustainability research. **Organization & Environment**, v. 37, n. 2, p. 257–297, 2024.
- MOREIRA, Tainah Pinheiro. **Dimensões da inovação social: o caso da Fundação Casa Grande**. 2017.
- MORENO-MENDOZA, Héctor; SANTANA-TALAVERA, Agustín; MOLINA-GONZÁLEZ, José. Formation of clusters in cultural heritage. **J. Cult. Herit. Manag. Sustain. Dev.**, v. 11, n. 4, p. 580–595, 2021.
- MORENO-MENDOZA, Héctor; SANTANA-TALAVERA, Agustín; J. LEÓN, Carmelo. Stakeholders of cultural heritage as responsible agents. **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 5192, 2019.
- MOURA, Clóvis. **Rebeliões da senzala**. 3. ed. São Paulo: Editora Ciências Humanas, 1987.
- MÜLLER, Martin; GRIESHABER, Julie. How sustainable are cultural organizations? A global benchmark. **Sustainability: Science Practice and Policy**, v. 20, n. 1, 2024.
- MUÑOZ DUEÑAS, Ma del Pilar; VAAMONDE LISTE, Antonio; CABRITA, Maria do Rosário. The survival of cultural firms: A study of multiple accounting parameters in Spain. **Sustainability**, v. 12, n. 3, p. 1159, 2020.
- NASCIMENTO, Abdias do. **O quilombismo: documentos de uma militância pan-africanista**. São Paulo: Perspectiva, 2019.
- NASTOIASHCHA, Kateryna; MARUTIAN, Rena; SOBOLEVSKA, Maryna. Sustainability of Cultural Practices in Ukraine during the war. **European journal of sustainable development**, v. 13, n. 3, p. 489, 2024.
- NAWAZ, Waqas; KOÇ, Muammer. Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. **Sustainability**, v. 11, n. 16, p. 4307, 2019.
- NETO, Lira. **Padre Cícero: poder, fé e guerra no sertão**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- NICHOLLS, Alex. The legitimacy of social entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 4, p. 611–633, 2010.
- ORLIKOWSKI, Wanda. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249–273, 2002.

- OSPINA DÍAZ, Linda Paola; TELLO-CASTRILLÓN, Carlos. Acciones de Responsabilidad Social Organizacional: una mirada a la industria cultural en Santiago de Cali. **Revista logos ciencia & tecnología**, v. 11, n. 1, p. 117–137, 2019.
- OSPINA DÍAZ, Sonia; TELLO-CASTRILLÓN, Camilo. Paradoxical tensions in social organizations. **Organization Studies**, v. 40, n. 9, p. 1345–1369, 2019.
- OSTROM, Elinor. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OUZZANI, Mourad et al. Rayyan—a web and mobile app for systematic reviews. **Systematic reviews**, v. 5, n. 1, 2016.
- OWEN, David L.; DUNCAN, James. Revisiting accountability: Everyday practices and organizational sustainability. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 30, n. 4, p. 869–896, 2017.
- PALUMBO, Rocco. Leveraging digitalization and people-centeredness: an investigation of the attractiveness of Italian museums. **Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development**, 2023.
- PERZOLLA, Valentina; CARR, Chris M.; WESTLAND, Stephen. Proactive Collaborative Conservation: Museums and companies working towards sustainability. **J. Cult. Herit. Manag. Sustain. Dev.**, p. 321–341, 2018.
- PINHEIRO, Irineu. **O Caldeirão da Santa Cruz do Deserto**. 3. ed. Fortaleza: Edições UFC, 2014.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- POP, Izabela; BORZA, Anca. Factors influencing museum sustainability and indicators for museum sustainability measurement. **Sustainability**, v. 8, n. 1, p. 101, 2016.
- POP, Izabela Luiza et al. Predictors of adopting a sustainability policy in museums. **Sustainability**, v. 16, n. 10, p. 4062, 2024.
- POPE, C.; MAYS, N.; POPAY, J. **Sintetizando evidências qualitativas e quantitativas de saúde: um guia para métodos**. Maidenhead: Open University Press, 2007.
- PORTO-GONÇALVES, Carlos Walter. **A globalização da natureza e a natureza da globalização**. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.
- POWER, Michael. **The audit society: rituals of verification**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- PRADIES, Camille; PAMPHILE, Vontrese Deeds. Exploring organizational paradox: A journey with Gail Fairhurst and Linda Putnam. **Management Learning**, 2024.
- QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais**. Buenos Aires: CLACSO, [S.d.], p. 227–278.
- RABINOVICI, Andrea. Inovação social e empresarização do turismo: as experiências da Fundação Casa Grande. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 1, n. 1, p. 149–168, 2024.
- RAHMAN, M.; WAHAB, D. S.; ABDUL LATIFF, D. A. Definitions and concepts of organizational sustainability: A literature analysis. **Society & Sustainability**, p. 21–32, 2022.

- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- READING, Anna. Making feminist heritage work: Gender, heritage and cultural sustainability. **European Journal of Cultural Studies**, v. 19, n. 5, p. 500–517, 2016.
- REIS, João José; GOMES, Flávio dos Santos. **Liberdade por um fio: história dos quilombos no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- RODRIGUES, Marcio Silva et al. O processo de empresarização em organizações culturais brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, 2014.
- ROZMIAREK, Mateusz et al. Eco-initiatives in municipal cultural institutions as examples of activities for sustainable development. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 682, 2022.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, n. 13, p. 101–113, 2007.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Cultura e políticas culturais**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 63, p. 237–280, 2002.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A ecologia de saberes**. São Paulo: Cortez, 2007b.
- SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 35–49, 2022.
- SCHAD, Jonathan et al. Paradox research in management science: Looking back to move forward. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 5–64, 2016.
- SCHMID, Benedikt. Hybrid infrastructures: The role of strategy and compromise in grassroots governance. **Environmental Policy and Governance**, v. 31, n. 3, p. 199–210, 2021.
- SCHÜLER, Fernando Luís. Gestão cultural: o desafio da sustentabilidade. **Revista de Administração Pública**, v. 12, n. 2, p. 129–154, 2012.
- SEYFANG, Gill; LONGHURST, Noel. Growing green money? **Ecological Economics**, v. 86, p. 65–77, 2013.
- SMALL, J. A. Sustainability practices and financial performance: evidence from global green corporations. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 2372–2381, 2017.
- SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 381–403, 2011.
- SOBOCIŃSKA, Magdalena. The role of marketing in cultural institutions in the context of assumptions of sustainable development. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3188, 2019.
- STAKE, Robert E. **Multiple Case Study Analysis**. New York: Guilford Press, 2006.
- STANDING, Guy. **The precariat: the new dangerous class**. London: Bloomsbury Academic, 2011.

STANZIOLA, Javier. Some more unequal than others: alternative financing for museums, libraries and archives in England. **Cultural Trends**, v. 20, n. 2, p. 113–140, 2011.

STEFANI, Silvio Roberto; DELGADO, Catarina. Sustentabilidade organizacional e suas métricas: revisão sistemática utilizando o método Prisma. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 3, 2021.

STERNGOLD, Arthur H. Do economic impact studies misrepresent the benefits of arts and cultural organizations? **The Journal of Arts Management, Law, and Society**, v. 34, n. 3, p. 166–187, 2004.

THROSBY, David. **The economics of cultural policy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

TZOUGANATOU, Angeliki. Can heritage bots thrive? Toward future engagement in cultural heritage. **Advances in Archaeological Practice**, v. 6, n. 4, p. 377–383, 2018.

UNESCO. **Culture: Key to Sustainable Development**. 2013/2025.

VALE, Gláucia M. V.; JOAQUIM, Natália F. O cotidiano do feirante e a gestão ordinária no Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 4, p. 1–27, 2017.

VITÓRIA, José Ricardo; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Espaços teatrais e os desafios para a descentralização cultural em Belo Horizonte. **ARACÊ**, v. 7, n. 6, 2025.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005.

WILLIAMS, A. The Green Giants: How Smart Companies Turn Sustainability into Billion-Dollar Businesses. **Journal of Business Strategy**, v. 36, n. 2, p. 64–72, 2015.

WRÓBLEWSKI, Łukasz et al. Cultural institutions in Poland and their approach to sustainability. **Cultural Management: Science and Education**, v. 2, n. 2, p. 25–38, 2018a.

WRÓBLEWSKI, Łukasz et al. Sustainable management of the offer of cultural institutions in the cross-border market. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 3253, 2018b.

YAO, Linlin et al. Quantifying the competitiveness of cultural industry and its impacts on Chinese economic growth. **Sustainability**, v. 15, n. 1, p. 79, 2022.

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura: usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

ZHOU, Y. Equilibrando criatividade e negócios: desafios para gestores de artes na China. **International Journal of Arts Management**, v. 19, n. 3, p. 42–53, 2017.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perfil do entrevistado

Nome:

Tempo de atuação na organização:

Cargo/função na organização:

Idade:

Escolaridade:

Informações gerais da organização

Nome:

CNPJ:

Endereço:

Área de atuação:

Tempo existência:

Ponto de Cultura certificado?

Roteiro:

1. Você poderia se apresentar brevemente e falar sobre sua atuação na organização? Como nasceu a organização? Quais foram as principais motivações para sua criação?
2. Como é a estrutura da organização?
3. Como é o dia a dia na organização? Quais são as atividades desenvolvidas aqui?
4. De que forma a organização se relaciona com o território? Que papéis você considera que a organização desempenha hoje no território?
5. Para você o que é sustentabilidade?
6. O que significa, para você, uma organização cultural ser financeiramente sustentável? Sustentabilidade é apenas dinheiro ou envolve outras coisas?
7. Como o espaço é mantido? Quais são hoje as principais formas de obtenção de recursos da organização? Essas fontes mudaram ao longo do tempo? Por quê?
8. Como a organização realiza o planejamento e a alocação de seus recursos financeiros? Existem mecanismos formais de controle financeiro ou contábil (como prestação de contas, balanços, planilhas, auditorias, etc.)?

9. Como funcionam, na prática, os períodos em que não há recursos financeiros? Que aprendizados práticos vocês desenvolveram ao longo do tempo para lidar com a escassez?
10. Quem são as pessoas, grupos, organizações, ou redes que ajudam a organização a continuar existindo?
11. Há algo importante sobre a sustentabilidade da organização que não foi perguntado e que você gostaria de comentar?

APÊNDICE B

FICHA DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Organização cultural observada:

Local da observação:

(sede, evento, atividade externa etc.)

Data: ____ / ____ / ____

Tipo de atividade observada:

(Reunião, Evento cultural, Atividade administrativa, Atividade formativa, Atividade comunitária, Rotina ordinária, outros)

Crítérios:

1. Descrição do ambiente físico:
(mapeamento do ambiente; registros)
2. Práticas financeiras observadas diretamente:
(modos de decidir, registrar, controlar, distribuir ou discutir recursos)
3. Recursos mobilizadas ou mencionadas durante a observação:
4. Atores presentes ou mobilizados durante a observação:
5. Situações de improviso ou adaptação observadas
6. Uso criativo de regras, recursos ou estruturas institucionais:
7. Redes de apoio acionadas ou mencionadas:
8. Relação da organização com o território observada na prática:
9. Discursos espontâneos observados sobre dinheiro, sustentabilidade ou continuidade:
(Sustentabilidade aparece associada a que?)

Ação:

1. Descrição densa da situação observada (registro narrativo livre)
2. Interpretações provisórias (hipóteses analíticas emergentes)

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **“Sustentabilidade financeira de organizações culturais do Cariri cearense: práticas, estratégias e táticas cotidianas”**, desenvolvida por Rondenelly Braz Longuinho, discente vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFCA). Este estudo faz parte do projeto de pesquisa **“Redes Colaborativas e (des)envolvimento(s) de territórios criativo(s) sustentáveis”**, aprovado e financiado pela Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) BPI - Edital 11/2024

O objetivo da pesquisa é **compreender como as organizações culturais do Cariri constroem a sua sustentabilidade financeira** no cotidiano, analisando estratégias de gestão, táticas de sobrevivência, práticas culturais e arranjos territoriais que permitem a continuidade de suas atividades.

Consideramos sua organização como participante potencialmente relevante para o estudo, dado o papel que exerce na cena cultural do território e na dinâmica sociocultural da região.

Sua participação consiste em responder algumas perguntas e/ou informações relacionadas a temas como estratégias de financiamento, práticas de gestão, arranjos de sustentabilidade, histórico do coletivo e relação com o território. Não haverá coleta de informações sigilosas de caráter financeiro ou contábil, a menos que espontaneamente fornecidas e autorizadas. É possível que, após a entrevista, entremos em contato novamente para confirmar informações e validar o seu relato.

A entrevista poderá ocorrer de acordo com uma das opções abaixo:

- a.() **Presencialmente**, na sede da organização ou local indicado pelo participante;
- b.() **Online**, via plataforma Google Meet / Zoom / similar.

Em caso de realização online, o participante receberá **cópia da gravação** e o **TCLE assinado pelo pesquisador**.

Antes de iniciar, esclarecemos que:

- A entrevista será **gravada em áudio** (e vídeo, no caso remoto), **exclusivamente para fins de análise acadêmica**;
- O material será mantido em **sigilo e confidencialidade**, acessível apenas ao pesquisador e/ou equipe da pesquisa;
- A participação é **voluntária** e o(a) participante **pode recusar-se a responder qualquer pergunta e pode desistir a qualquer momento**, sem justificativa;
- Os resultados poderão ser **publicados em artigos, relatórios, dissertações, teses e outros meios acadêmicos, sem identificação nominal do participante**, salvo autorização explícita;
- A participação **não envolve custos nem benefícios financeiros**;
- Recortes da entrevista poderão ser utilizados para análises futuras relacionadas ao tema da pesquisa, **sem identificação direta**, salvo consentimento adicional.

O pesquisador está à disposição para esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa:

Rondenelly Braz

E-mail: rondenelly.braz@aluno.ufca.edu.br

Telefone/WhatsApp: 88 996327306

Profa. Beatriz Gondim Matos

E-mail: beatriz.gondim@ufca.edu.br

Telefone/WhatsApp: (85) 9618-4187

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que li e compreendi as informações apresentadas acima e **consinto voluntariamente** em participar da pesquisa, autorizando a realização da entrevista e o uso acadêmico dos dados, conforme descrito neste termo.

Nova Olinda, 28 de janeiro de 2026.

Assinatura do(a) Participante da Pesquisa (eletrônica/física):

Nome completo: _____

E-mail: _____

Telefone (opcional): _____

Assinatura do Pesquisador Responsável:

Rondenelly Braz Longuinho

NECU/FCA - Núcleo de Estudos em Economia Criativa

PPGA/UFCA - Programa de Pós-Graduação em Administração

APÊNDICE D

Registros das visitas às organizações:

[Terreiro das Pretas](#)

[Coletivo Camaradas](#)

[Carrapato Cultural](#)

[Fundação Casa Grande - Memorial do Homem Kariri](#)

ANEXO
DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.



Documento assinado digitalmente

BEATRIZ GONDIM MATOS

Data: 29/03/2026 19:48:12-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Data e local da assinatura eletrônica