

***Pensarsentirfazer* contracolonial em gestão cultural**

Luciano Simões de Souza¹

Laura Bezerra²

DOI: <https://doi.org/10.22409/pragmatizes.v13i25.57570>

Resumo: O texto compartilha a experiência em curso do “LabGestão *pensarsentirfazer* contra-hegemônico em política e gestão cultural”, projeto de pesquisa-ação participante que se volta para os processos de gestão cultural de instituições e coletivos da sociedade civil que desenvolvam projetos voltados para a ampliação dos direitos culturais, sociais, políticos e econômicos de grupos sociais historicamente subalternizados, gerando impacto nos territórios os quais estão vinculados. Na Introdução, discute-se como a Ciência da Administração se confundiu com uma visão empreendedora mercantil inviabilizando uma série de conhecimentos e experiências de gestão vinculadas a uma racionalidade não instrumental e a processos mais coletivos de criar e de produzir. Em seguida, propõe que as experiências de gestão cultural vivenciadas especialmente por grupos populares podem oferecer referências importantes para a construção de uma contra-história da administração. Apresentando o contexto de realização do LabGestão – o Território de Identidade do Recôncavo e a UFRB – compartilha os fundamentos e os primeiros passos do projeto, bem como as ações em curso e as previstas no seu primeiro ciclo (2022-2024). Concluindo, o texto apresenta reflexões sobre os desafios da pesquisa-ação participante no campo cultural, defendendo a importância de se produzir conhecimentos para o campo da administração a partir de experiências que os grupos culturais, coletivos e instituições geram nos seus diferentes contextos, considerando os protagonistas dessas experiências como sujeitos da produção desse conhecimento.

Palavras-chave: gestão cultural; pesquisa-ação; colonialidade; gestão contra-colonial.

***Pensarsentirfazer* contracolonial en la gestión cultural**

Resumen: El texto comparte la experiencia en curso del “LabGestão *pensarsentirfazer* contra-hegemónico en política e gestión cultural”, un proyecto de investigación-acción participante que se centra en los procesos de gestión cultural de instituciones y colectivos de la sociedad civil que desarrollan proyectos dirigidos a la ampliación de derechos culturales, sociales, políticos y económicos de grupos sociales históricamente subalternizados, generando impacto en los territorios a ellos vinculados. En la Introducción se discute cómo la Ciencia de la Administración se ha confundido con una visión empresarial mercantil, haciendo inviable una serie de conocimientos y experiencias de gestión vinculadas a una racionalidad no instrumental y a procesos de creación y producción más colectivos. Propone entonces que las experiencias de gestión cultural vividas

¹ Luciano Simões de Souza. Doutor em Cultura e Sociedade pela UFBA. Professor adjunto do Centro de Culturas, Linguagem e Tecnologias Aplicadas (CECULT)/Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Brasil. E-mail: lucianosimoed@ufrb.edu.br - <https://orcid.org/0000-0002-9415-892X>

² Laura Bezerra. Doutora em Cultura e Sociedade pela UFBA. Professora adjunta do Centro de Culturas, Linguagem e Tecnologias Aplicadas (CECULT)/Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Brasil. E-mail: laura.bezerra@ufrb.edu.br - <https://orcid.org/0000-0003-0365-6796>

Recebido em 27/02/2023, aceito para publicação em 27/06/2023 e disponibilizado online em 01/09/2023.

especialmente por grupos populares pueden ofrecer referencias importantes para la construcción de una contrahistoria de la administración. Introduciendo el contexto del LabGestão – el Territorio de Identidad del Recôncavo y la UFRB - comparte los fundamentos y los primeros pasos del proyecto, así como las acciones en curso y las previstas para su primer ciclo (2022-2024). En conclusión, el texto presenta reflexiones sobre los desafíos de la investigación-acción participante en el campo cultural, defendiendo la importancia de producir conocimiento para el campo de la gestión a partir de las experiencias que los grupos, colectivos e instituciones culturales generan en sus diferentes contextos, considerando a los protagonistas de estas experiencias como sujetos de la producción de conocimiento.

Palabras clave: gestión cultural; investigación-acción; colonialidad; gestión contracolonial.

Counter-colonial *pensarsentirfazer* in cultural management

Abstract: The text shares the ongoing experience of the "LabGestão *pensarsentirfazer* contra-hegemônico em política e gestão cultural", a participant-action research Project which focuses on the processes of cultural management of institutions and collectives of civil society that develop projects aimed at the expansion of cultural, social, political and economic rights of historically subalternized social groups, generating impact in the territories to which they are linked. In the Introduction, we discuss how the Science of Administration has become confused with a mercantile entrepreneurial vision, making a series of knowledge and management experiences linked to a non-instrumental rationality and to more collective processes of creation and production unviable. It then proposes that the experiences of cultural management lived especially by popular groups may offer important references for the construction of a counter-history of administration. Introducing the context of LabGestão – the Territory of Identity of the Recôncavo and the UFRB - it shares the foundations and the first steps of the project, as well as the actions underway and those planned for its first cycle (2022-2024). In conclusion, the text presents reflections on the challenges of participant-action research in the cultural field, defending the importance of producing knowledge for the field of administration based on experiences that cultural groups, collectives and institutions generate in their different contexts, considering the protagonists of these experiences as subjects of knowledge production.

Keywords: cultural management; action research; coloniality; counter-colonial cultural management.

***Pensarsentirfazer* contracolonial em gestão cultural**

Introdução

Desde a segunda metade do século XX, o discurso do desenvolvimento movido por instituições educacionais, culturais, políticas e de pesquisa dos Estados Unidos e da Europa ajudou a construir imaginários legitimadores de soluções políticas, econômicas e sociais dos

países do "Primeiro Mundo" como único modelo viável aplicável para todos os países do mundo (ESCOBAR, 2007, p. 23). Este discurso restringiu a noção de desenvolvimento à de crescimento econômico e exaltou os valores modernos. Também criou categorias interpretativas sobre os países

africanos e latino-americanos que passaram a ser classificados como subdesenvolvidos e suas populações percebidas como pobres, necessitadas, carentes, universalizando e homogeneizando as culturas do "Terceiro Mundo" (ESCOBAR, 2007, p. 100).

O modelo de desenvolvimento do século XX, baseado na industrialização, na exportação e na urbanização crescente, não foi concebido como um processo cultural, mas como um sistema de intervenções técnicas aplicáveis de forma universal com o objetivo de levar alguns bens "indispensáveis" às populações alvo. As economias africanas e latino-americanas foram organizadas de cima para baixo, a partir de um modelo tecnocrático, com visões que ignoravam as realidades locais. As administrações moldadas de acordo com os modelos ocidentais do norte do mundo não reconheceram a importância das culturas autóctones no processo de desenvolvimento. Os saberes e a participação dos povos locais em processos decisórios que afetavam suas vidas foram sistematicamente ignorados.

Nesse contexto, a administração se confundiu com a visão empreendedora mercantil difundida no mundo moderno, fundamentada na busca pela maximização produtiva e dos lucros e na ausência de preocupação com o caráter ideológico e epistemológico da gestão. Nesse modelo de gestão, assumido como científico, neutro e técnico, prevalece a racionalidade instrumental baseada no cálculo, na consecução de objetivos técnicos ou de fins vinculados a interesses econômicos ou de poder social, sempre com o intuito da maximização dos recursos disponíveis. As relações sociais, as formas de pensar, as visões de futuro ficaram marcadas indelevelmente por este projeto uniformizante de desenvolvimento.

Segundo o *Dicionário Financeiro*, "Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à *administração de empresas* e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de *forma efetiva, eficaz e eficiente*." Fernanda Neves, autora do verbete *Gestão* no *Dicionário de Políticas Públicas*, sublinha que essa perspectiva surgiu

... quando, após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências para administrar os negócios da época, o que deu início à ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e a aplicação de modelos e técnicas administrativas. (CASTRO, GONTIJO, AMABILE, 2012, p. 222).

Apesar da primeira definição citada falar em "administração de empresas e de *outras instituições*", os ensinamentos sobre gestão mantêm uma forte conexão com a esfera empresarial, o que determina sua perspectiva, seus referenciais e seus direcionamentos, muitas vezes restritos "ao lado prescritivo da gestão corrente que permanece norteadada pela busca de lucratividade ou da razão custo/benefício" (THIOLLENT, 2014, p. 3). Essa perspectiva costuma refletir (e consolidar) o "ideário gerencialista do neoliberalismo" (idem, p. 6), com a naturalização de uma cultura organizacional reduzida aos princípios e a valores vindos da iniciativa privada, orientada pela racionalidade instrumental e pela competitividade.

Desde a década de 1990 o gerencialismo vem ocupando espaço

também na administração pública, com ênfase no trabalho de "especialistas" e nas competências ditas "técnicas". Marilena Chauí (1997, p. 147) refere-se à pretensa universalidade do discurso competente, apontando para sua perda de "laços com o lugar e o tempo de origem" e sublinhando que ele, a um só tempo, legitima e oculta o exercício de poder que constitui a burocracia:

tem-se a aparência de que ninguém exerce poder por que este emana da racionalidade imanente do mundo organizado ou, se preferirmos, da competência dos cargos e funções que, por acaso, estão ocupados por homens determinados. (CHAUÍ, 1997, p. 147).

Ainda que atualmente haja inúmeras evidências do caráter insustentável do nosso modelo econômico e de desenvolvimento, seja pelos seus impactos climáticos e na biodiversidade, seja em função das desigualdades que provocam, as técnicas de gestão concebidas para o mundo mercantil foram espalhadas para o espaço público e para as administrações governamentais, assumindo nos anos 1970 a forma e o nome da "nova administração pública"

(*new public management*). Esta permanece ainda hoje como referência dominante, "mesmo que as aporias de tais soluções tenham sido demonstradas e que novos modelos tenham agora a necessidade de serem formulados" (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020, p.16)

Em relação às organizações da sociedade civil nos seus mais diversos campos de atuação (direitos humanos, infância e adolescência, cultura, educação, entre outros), a justificativa da necessidade de maior profissionalização dessas organizações e de seus projetos favoreceram a adoção da racionalidade instrumental e de técnicas características da empresa privada mercantil, gerando um tensionamento entre a defesa de uma identidade própria para tais organizações, de um lado, e a incorporação da lógica empresarial, do outro (FRANÇA FILHO; EYNAUD 2020, p.16).

A Ciência da Administração tem seu mito de origem na obra *Principles of Scientific Management*, de Frederick Taylor, publicada em 1911 e, em que pese os inúmeros avanços nos

estudos organizacionais, ainda prevalece a literatura anglo-saxônica:

Pesquisadores anglo-saxões (CUMMINGS, BRIDGMAN, HASSARD, ROWLINSON, 2017) realizaram uma pesquisa muito interessante a partir das revistas mais conhecidas e mais lidas em matéria de história das ciências da organização e da gestão. Eles coletaram perto de 2 mil artigos publicados ao longo dos 60 últimos anos nessas revistas. Em seguida, eles codificaram esses artigos em função da localização geográfica e do seu terreno de observação. Os resultados são eloquentes. Em todos esses anos, a produção científica dessas revistas de primeiro nível se focalizou quase que essencialmente sobre casos ingleses e norte-americanos. A Europa continental, a Ásia, a África e a América do Sul são praticamente ausentes nos trabalhos publicados. (FRANÇA FILHO; EYNAUD 2020, p. 24).

Ainda sobre os estudos de Cummings, Bridgman, Hassard, Rowlinson (2017), França Filho e Eynaud (2020) destacam que "Os historiadores da gestão começam sua reflexão no início do Século XIX", o que desconsidera as questões organizacionais nas civilizações pré-modernas. Esses reducionismos têm um forte impacto na formação dos quadros técnicos e gestores de

organização de todo o mundo, uma vez que nas universidades e demais instituições de formação adotam uma histórica única da teoria das organizações, apresentada cronologicamente nos manuais.

Essa concentração invisibiliza um enorme conjunto de experiências e reduz o conhecimento sobre os estudos organizacionais a um recorte geográfico e cultural muito estreito, afetando nossa capacidade de pensar novas possibilidades e responder de forma mais inventiva aos desafios contemporâneos. A teoria das organizações, tal como ela vem sendo predominantemente formada, é predominantemente uma expressão da ideologia de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No livro "Colonialidade do Saber", Aníbal Quijano nos mostra como a Modernidade se sustenta na legitimação de um conhecimento dito universal, que opera deslegitimando formas diversas de produção de conhecimento. Seus dispositivos de transmissão ocultam que todo saber surge em um determinado momento e em um determinado contexto geocultural (KUSCH, 2007). Foi o Iluminismo, com sua devoção à

racionalidade e sua crença na objetividade, que criou uma matriz para a produção de conhecimento com dispositivos normatizadores, baseados na razão instrumental, na fragmentação, na separação sujeito-objeto e na criação de hierarquias a partir de um pensar fundamentado em pares binários (civilização-barbárie, cultura-natureza, centro-periferia). Assim, uma perspectiva mono-cultural é transferida para o mundo como "universal", validando uma única forma de produção de conhecimento. Os saberes, fazeres e mesmo as memórias de grupos subalternizados são apagadas das representações dominantes.

Nenhum processo de dominação, no entanto, consegue ser imposto de forma totalizante. O múltiplo está nos fatos, por conta da incapacidade das instituições e dos paradigmas do mercado enquadrarem tudo e da vitalidade das práticas econômicas híbridas e locais. Na periferia das grandes cidades, por exemplo, onde grande parte da população está excluída desse processo de desenvolvimento, múltiplas estratégias de sobrevivência são construídas por famílias e

comunidades, gerando uma realidade bastante heterogênea de atividades produtivas, comerciais e culturais.

Produção para a autossustentabilidade, agricultura familiar, economia solidária, cooperativas locais, turismo cultural comunitário, processos de desenvolvimento que se baseiam em recursos próprios alicerçados em pequenas propriedades, formas não capitalistas de produção e troca entre as comunidades são práticas sociais que estão nas bordas, fora da epistemologia dominante e que demandam pesquisas sobre gestão que se proponha a confrontar e buscar alternativas à lógica instrumental e gerencialista, constituindo as bases possíveis para invenção de novas formas de organização socioeconômicas e de novos marcos para as políticas públicas (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020).

É preciso desenvolver outros imaginários em ruptura com a ideologia dominante da competição e da performance financeira. “Antes de sermos reais, somos sonhados”, diz o filósofo Paul Valéry. Podemos pensar em construir uma contra-história sobre a ciência da administração, a partir da

qual a gestão não se limitaria a ser suporte e apoio a gestores formados nas lógicas de mercado, mas também capaz de inspirar processos a favor da emancipação e do fortalecimento de valores como democracia, participação, justiça, equidade e bem-estar social (FRANÇA FILHO; EYNAUD, 2020).

O campo da cultura dispõe de um amplo e diverso conjunto de experiências de gestão coletiva que são formas insurgentes de co-produzir coletivamente, de cocriar, capazes de lidar com os desafios dos seus projetos e das instabilidades próprias desse campo. Experiências inovadoras, mas que apesar da relevância, estão dispersas, insuficientemente sistematizadas, fragilizando sua contribuição para a produção científica sobre gestão.

1. Pode a gestão cultural contribuir para uma outra ciência e prática da administração?

A política cultural que prevaleceu no Brasil até 2003, correspondia às ações do Estado ou de outras instituições muito frequentemente reduzida apenas à produção e consumo de bens

culturais: artes plásticas, cinema, teatro, literatura, dança, entre outras. Este caminho baseava-se num conceito convencional de cultura como constituída de um conjunto de crenças, representações e artefatos canônicos que representavam certa identidade brasileira e os traços culturais universais que deveríamos ter como repertório. Esta perspectiva contribuiu para tornar invisíveis práticas culturais cotidianas como um terreno para – e fonte de – práticas políticas. (RUBIM, 2007).

A gestão de Gilberto Gil a frente do MINC a partir de 2003 representa o início do rompimento desta tradição, a partir da postura do Ministro em a) reivindicar um conceito de cultura mais alargado, abrindo fronteiras para englobar culturas populares, afro-brasileiras, indígenas, de gênero, das periferias, as culturas tecnológicas b) privilegiar toda a sociedade brasileira como público das políticas culturais, c) retomar o papel ativo do Estado nas políticas culturais e d) associar políticas culturais com democracia e inclusão social.

Ao assumir a gestão no Ministério da Cultura, Gil fez referência à tradição milenar chinesa, que

reconhece e massageia pontos energéticos em benefício do bem-estar do corpo e da mente. O *do in* antropológico, expressão utilizada por Gil, se propôs a identificar, valorizar e dar autonomia às diversas formas de manifestação cultural existente no país e não somente as institucionalizadas e consagradas. Também ampliou o foco das políticas culturais para além das linguagens artísticas, incluindo os saberes, fazeres e modos de vida dos diversos grupos sociais. Nesta mesma ocasião, Gilberto Gil reconheceu e valorizou o que sempre foi produzido pela sociedade, ressaltando no seu discurso de posse que “a criatividade popular brasileira, dos primeiros tempos coloniais até hoje, foi sempre muito além do que permitiam as condições educacionais, sociais e econômicas de nossa existência”, “a multiplicidade cultural brasileira é um fato”, “a diversidade interna é, hoje, um dos nossos traços identitários mais nítidos”. (GIL, 2003)

Um dos caminhos mais impactantes dessa massagem dos pontos de nosso corpo cultural foi o Programa Cultura Viva, que teve como objetivo principal a ampliação do acesso da população brasileira aos

seus direitos culturais, mediante o fortalecimento das ações de grupos culturais atuantes nas comunidades. O conceito de direito cultural que estruturou Cultura Viva articula de maneira indissociável o acesso e fruição à pluralidade de saberes, símbolos, experiências produzidas pelos diversos grupos sociais e a possibilidade de participar fazendo circular seus próprios conteúdos e expressões.

O Ponto de Cultura, iniciativa que compunha o Programa Cultura Viva, permitiu que grupos e iniciativas culturais historicamente excluídos das políticas tivessem acesso aos recursos públicos, criando também oportunidades de intercâmbio e de articulação em rede entre eles. Além das expressões artísticas, estavam incluídas nesta iniciativa o reconhecimento, registro e proteção do patrimônio imaterial, que diz respeito aos nossos saberes, fazeres, tradições, lugares, ritos e linguagens.

Essa política pública contribui largamente para a visibilidade desse conjunto diverso de experiências culturais que sempre foram referências para as suas comunidades, não apenas por suas manifestações,

linguagens e práticas culturais, mas também por suas metodologias de criação em grupo, suas estratégias para existir, seus modos de gestão. A partir dessas experiências podemos vislumbrar a gestão cultural como forma de ação política, que promove a articulação entre cultura, democracia e cidadania. (VICH, 2014)

Pensar na gestão cultural como forma de ação política, como propõe o pesquisador peruano Víctor Vich (2014) significa entender que a gestão cultural não pode ser um processo meramente técnico, de planejamento de projetos, de entregas de produtos e de resultados. Reduzida a isso, a gestão cultural se tornaria puramente uma "administração do existente" (RANCIÈRE, 2005), formas que privilegiam resultados em vez de processos. Uma vez que o papel da arte e da cultura sempre foi também o de imaginar novas possibilidades políticas, novas formas de pensar, narrar e existir, uma outra gestão que possibilite essas práticas, linguagens e manifestações seriam também capazes de enfrentar "o desafio de articular lógicas e modelos de institucionalização e legitimação singulares" (BARROS, 2009, p. 71),

perceptíveis ao olharmos com mais vagar para as diversas formas de gestão dos grupos populares, tradicionais e comunitários

O campo da cultura oferece uma diversidade de experiências de gestão de coletivos, Pontos de Cultura, associações civis sem fins lucrativos, redes, entre outros, que são práticas de gestão coletiva, formas de cocriar e coproduzir criativas e insurgentes gerando forte impacto nos territórios onde atuam. Apesar da heterogeneidade dessas organizações ainda é comum quando se pensa em profissionalização do campo recorrer a padrões, técnicas, modelos de gestão e linguagens que vêm das empresas e de um campo de conhecimento reconhecido como "Administração Científica".

Defendemos a importância de se produzir conhecimentos para o campo da administração a partir de experiências e movimentos concretos que os grupos culturais, coletivos e instituições geram nos seus diferentes contextos e desafios de existência, considerando os protagonistas dessas experiências como sujeitos de produção de conhecimento e não como objetos de pesquisa. Assim,

nasce em 2022 o "LabGestão: *pensarsentirfazer* contra-hegemônico em Política e Gestão Cultural", projeto de pesquisa-ação participante que se volta para os processos de gestão cultural de instituições e coletivos da sociedade civil que desenvolvam projetos voltados para a ampliação dos direitos culturais, sociais, políticos e econômicos de grupos sociais historicamente subalternizados, gerando impacto nos territórios os quais estão vinculados.

O LabGestão pensa de forma colaborativa e dialógica sobre os processos de gestão dessas instituições e coletivos, construindo coletivamente novas metodologias de atuação que poderão ser implementadas, acompanhadas e avaliadas pelo grupo de pesquisadores (as) docentes, discentes, ativistas culturais e gestores(as) envolvidos(as) no projeto, gerando uma espiral contínua de aprendizagens e de práticas de gestão cultural.

Como segundo objetivo, complementar e articulado ao primeiro, o projeto de pesquisa-ação participante LabGestão também se propõe a pensar propositivamente políticas e estratégias de gestão

pública da cultura comprometidas com processos emancipatórios, com a democracia participativa e com o direito cultural de grupos sociais subalternizados.

A pesquisa se fundamenta em uma perspectiva que integra o pensar, o sentir e o fazer, tanto em termos teóricos, quanto metodológicos. Propõe-se a romper com a dicotomia sujeito e objeto de pesquisa ao enfatizar o protagonismo de indivíduos e de coletividades usualmente enquadrados como objetos de estudo.

2. Horizontes de busca do LabGestão: pesquisa, extensão e ensino

2.1 O Território de Identidade do Recôncavo, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia e o Campo Cultural

“Conhecimento para quê? Conhecimento para quem?”, assim inicia Edgardo Lander suas “Reflexões sobre a universidade e a geopolítica dos saberes hegemônicos” (In: PALERMO, 2015, p. 41-68). Essa pergunta, relevante para as instituições de ensino superior na contemporaneidade, adquire ainda

maior relevância na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

O Recôncavo da Bahia é o espaço geográfico que margeia a Baía de Todos os Santos. Entre os principais aspectos que configuram essa região, ressaltamos uma história marcada politicamente pela relação desigual colônia-metrópole e economicamente pelo ciclo da cana de açúcar, monocultura de exportação, com seus engenhos e mão de obra composta por africanos/as escravizados/as.

Pertencentes a diferentes culturas e religiões, os (as) africanos (as) e seus descendentes moldaram e ainda moldam o Recôncavo. Destacamos a presença, atualmente, de 45 comunidades quilombolas, um grande número de terreiros de candomblé, ricas manifestações culturais populares, além um conjunto arquitetônico e paisagístico reconhecido – o que representa um legado cultural vivo e pulsante, atualizado permanentemente por sua população.

As bases históricas da conformação das universidades brasileiras reproduzem modelos

européus, ditos "universais", mantendo as culturas formadoras do país, afastadas de seu interior., excluindo, por exemplo, a população do Recôncavo e seus saberes. Entretanto, as ambiguidades e contradições da modernidade (QUIJANO, 2000) possibilitaram que universidades e movimentos sociais iniciassem a busca de outros modelos de ensino superior.

Uma das 18 universidades surgidas no contexto do REUNI e comprometida com as discussões em torno da "Universidade Nova", a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), primeira universidade federal no interior da Bahia, é parte do movimento de expansão e democratização do ensino superior brasileiro, iniciado no início do séc. XXI. Em uma universidade socialmente referenciada, situada em uma região com população predominantemente negra, a relação cultura-educação foi o fundamento de sua criação, que tem em suas bases processos de territorialização, de reafirmação/ressignificação de identidades locais e de busca pela promoção da diversidade.

Desde seu início, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) desenvolveu políticas afirmativas para abrir suas portas para grupos tradicionalmente excluídos de espaços de letramento. Dezesesseis anos após sua fundação, a UFRB tem um corpo discente formado em sua maioria por mulheres e negros, oriundos das classes C, D e E, sendo muitos deles os primeiros de suas famílias a ingressar no ensino superior. Assim sendo, a pergunta colocada por Lander, "Conhecimento para quê? Conhecimento para quem?", é uma questão inescapável. Não por acaso, a frase foi pixada na entrada de um de seus *campi*.

Cabe, entretanto, salientar que a busca por mudanças desse quilate no ensino universitário, é parte de um processo ainda incipiente e de uma disputa acirrada. Compete, portanto, à comunidade acadêmica construir diariamente mosaicos contra-hegemônicos e é nesse contexto que se situa o projeto de pesquisa *LabGestão:pensarsentirfazer* contra-hegemônico e o Programa de Extensão *LabGestão*, ambos vinculados ao Grupo de Pesquisa "Estado, sociedade, democracia:

experiências contra-coloniais”, que, articulados com atividades de ensino, visam conhecer, visibilizar e fortalecer outras formas de gestão vislumbradas no território, articulando diferentes atores sociais, conectando saberes diversos e tecendo um novo caminho, uma senda confeccionada dialógica e colaborativamente a várias mãos.

2.2 LabGestão: porque pesquisa-ação no campo da gestão cultural

Como dito, a partir da década de 1990, o modelo gerencialista, com sua lógica eficientista e ênfase em saberes ditos “técnicos”, passa a ser predominante no campo da administração pública do Brasil. Com a naturalização do discurso neoliberal, esse modelo irradia para a sociedade civil, alcançando os coletivos culturais incluindo os grupos populares e tradicionais..

Contudo, ter o modelo capitalista hegemônico e seus valores de mercado como eixo central da gestão cultural reforça os graves problemas sócio-políticos existentes no território do Recôncavo. A visão tecnocrática induz ao “ocultamento de las desigualdades que determinan la

vida cotidiana de la población.” (YAÑEZ CANAL, 2016, p. 97) e, sendo assim, é necessário que, na disputa ideológica impulsionada pelo neoliberalismo, a gestão cultural assuma uma perspectiva situada e estimule o pensamento crítico e as potencialidades emancipatórias dos sujeitos.

Em busca de um processo coletivo de produção de conhecimento adequado à diversidade de modelos, lógicas e tecnologias disponíveis no território, encontramos um caminho promissor nos métodos participativos, em especial na pesquisa-ação participativa (PAP), desenvolvida a partir dos anos 1970 por Orlando Fals Borda com forte influência de Paulo Freire e atualizada por diversos autores.

Em perspectiva crítica ao colonialismo intelectual, a pesquisa-ação transpõe o molde elitista e polarizador em que foi formulada a ciência ocidental e promove a prática de uma ecologia de saberes, reaproximando pensar e agir, o científico e o popular, o coletivo e o individual, o objetivo e o subjetivo, o masculino e o feminino. (BORDA, *apud* COLETTE, 2021, p. 75).

A PAP nos dá a possibilidade trabalhar a partir das experiências de gestão coletiva disponíveis no Recôncavo; de conectar saberes práticos, emergentes com o conhecimento científico; de realizar ações de incidência política no território promovendo a reflexão crítica sobre elas; de integrar ensino-pesquisa-extensão. Não se trata, entretanto, de “um corpo de conhecimentos único, com fronteiras fechadas” (COLETTE, 2021, p. 82), mas de um leque de modalidades e abordagens com aplicação, no Brasil, principalmente nas áreas de educação, saúde e meio-ambiente. Iniciando a utilização da PAP na gestão cultural será necessário investirmos na construção coletiva de novas metodologias, mais adequadas às experiências e às singularidades do território.

Nos últimos anos, a presença dos inúmeros coletivos culturais das “periferias” do país começa a ser percebida. Em que pese nossas tradições políticas autoritárias e os mecanismos de subalternização vigentes, a potência desses coletivos se impôs evidenciando a existência de outras racionalidades nos processos

de gestão, de outras tecnologias de organização comunitária, de formas outras de convívio. O LabGestão não se contenta em compreender ou explicar esses processos, mas pretende co-criar propostas de ação e reflexão no território com os sujeitos de conhecimento e de ação envolvidos na pesquisa. Somente assim, num esforço de imaginação coletiva, conseguiremos construir caminhos de atuação insurgentes, que radicalizem a democracia, refutando as práticas de dominação vigentes e apontando para a existência de projetos alternativos de sociedade.

3. Caminhada

O LabGestão: *pensarsentirfazer* contra-hegemônico em Política e Gestão Cultural é um projeto de pesquisa-ação participante contínuo, que tem como primeiro ciclo três anos, entre 2022 e 2024. Este primeiro ciclo será desenvolvido através de três processos complementares e articulados entre si, denominados “TECER”, “COCRIAR” e “COLABORAR”. Desde as primeiras ideias que resultaram neste projeto de pesquisa, pensamos o conhecimento

que desejamos produzir como um tecido, produzido a várias mãos. Na tecelagem, os fios longitudinais compõem a *urdidura*, e os transversais formam a *trama*. A etapa do TECER representa o primeiro movimento de confecção deste tecido, em que a urdidura são os conceitos iniciais que inspiram e fundamentam este projeto de pesquisa, e a trama, os saberes que serão agregados pelos outros sujeitos da pesquisa que se integrarão durante o processo.

Iniciando o TECER, o grupo de docentes e discentes da UFRB, participantes de primeira mão e proponentes dessa pesquisa, se dedicaram, em 2022, aos estudos de conceitos, conteúdos e temas que inspiram e formam a base inicial desta proposta, a saber: de(s)colonialidade, políticas públicas emancipatórias, gestão social, metodologias de pesquisa de cunho emancipatório e participativo (*investigación-acción participativa*-IAP, pesquisa participante e sistematização de práticas e de experiências de pesquisa e participação).

Ainda como parte da etapa TECER realizamos nos meses de novembro e dezembro de 2022 dois

Encontros com Gestoras e Gestores Culturais do Recôncavo, no Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (CECULT), campus da UFRB em Santo Amaro, cujos desdobramentos compartilhamos abaixo.

3.1 Escuta do Território

No primeiro encontro, em 16 de novembro de 2022, foi debatido com aproximadamente 50 membros e coordenadores(as) de coletivos culturais e gestores(as) públicos quais formações seriam prioritárias para que os projetos, as instituições, os coletivos e os projetos culturais do Recôncavo se tornassem mais sustentáveis, colaborativos e com maior impacto no território. Também se discutiu como a UFRB poderia realizar parcerias com a gestão pública das cidades do Recôncavo e com as organizações da sociedade civil para que criássemos juntos um Ciclo Permanente de Formação na Área de Política e Gestão Cultural. As reflexões foram sistematizadas, fundamentando as propostas apresentadas no encontro seguinte, realizado no dia 07 de dezembro de 2022, que também levou em conta os temas caros ao

projeto de pesquisa, tais como, participação política, emancipação, autonomia, entre outros.

No segundo encontro, docentes e discentes pesquisadores(as) do projeto LabGestão apresentaram algumas propostas de formação na área da política e da gestão cultural, voltada para gestores(as) de espaços e instituições culturais da sociedade civil, conselheiros(as) de cultura, mestras e mestres da cultura popular, integrantes de coletivos culturais, produtores(as) e artistas em geral. Como resultado dos dois encontros, foram definidas as seguintes prioridades para os anos de 2023 e 2024: a) a realização de encontros de intercâmbio entre coletivos, batizado de TRAMA, b) o desenvolvimento de atividade de formação sobre Cultura, Política e Participação, c) a formação de Agentes Culturais Multiplicadores para Mobilização de Recursos, d) a capacitação sobre Comunicação Estratégica para Projetos e e) consultoria para gestoras e gestores públicos de Santo Amaro sobre elaboração de Editais para a Cultura.

3.2 Trama

A Trama é uma atividade de intercâmbio através da qual um grupo anfitrião receberá em seu território um grupo visitante, apresentando sua história, seus fazeres e saberes, seu território e, especialmente, suas práticas e desafios de gestão. Serão encontros de até seis horas de duração, planejados pelas lideranças do grupo anfitrião em diálogo com os docentes e discentes da UFRB, integrantes do Grupo de Pesquisa LabGestão. Na Programação, serão contemplados espaços de fala e outras formas de troca tanto do grupo anfitrião, quanto do visitante. O grupo visitante será o grupo anfitrião no encontro seguinte. Serão realizados ao todo quatro encontros entre março e outubro de 2023 e feita uma avaliação para se pensar as formas de continuidade nos anos seguintes. Tão importante quanto o encontro propriamente dito são seus processos de concepção, planejamento e avaliação. Os participantes da Trama são grupos e coletivos autônomos, não vinculados a grandes instituições, e as bases metodológicas são a escuta, o intercâmbio de experiências e a

construção colaborativa de conhecimento.

Além do apoio estrutural, caberá aos integrantes do Grupo de Pesquisa LabGestão o papel de moderação. Moderar significa atuar no processo e na comunicação interpessoal, contribuindo para que o encontro atenda aos objetivos previamente acordados com os/as participantes, respeitando a autonomia dos grupos e favorecendo um clima de confiança, respeito e transparência. A moderação zela pelo desenvolvimento de processos de aprendizagem e de construção de conhecimento que valorizem e potencializem a participação ativa dos presentes.

A proposta de realizar a Trama surgiu quando no encontro de Gestoras e Gestores do Recôncavo, as lideranças destacaram que cada coletivo, a despeito da falta de recursos financeiros e do pouco apoio do Estado, desenvolve práticas e saberes insurgentes de gestão cultural e que esses conhecimentos deveriam ser compartilhados, gerando novas aprendizagens e possibilidades de ações coletivas no território. Assim, a Trama significa aquilo que será tecido a várias mãos, conjunto de fios que se

entrelaçam, produzindo um tecido-efeito coletivo. Trama também é o enredo, a produção de (novas) histórias. Juntos, tramamos algo, combinamos uma ação, nesse caso, formas de existir e gerir que enfrentam de forma insurgente a colonialidade e criam novos imaginários e formas de viver coletivamente.

Nossa Trama tem como princípios inspiradores a valorização do convívio, o encontro de saberes e o *Ubuntu*. O encontro entre os coletivos, assume a perspectiva da gestão como acontecimento convivial, que deve ser compreendida a partir de sua práxis localizada, territorializada. Encontro com o corpo presente, no espaço físico, na presença física, na materialidade do espaço físico e com a materialidade do corpo físico vivo. Contágio, imersão que favorece a inefabilidade e trocas linguísticas verbais e não verbais, que favorece a comunicação (DUBATTI, 2020). O convívio, a territorialidade, o corpo a corpo como forma de favorecer a ética da alteridade, da escuta do outro, do diálogo. O aprendizado se dá pelo *pensarsentirfazer*, conceito que que condensa a resistência ontológica dos negros com suas filosofias

sistematizadas por Fals Borda (1976-2008), Escobar (2014) e outros intelectuais e militantes integrantes dos processos das comunidades negras e em defesa do Pacífico colombiano. O conceito faz parte de uma virada ontológica relacional que rompe com as divisões normativas entre sujeito e objeto; mente, espírito e corpo; o humano e não humano; o orgânico e o inorgânico: “é a forma como as comunidades territorializadas aprenderam a arte de viver” (ESCOBAR, 2014, p. 16).

Já o Encontro de Saberes reconhece que todas as pessoas presentes na Trama são portadoras de conhecimentos relevantes para o grupo, construídos a partir de diferentes trajetórias. Os saberes tradicionais e populares não são apenas objetos de estudos, mas também referentes de conhecimentos tão válidos quanto os acadêmicos. As cosmovisões indígenas, de matriz africana e populares, presentes em muitos coletivos do Recôncavo da Bahia são fontes de saber que através do intercâmbio poderão potencializar a criatividade coletiva.

Como princípio inspirador da Trama, Ubuntu indica que como

humano, dependemos de outros seres humanos e do cosmos. O humano não é o indivíduo atomizado da tradição ocidental, mas está incorporado em relações sociais e biofísicas. Daí o investimento nos encontros, nas trocas e nas tramas de projetos coletivos como uma maneira afroperspectivista de resistência e de configuração dos valores humanos em prol de uma comunidade que seja capaz de compartilhar a existência e seus projetos futuros, seu dever.

3.3 Formação de Agentes Culturais Multiplicadores para Mobilização de Recursos

Uma das grandes dificuldades para os grupos culturais apontada no Encontro de Gestoras e Gestores é a capacidade de acessar recursos financeiros públicos e privados que viabilizem a realização de suas ações, de forma contínua e com as condições materiais e infraestrutura necessárias. Ao mesmo tempo, foi destacada a habilidade dos grupos de desenvolverem processos colaborativos, acionarem recursos locais não monetários e mobilizarem a participação das pessoas da comunidade nos seus projetos. Dessa

forma, se decidiu como prioridade para o LabGestão desenvolver nos próximos dois anos uma formação de Agentes Culturais Multiplicadores para a Mobilização de Recursos.

Consideramos como Agentes Culturais os estudantes da UFRB que, de uma posição privilegiada entre o ativismo e a universidade, possuem uma atuação profissional, semi-profissional ou amadora no campo cultural e que passam a desempenhar um papel de dinamizador das potencialidades culturais da comunidade onde atua. O caráter Multiplicador diz respeito ao compromisso assumido pelos participantes de compartilhar os aprendizados obtidos na formação com os grupos culturais do território, a partir de Oficinas por eles ministradas e atividade de mentoria de projetos.

A mobilização de recursos é parte das estratégias de fortalecimento da sustentabilidade dos coletivos, envolvendo a captação de recursos financeiros, materiais e técnicos. Um coletivo tem sua sustentabilidade fortalecida quando consegue articular a capacidade de desenvolver ações culturais transformadoras de forma continuada, a credibilidade pública e a

capacidade de acesso a recursos financeiros.

A Formação para Mobilização de Recursos acontecerá a partir da seleção de discentes da UFRB que atuam ou têm a potencialidade de atuar como Agentes Culturais Multiplicadores no Recôncavo. O foco do primeiro ano da formação será a escrita de projetos culturais, competência fundamental para o acesso aos recursos públicos e privados.

A Formação acontecerá em três etapas articuladas: a) Oficinas para Elaboração de Projetos para os Agentes Culturais Multiplicadores, b) Formação no Território para Elaboração de Projetos ministradas pelos Agentes Formados e c) Mentoria para Projetos. Inicialmente serão selecionados (as) cerca de 25 discentes da UFRB e membros das comunidades que atuem ou tenham interesse e potencialidade de atuar como Agente Multiplicador nas comunidades das cidades de Santo Amaro (BA) e Saubara (BA). Esses agentes participarão das Oficinas para Elaboração de Projetos, ministradas por docentes da UFRB. Serão cinco encontros no qual, através de uma

metodologia prático-teórica, os participantes desenvolverão a capacidade de elaborar por escrito projetos mais aptos a acessar os recursos públicos e privados.

Numa segunda etapa, os Agentes Multiplicadores ministrarão Oficinas de Elaboração de Projetos para produtores, artistas e lideranças culturais das cidades de Santo Amaro (BA) e Saubara (BA). Concluindo o ciclo, serão identificados alguns projetos que receberão o apoio de Mentoria por parte dos Agentes Multiplicadores, que irão orientar e acompanhar a escrita de um projeto, a partir de uma oportunidade concreta de concorrer a um recurso público ou privado. O desafio é conquistar parcerias com financiadores, preservando os interesses, a identidade, a criticidade e a autonomia dos coletivos culturais. No decorrer do processo, serão realizadas as avaliações, envolvendo integrantes do LabGestão, os Agentes Culturais Multiplicadores e os (as) gestores (as) culturais beneficiados (as) com a atuação dos Agentes para que se possa definir as prioridades e estratégias do ano seguinte

Vale destacar que o objetivo da escrita do projeto não tem como destinatário apenas os potenciais financiadores, nem apenas a função de apoiar a mobilização de recursos. Escrever um projeto é um processo de aprendizado para o próprio grupo criador e responsável por sua realização. Compreendemos os projetos como processos vivos, em constante mudança, e as organizações realizadoras como comunidades de sentido e de conhecimento, capazes de aprender com a própria experiência e de se autoconstruir durante o processo contínuo de pensar, escrever, realizar, avaliar e reescrever seus projetos. É o *pensarsentirfazer*, princípio do LabGestão.

3.4. Formação em Cultura, Política e Participação

Um aspecto de destaque no Encontro de Gestoras e Gestores foi a sensação de invisibilidade dos grupos culturais em relação aos poderes públicos. Alguns reportaram a dificuldade de aproximação dos governos e a necessidade de mediação na relação poderes públicos e sociedade. Inicialmente, os grupos sugeriram que a universidade

mediasse essa relação, mas, tendo em vista que na proposta do LabGestão é trabalhar em prol do protagonismo e da autonomia dos grupos, apresentamos uma contraproposta, que conecta esta demanda com dois outros aspectos apresentados na Escuta. Em primeiro lugar, a consciência de que existe um saber nos grupos, mas que eles, mesmo dispondo de uma rica experiência, não “sabem conversar” com os poderes públicos. Em segundo, as dificuldades de mobilização dos grupos para a ação política.

Entendemos que essas dificuldades estão relacionadas, por um lado, com o desafio de compreender os meandros da burocracia estatal. Por outro, pelos diversos mecanismos de subalternização acionados tradicionalmente na relação Estado-Sociedade, com sua democracia liberal, imperfeita, que dificulta o exercício pleno da cidadania por grupos majoritários do Brasil. O precário reconhecimento de sujeitos pobres, pretos, periféricos, de mulheres e da população LGBTQIA+ – grupos que compõem majoritariamente o Recôncavo – como sujeitos de

direito pelo Estado, assim como a falta de reconhecimento de si próprios (dos grupos e ativistas culturais) como sujeitos políticos, impedem a percepção de sua capacidade de interferência no processo público de tomada de decisões, aspecto intrínseco à cidadania cultural (CHAUÍ, 2006).

Assim, nossa contraproposta, aceita pelos grupos no segundo encontro, foi reforçar a autonomia e o protagonismo dos grupos através de uma ação coletiva concreta, que demonstre sua capacidade de agência, a partir da ampliação, por um lado, de um maior conhecimento da burocracia, mas, ao mesmo tempo, acionando as tecnologias sociais disponíveis nos coletivos, estimulando a compreensão do agenciamento, do “processo de conscientização de que é possível alterar as condições ou as políticas por meio da ação coletiva.” (GOHN, 1997, p. 88).

O LabGestão irá, portanto, durante o ano de 2023 promover ações para qualificar o diálogo entre a sociedade civil e os poderes públicos, incluindo ações específicas para os conselheiros(as) de cultura. Em destaque, uma oficina sobre

orçamento público buscando ampliar a participação social na definição da LOA 2024. No centro da oficina, duas questões: Como funciona o orçamento público? Que possibilidades de interferência da sociedade civil existem? Em quatro encontros, trabalharemos, de forma adequada a públicos variados e não profissionais, muitos com pouco letramento, com conceitos básicos, tais com orçamento público, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA), incluindo algumas referências de Políticas de Financiamento da Cultura nos municípios. Finalmente, será planejado com o grupo, uma ação coletiva concreta de incidência na LOA 2024 nos municípios dos participantes.

A ideia é dar início a um processo de aprendizado coletivo na perspectiva de um projeto de radicalização da democracia, na construção de um repertório de articulação entre grupos culturais do Recôncavo, que se percebam (e se coloquem) como agentes de transformação, como atores de um processo de mudança sistêmica, a partir das tecnologias disponíveis nos próprios coletivos e de

formas de atuação situadas no seu horizonte de pertença.

4. Consultoria para gestoras e gestores públicos de Santo Amaro sobre elaboração de Editais para a Cultura.

Os gestores (as) públicos da Secretaria de Cultura de Santo Amaro presentes nos encontros informaram que pretendem lançar nos próximos anos uma chamada pública para financiamento de projetos culturais da cidade e pediram orientação técnica da UFRB para a sua formatação. A proposta do LabGestão é orientar a formatação do edital e o seu processo de funcionamento de maneira que haja transparência, segurança jurídica e participação social no processo, além da implementação de critérios e procedimentos mais inclusivos..

À guisa de conclusão: futuros possíveis

A possibilidade é o movimento do mundo.
(SANTOS, 2002, p. 256).

A proposta do LabGestão é revisitar modelos vigentes de produção de conhecimento a partir de

um diálogo intercultural que valoriza os saberes experienciais dos grupos culturais encontrados no entorno da UFRB, a partir do entendimento que

As políticas, as teorias, as práticas culturais, constituídas pela diversidade, pela multiculturalidade, compõem um campo irradiador de saberes, conhecimentos, epistemologias, etnométodos e também de circulação de informação, diálogo de identidades e ambiente de interação e tensão na sociedade contemporânea [...] (NASCIMENTO; BARATA; ALVES, 2016, p. 28-29).

Considerando os três primeiros anos de trabalho e as ações delineadas anteriormente, temos como visão de futuro para 2024 a constituição de "grupo de aprendizado", um grupo de pesquisadores(as) ampliado com a inclusão de sujeitos não acadêmicos, gestores que desejem vivenciar o processo de construção coletiva de conhecimento e ação. Assim, as(os) ativistas culturais passam a ser pesquisadoras(es) do projeto, assim como as (os) docentes e discentes da UFRB, ultrapassando a dissociação entre sujeitos e objetos de pesquisa.

No horizonte, o desejo que esse grupo produza dois diagnósticos

complementares. O primeiro, sobre os desafios para o desenvolvimento de uma gestão de instituições, projetos e coletivos que seja efetiva na ampliação dos direitos culturais, sociais, políticos e econômicos de grupos sociais subalternizados, gerando impacto nos territórios aos quais estão vinculados. O segundo, sobre os desafios para se desenvolver políticas e estratégias de gestão pública que contribuam com processos de emancipações, com a democracia participativa e com o direito cultural de grupos sociais subalternizados. Também nesta terceira etapa, os objetivos e o próprio percurso metodológico do Projeto LabGestão serão repensados e pactuados pelos integrantes deste grupo ampliado de pesquisadoras (es). Projetamos que, com isso, tenha início um novo ciclo de pesquisa-ação, quando vislumbramos a criação de uma rede de gestores culturais do Recôncavo.

As palavras usadas aqui ("vislumbrar", "ter como horizonte") indicam entregas em aberto, visto que, uma construção efetivamente dialógica implica em processos complexos, com alguma perda de controle sobre as metas e os tempos. Este, entretanto, é

um indicativo que a busca de uma maior integração da universidade com as realidades (e o problemas) locais é algo que esbarra, muitas vezes, com os processos acadêmicos prevaletentes e com as estruturas universitárias. As diferentes visões da universidade produzem divergências sobre suas finalidades, sobre as formas possíveis de relação ciência-sociedade, sobre metodologias, processos e produtos admissíveis.

A ciência não é neutra, as estruturas universitárias induzem a um determinado tipo de trabalho acadêmico. Apesar da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão ser uma determinação constitucional, extensão e mesmo o ensino são profundamente desvalorizados em relação à pesquisa.

As estruturas universitárias não apenas privilegiam a pesquisa, como também um tipo determinado de investigação. Isso significa também que elas trazem alguns obstáculos à realização de pesquisas que confrontam o "senso comum científico tradicional" (SANTOS, 2002, p. 253), aquelas que se afastam das lógicas positivistas e buscam a resolução de problemas emergentes e transversais,

conectando ciência e prática e/ou lógicas distintas de produção de conhecimento. A relação dialógica com grupos não acadêmicos percebidos como capazes de coproduzir conhecimento, a criatividade e a imbricação entre o pensar, sentir e o fazer são alguns dos desafios metodológicos de uma pesquisa comprometida com processos de transformação social.

Além disso, os critérios de "qualidade acadêmica", os Comitês Técnicos, as agências financiadoras privilegiam pesquisas disciplinares e "seguras" (no sentido de uma maior previsibilidade dos resultados), com pesquisadores (homens brancos de classe média ou alta, em sua maioria) apartados de seus "objetos" e visando prioritariamente a publicação de artigos. Os indicadores vigentes e seus rankings, fundamentados em uma lógica produtivista, estimulam a competitividade entre instituições e pesquisadores. O alinhamento da ciência brasileira ao mercado editorial e mesmo os tão renomados (e importantes) processos de internacionalização por vezes reforçam processos de colonização (AROCENA; GORENSSEN; STUTZ, 2019).

Um projeto como o LabGestão, que na sua base questiona os pares binários tradicionais - pensar e sentir, sujeito e objeto, saberes e fazeres - enfrenta uma série de desafios, começando com o próprio registro de um projeto que conjuga pesquisa/extensão e a obtenção de financiamento. Há também a necessidade criar metodologias e ambientes de trabalho que integrem acadêmicos e não acadêmicos na construção compartilhada de conhecimento, operando com problemas reais, e administrar os riscos de insucesso acadêmico em função dos critérios vigentes de qualidade acadêmica. Além disso, demanda esforço e disposição estabelecer relações de confiança com grupos e instituições não acadêmicas: lidar com suas expectativas e manter o envolvimento de atores tão diversos por um período de tempo mais longo, necessário aos meandros das construções coletivas, bem como "traduzir" a linguagem científica de forma acessível a todos.

Dificuldades significam desafios que precisam ser enfrentados. A ciência é perpassada por relações de poder e é necessário ocupar os

espaços institucionais da universidade e disputar a agenda acadêmica para se construir estruturas mais adequadas aos problemas e vocações da contemporaneidade. No horizonte, um série de conquistas que nos animam nessa senda: a) o grupo ampliado de pesquisadores; b) a formação de gestores culturais mais capacitados tanto em relação aos aspectos técnicos da gestão de projetos, como também com uma visão crítica, humanista e cidadã sobre o papel da cultura para a sociedade; c) projetos e coletivos culturais mais sustentáveis, capacitados tanto a mobilizar recursos de financiamento público e privado, quanto em desenvolver práticas de solidariedade, tais como, mutualização de recursos, contribuições voluntárias, práticas recíprocitárias, entre outros; d) a formação de uma Rede de Gestores Culturais, que passem a atuar colaborativamente tanto no desenvolvimento de seus projetos quanto na participação junto ao poder público para o desenvolvimento de políticas culturais estruturantes nas suas cidades; e) além do próprio amadurecimento do projeto LabGestão.

O Recôncavo é constituído em sua maioria por negros(as), mulheres e pobres, grupos majoritários em termos numéricos, mas econômica e politicamente excluídos dos espaços de poder. A proposta de reforçar o agenciamento desses grupos, criando estratégias que contribuam para sua participação efetiva nas decisões sobre as políticas culturais efetivadas em seu território a partir das tecnologias disponíveis localmente, são pequenos mosaicos de transformação no sentido de ampliar a compreensão e democratizar as práticas da gestão cultural e, assim, construir sentidos mais orgânicos e palpáveis de democracia no Brasil.

Referências

- AROCENA, Rodrigo; GORANSSON, Bo; STUTZ, Judith. Towards making research evaluation more compatible with developmental goals. *Science and Public Policy*, 46(2), p. 210-218, 2019.
- BARROS, José Márcio. Processos (trans)formativos e a gestão da diversidade cultural. In: CALABRE, Lia (org.). *Políticas culturais: reflexões sobre gestão, processos participativos e desenvolvimento*. São Paulo: [L] SEP Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009, p. 60-70.
- BEZERRA, Laura. Coletivos populares no Recôncavo da Bahia. *PragMATIZES - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura*, v. 12, n. 22, p. 29-49, março 2022.
- CASTRO, Carmem; GONTIJO, Cynthia; AMABILE, Antônio. (orgs.) *Dicionário de políticas públicas*. Barbacena: EdUEMG, 2012.
- CASTRO-GOMEZ, Santiago; GROSGOUEL, Ramón (comp.). *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, 2007.
- CHAUÍ, Marilena. *Cidadania cultural: o direito à cultura*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.
- CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- COLETTE, Maria M. *Pesquisa-ação participativa e compromisso social da universidade*. Curitiba: Ed. CRV, 2021.
- DUBATTI, Jorge. A pandemia revelou o poder do convívio (entrevista). In: *Revista Continente*, Recife, CEPE Editora. ed.240, dez. 2020.
- ESCOBAR, Arturo. *La invención del tercer mundo – construcción y desconstrucción del desarrollo*. Caracas: Fundación Editorial el Perro y la Rana, 2007.
- FALS BORDA, Orlando. *1925-2008. Una sociología sentipensante para América Latina*. [Victor Manuel Moncayo Compilador]. Bogotá: Siglo del Hombre Editores y CLACSO, 2009.
- FRANÇA FILHO, Genauto; EYNAUD, Philippe. *Solidariedade e*

Organizações: Pensar uma outra gestão. Salvador: EDUFBA, 2020.

GIL, Gilberto. *Discurso de posse.* 02 jan. 2003. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u44344.shtml> . Acesso: 30 jan. 2023.

GOHN, Maria. *Teoria dos Movimentos Sociais: Paradigmas clássicos e Contemporâneos.* São Paulo: Edições Loyola, 1997.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.* Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

KUSCH, Rodolfo. *Obras Completas.* Rosario: Fundación A. Ross, 2007.

MIGNOLO, W. Colonialidade. O lado mais escuro da modernidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 32, n. 94, p. 1-18, jun. 2017.

NASCIMENTO, Claudio; BARATA, Danilo; ALVES, Rita. Educação superior no Recôncavo: referenciais político-educacionais do CECULT/BICULT-UFRB. In: GUMES, Nadja Vladi (org.). *Olhares interdisciplinares: fundamentos em cultura, linguagens e tecnologias aplicadas.* Cruz das Almas/BA: Ed. UFRB, 2016. p.13-32.

PALERMO, Zuma (comp.). *Des/decolonizar la universidad.* Buenos Aires: Del Signo, 2015.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo y América Latina. In: LANDER, Edgardo (org). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas*

latinoamericanas. Buenos Aires: CLACSO, 2000, p. 201-246.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder e classificação social. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (orgs.). *Epistemologias do Sul.* São. Paulo: Cortez, 2009, p. 73-118.

RANCIÈRE, J. *Sobre políticas estéticas.* Barcelona: Museu d'Art Contemporani de Barcelona, 2005.

RUBIM, Antônio. Políticas culturais do governo Lula / Gil: desafios e enfrentamentos. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens (orgs.). *Políticas Culturais na Ibero-América.* Salvador: EDUFBA, 2007.

SANTOS, Boaventura. Para uma Sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, v. 63, p. 237-280, out. 2002.

SIMÕES, L. *Me Conta Universidade Livre do Médio Rio das Contas: cultura, participação e desenvolvimento local.* Teses (Doutorado Multidisciplinar em Cultura e Sociedade). Universidade Federal da Bahia UFBA, Salvador, 2016.

STRECK, Danilo; ADAMS, Telmo. *Pesquisa participativa, emancipação e (des)colonialidade.* Curitiba: Ed. CRV, 2014.

THIOLLENT, Michel. Estudos organizacionais: Possível quadro referencial e interfaces. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, n.1, v.1, p.1-14, 2014.

VICH, Víctor. *Desculturalizar la Cultura.* La gestión cultural como

forma de acción política. Buenos Aires:
Siglo Veintiuno Editores, 2014.

YÁÑEZ CANAL, Carlos. *La identidad del gestor cultural en America Latina*. Un camino en construcción. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2013.