

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Tiago Piccoli Lerina

**ESTRATÉGIAS APLICADAS POR TRABALHADORES DA CULTURA DO RIO
GRANDE DO SUL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19**

**Porto Alegre
2021**

Tiago Piccoli Lerina

**ESTRATÉGIAS APLICADAS POR TRABALHADORES DA CULTURA DO RIO
GRANDE DO SUL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Porto Alegre
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Lerina, Tiago Piccoli.

Estratégias aplicadas por trabalhadores da cultura do Rio Grande do Sul no contexto da pandemia de Covid-19 / Tiago Piccoli Lerina. -- 2021.

48 f.

Orientador: Takeyoshi Imasato.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Administração Pública no Século 21, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. trabalhadores da cultura. 2. estratégias. 3. administração pública. 4. pandemia do novo coronavírus. I. Imasato, Takeyoshi, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Tiago Piccoli Lerina

**ESTRATÉGIAS APLICADAS POR TRABALHADORES DA CULTURA DO RIO
GRANDE DO SUL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovada em _____ de _____ de 2021.

Banca Examinadora

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Orientador(a): Nome e Sobrenome

Coorientador(a): Nome e Sobrenome

RESUMO

A presente pesquisa aborda as estratégias aplicadas por trabalhadores da cultura no contexto da pandemia de Covid-19, no Rio Grande do Sul. O estudo demonstra que o financiamento público promovido pelos editais da Lei Aldir Blanc, com enfoque nos editais lançados pela Secretaria de Estado da Cultura no ano de 2020, foram fundamentais para a realização de projetos culturais no período. Também fica evidenciado que o uso de ferramentas digitais foi o principal recurso para a construção e difusão desses projetos no período. O estudo conclui, por fim, que há uma importância insubstituível da presencialidade para a fruição artística e o convívio entre diferentes comunidades e fazedores de cultura, e que há grande expectativa pelo retorno a essas estratégias de trabalho entre os entrevistados.

Palavras-chave: Trabalhadores da cultura. Estratégias. Administração Pública. Pandemia do novo coronavírus.

Strategies applied by culture sector workers in Rio Grande do Sul in the context of
the Covid-19 pandemic

ABSTRACT

This research addresses the strategies formation applied by culture sector workers in the context of the Covid-19 pandemic in Rio Grande do Sul. The study proves that public financing promoted by public notices released through the Aldir Blanc Law in 2020, in the realm of the State Secretariat of Culture, were fundamental for the achievement of cultural projects in the period. It also evidences that the use of digital tools was the main resource for the construction and diffusion of these projects. The study concludes that there is an irreplaceable role for physical presence on art fruition and collective conviviality among communities and culture makers. Also, that there are great expectations for the return of these work strategies among interviewees.

Keywords: Culture sector workers. Strategies. Public Administration. Covid-19 pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Formas de estratégia.....	16
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Entrevistas realizadas.....	23
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DOE	Diário Oficial do Estado
FAC	Fundo de Apoio à Cultura
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAB	Lei Aldir Blanc
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
LIC	Lei de Incentivo à Cultura
OMS	Organização Mundial da Saúde
SEDAC	Secretaria de Estado da Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 As ações da SEDAC no contexto da LAB	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3 OBJETIVOS	20
3.1. Objetivo Geral	20
3.2. Objetivos Específicos	20
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	26
5.1 O passado recente: da dificuldade com a captação de recursos para a realização de projetos culturais	26
5.2 As estratégias pretendidas são desafiadas pela transformação repentina da realidade	28
5.3 As diferentes experiências na migração para meios virtuais	29
5.3.1 As ferramentas digitais possibilitaram que se trabalhasse de alguma forma	30
5.3.2 As ferramentas digitais possibilitaram uma adaptação rápida de processos de trabalho	31
5.3.3 As ferramentas digitais possibilitaram trabalhar um pouco, mas não consistiram no elemento principal	31
5.3.4 Cansaço com o formato, perdas inevitáveis e o anseio pelo retorno da presencialidade	33
5.3.5 Estratégias emergentes que culminaram em processos inovadores	34
5.4 As oportunidades estratégicas proporcionadas pelos editais da LAB	35
5.5 A presencialidade insubstituível	37
5.6 Das diferentes condições econômicas dos entrevistados: estratégias possíveis	38
5.7 Criação de novas estratégias devido à segurança econômica na gestão de recursos	40
5.8 Perspectivas futuras: as estratégias visualizadas como possíveis	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	48

INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19, também conhecida como pandemia do novo coronavírus, inicia seu curso de contágio em dezembro de 2019 a partir da China, e no decurso de menos de três meses se prolifera rapidamente entre as populações mundiais e se torna um problema sanitário de escala mundial. Com a imposição de restrições ao convívio social, inevitáveis e mandatórias para que se contivesse a disseminação do vírus e se preservassem vidas, a pandemia de Covid-19 causou um forte impacto sobre trabalhadores da cultura do Brasil. Com uma sistemática de trabalho por projetos, sem renda mensal garantida e sem reservas de recursos financeiros, esta classe de trabalhadores se viu em situação de queda de demanda de projetos e ausência de renda de modo abrupto quando o isolamento social se tornou norma, e toda a vida social referente a lazer, entretenimento e fruição artística baseada em atividades presenciais se viu interrompida. Nesse contexto, devido aos impactos locais diversos – na sua ampla maioria, devastadores para a vida econômica das populações – os governos se viram compelidos a agir.

Um projeto de lei de iniciativa da deputada federal Benedita da Silva (PT/RJ) refletiu em uma ação de larga escala por parte da administração pública a fim de atender especificamente os trabalhadores da cultura. Por meio da Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020, batizada de Lei Aldir Blanc, determinou-se o repasse de R\$ 3 bilhões, em parcela única, ainda no ano de 2020, para aplicação, pelos Poderes Executivos de Estados, Distrito Federal e Municípios em ações emergenciais de apoio ao setor cultural (BRASIL, 2020).

Na ementa da lei estavam previstos renda emergencial, renegociação de débitos de instituições culturais, prorrogações de prazos de projetos em andamento em âmbito federal, incentivo à realização de atividades que possam ser transmitidas pela internet. A lei facultava ainda às instituições financeiras nacionais a criação de linhas de crédito especiais e a concessão de condições especiais para a renegociação de débitos (BRASIL, 2020).

Ao todo foram necessários três meses para a tramitação entre Câmara dos Deputados e Senado Federal, encaminhamento para sanção presidencial, vetos do Congresso e retorno à Presidência da República. A lei foi finalmente publicada em 30 de junho de 2020, ainda que com um veto presidencial ao dispositivo que

determinava o prazo de até quinze dias à União para o repasse dos recursos aos Estados, ao Distrito Federal e aos municípios.

Neste diapasão, os trâmites de repasse por parte do governo federal, somados aos esforços dos demais entes federativos em criar suas normativas próprias a fim de gerir esses recursos e repassá-los aos trabalhadores da cultura – por vezes sobrecarregando as equipes de trabalho, devido à demanda superior à capacidade normal – fizeram com que essas ações de auxílio efetivo aos trabalhadores da cultura levassem mais tempo para se concretizar. O Decreto Federal regulamentando a Lei Aldir Blanc só foi publicado em agosto de 2020 (BRASIL, 2020), e o Decreto Estadual que a regulamentava no âmbito do Rio Grande do Sul veio em setembro do mesmo ano (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Enquanto isso, a Portaria nº 20.809, de 14 de setembro de 2020, do Governo Federal, listava os setores da economia mais impactados pela pandemia de Covid-19 no Brasil. No 1º lugar, estão as atividades artísticas, criativas e de espetáculos. Esta lista, conforme o Art. 2º da Portaria, “é destinada a orientar as agências financeiras oficiais de fomento, inclusive setoriais e regionais, acerca dos setores mais impactados pela crise ocasionada pelo COVID-19”. Entretanto, é notória

[...] a dificuldade no acesso ao crédito, entre outras razões, porque o setor tem muitas micro e pequenas empresas, não costuma se endividar para crescer e os ativos estão ligados à intangibilidade, o que escapa muitas vezes aos cálculos de risco/garantias pelo setor bancário. (IPEA, 2020, p. 8).

Enquanto os trâmites legislativos e administrativos dos entes federativos tratavam de fazer chegar esses recursos na ponta final, os profissionais empreendedores da área da cultura tinham de continuar se sustentando de alguma forma. Muitas iniciativas em redes sociais foram vistas ao longo da pandemia.

Em meio à espera pelo repasse de recursos, e soluções locais que exigiam que os trabalhadores da cultura se adequassem a cadastramentos e demais ritos burocráticos que fazem parte de processos como o caso de editais, muitos tiveram de buscar a solução para o problema de forma autônoma e por meios virtuais. Com isso, houve uma profusão de *lives* com performances de música, circo, dança, artes cênicas, ações pedagógicas – aulas sempre constituíram uma importante fonte de recursos para trabalhadores da cultura –, entre outras.

A Carta de Conjuntura nº 49, publicada pelo IPEA em outubro de 2020, traz a seguinte reflexão:

A pandemia da Covid-19 não apenas mostrou as fragilidades da área cultural, mas também as dificuldades de compreensão e reconhecimento político do setor. A situação de isolamento social e perda de renda foi enfrentada na área por meio de uso de plataformas sociais, com iniciativas criativas individuais ou coletivas. Essa dinâmica reforçou a importância da área, mostrando sua vitalidade e a necessidade da cultura na vida diária, mas também transmitiu uma falsa ideia do problema dos trabalhadores da área, bem como das relações da atividade com a falsa ideia de gratuidade. (IPEA, 2020, p. 6).

Algumas tentativas de mapeamento do contingente de trabalhadores da cultura ajudam a compreender o setor em números. Partindo da conceituação de indústrias criativas, a FIRJAN (2018) estima que 1,9% dos trabalhadores gaúchos exercem funções essencialmente criativas, totalizando 55,5 mil empregos. Em escala nacional, o IBGE (2019, apud CANEDO, 2021) estima que 44% dos ocupados do setor cultural trabalham por conta própria.

Também é importante definirmos o conceito de política pública na área da cultura. Rubim (2007) apoia-se na definição de políticas culturais proposto por Canclini (2005):

Os estudos recentes tendem a incluir neste conceito o conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, as instituições civis e os grupos comunitários organizados a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou transformação social. Mas esta maneira de caracterizar o âmbito das políticas culturais necessita ser ampliada, tendo em conta o caráter transnacional dos processos simbólicos e materiais na atualidade. (CANCLINI, 2005, apud RUBIM, 2007, p. 13, tradução nossa).

Os estudos de Rubim buscam atender a essa ampliação proposta por Canclini, ao aprofundar a reflexão e as discussões sobre o tema.

Simis (2007), por sua vez, defende que

[...] se trata da escolha de diretrizes gerais, que têm uma ação, e estão direcionadas para o futuro, cuja responsabilidade é predominantemente de órgãos governamentais, os quais agem almejando o alcance do interesse público pelos melhores meios possíveis, que no nosso campo é a difusão e o acesso à cultura pelo cidadão. (SIMIS, 2007, p. 133)

No Rio Grande do Sul, a primeira ação lançada pela Secretaria de Estado da Cultura (SEDAC) do Rio Grande do Sul após a decretação do estado de pandemia foi o Edital FAC Digital RS. Publicado em junho de 2020, se originou de uma parceria com a Universidade Feevale e premiou com R\$ 1,5 mil cada projeto contemplado. Os projetos deveriam ser predominantemente executados através de meios digitais, como as redes sociais. O montante representava um valor simbólico, para atendimento de emergências dos trabalhadores do setor. As contratações e o repasse efetivo das premiações adentrariam o mês de setembro de 2020.

É com a demanda gerada pela Lei Aldir Blanc que a SEDAC efetivamente fará chegar aos trabalhadores da cultura uma política pública mais robusta para o contexto.

1.1 As ações da SEDAC no contexto da LAB

A SEDAC ficou com o encargo de repassar um montante de R\$ 69,7 milhões. A política pública implementada teve diversos desdobramentos e modalidades. Para administrar os recursos da LAB no Estado, foram elaboradas chamadas públicas, editais, prêmios, além dos repasses diretos de renda emergencial aos trabalhadores da cultura identificados no Cadastro da Lei de Emergência Cultural do RS.

O plano de ação da SEDAC para aplicar os recursos da LAB no Estado consta da Plataforma Mais Brasil, do Governo Federal:

Repasse mensal para aproximadamente 10.000 (dez mil) trabalhadores e trabalhadoras da cultura, para atendimento do inciso I da Lei 14.017, de 29 de junho de 2020. Ações de fomento para realização de editais, chamadas públicas, prêmios, aquisição de bens e serviços e outros, vinculados ao setor cultural, visando o desenvolvimento da política Cultura Viva, as demandas Setoriais, estimulando a economia criativa do Estado e o consumo cultural, para atendimento do inciso III da Lei 14.017, de 29 de junho de 2020. (PLATAFORMA MAIS BRASIL, 2021)

O Edital SEDAC nº 09/2020 – Produções Culturais e Artísticas, publicado em 1º de outubro de 2020, foi o primeiro edital lançado pela SEDAC no âmbito da LAB. Foram 100 projetos contemplados com valores entre R\$ 100 mil e R\$ 350 mil, dentre 1071 projetos inscritos, em um total de R\$ 10 milhões disponíveis para financiamento.

O escopo do edital era:

1.1 O presente Edital tem por objeto a seleção de projetos culturais de pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, com o objetivo de fomentar produções culturais e artísticas dos mais variados segmentos, que possibilitem o acesso e fruição da arte e da cultura pela sociedade riograndense, movimentando a economia, gerando trabalho e renda e estimulando o consumo cultural.

1.2 São diretrizes deste Edital:

- a) reconhecer a importância da cultura, da economia criativa e do patrimônio histórico e cultural para o desenvolvimento do Estado;
- b) promover a contratação de serviços, gerando oportunidades de trabalho para artistas, técnicos e agentes culturais, grupos e coletivos;
- c) proporcionar experiências inovadoras, criativas e inclusivas de difusão, distribuição e fruição de bens e serviços culturais, possibilitando o acesso e o consumo pela população;
- d) valorizar a liberdade criativa e a pluralidade de expressões culturais, possibilitando a transversalidade e o intercâmbio entre os segmentos da cultura e reforçando o respeito às diferentes identidades.

1.3 A execução dos projetos contemplados deverá atender às regras vigentes de distanciamento controlado e aos protocolos de retomada do setor, e as atividades também poderão ser realizadas em ambiente virtual, com programações transmitidas pela internet, disponibilizadas por meio de redes sociais e outras plataformas digitais.

O Edital SEDAC nº 10/2020 – Aquisição de Bens e Materiais, também publicado em 1º de outubro de 2020, previa contemplar entre 40 e 80 projetos, com valores entre R\$ 50 mil e R\$ 100 mil cada, em um total de R\$ 4 milhões disponíveis para financiamento, e tinha como escopo:

1.1 O presente Edital tem por objeto a seleção de projetos culturais de pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, com o objetivo de viabilizar a aquisição de bens, equipamentos e/ou materiais.

1.2 São diretrizes deste Edital:

- a) Viabilizar estrutura para grupos, coletivos, espaços e organizações culturais;
- b) Possibilitar a qualificação ou a adaptação de projetos e ações interrompidas durante a pandemia da COVID-19;
- c) Movimentar a economia por meio das aquisições de bens, equipamentos e materiais;
- d) Estimular iniciativas culturais que possam adquirir e ofertar bens culturais para a população do Estado.

1.3 Serão contempladas atividades relacionadas a uma ou mais segmentos culturais: artes cênicas – circo; artes cênicas – dança; artes cênicas – teatro; artes visuais; artesanato; audiovisual; carnaval de rua; culturas populares; literatura; música, patrimônio cultural; pesquisa e documentação: patrimônio cultural imaterial; tradição e folclore.

Neste edital, foram 640 inscritos, e 80 projetos contemplados.

A expectativa em meio à comunidade artística e cultural era grande, principalmente devido ao contexto econômico recente, mas não apenas por esse motivo. Os editais da LAB ainda traziam consigo a chance de viabilizar projetos de centenas de trabalhadores da cultura no Estado, fomentando o mercado cultural e atuando na geração de renda para estas pessoas. Mais do que isso, alguns projetos eram a realização de sonhos.

Diante deste cenário, a pergunta fundamental deste trabalho de pesquisa é: de que maneira as políticas públicas influenciaram nas estratégias aplicadas por trabalhadores da cultura, no Rio Grande do Sul, no contexto da pandemia de Covid-19?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Henry Mintzberg (2007) propõe o estudo da formação estratégica através dos conceitos de estratégias emergentes e deliberadas (MAKAREM, 2017).

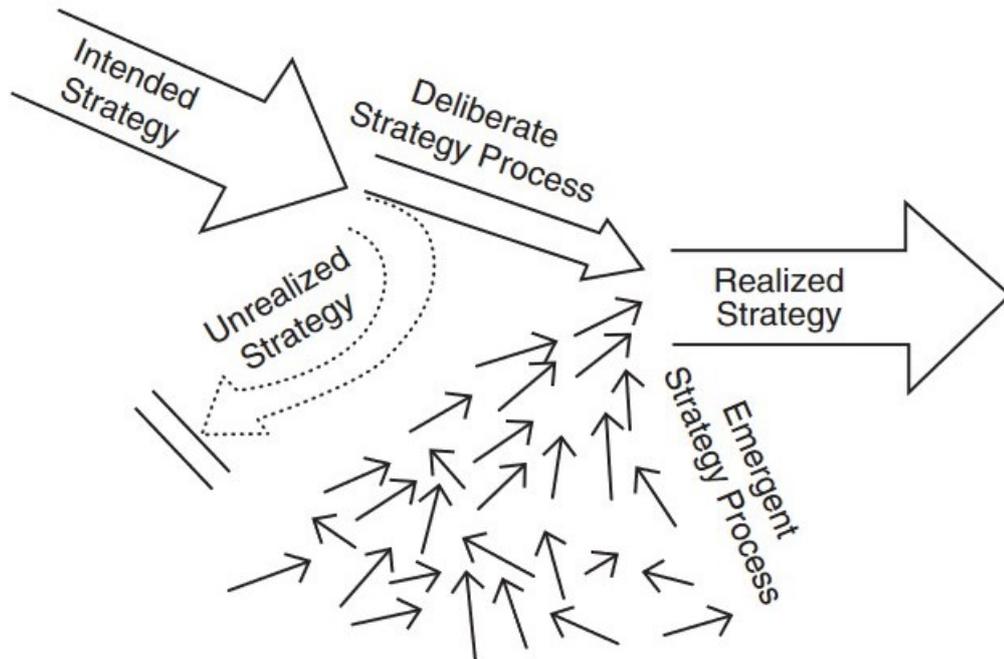


Figura 2.1 – Formas de estratégia
Fonte: Mintzberg (2007, p. 6)

A Figura 2.1 ilustra os conceitos básicos de estratégia a partir do referencial de Mintzberg (2007). Demonstra as estratégias como pretendidas (*intended strategies*) antes da ação, e como estratégias realizadas (*realized strategies*) após a ação. Quando as intenções iniciais são minimamente realizadas através de ações, as estratégias são identificadas como deliberadas (*deliberate strategy process*). As intenções descartadas ao longo do processo são denominadas estratégias não-realizadas (*unrealized strategy*). Quando o padrão realizado em ações não é o inicialmente intencionado, a estratégia é chamada de emergente (*emergent strategy*).

O autor postula que, ao passo que a estratégia deliberada trata sobre controle, a estratégia emergente trata de aprendizado:

A estratégia deliberada foca no controle – ter certeza de que as intenções gerenciais são realizadas na ação –, enquanto que a estratégia emergente enfatiza o aprendizado – entender, por meio das ações tomadas, o que essas intenções devem ser em primeiro lugar (MINTZBERG, 2007, p. 289).

Ao mesmo tempo, devemos considerar que as condições para a existência de estratégias puramente deliberadas são praticamente impossíveis de ocorrer:

Mintzberg (2008) conjecturou que, para que uma estratégia seja puramente deliberada, seria necessário satisfazer um conjunto de três condições. Devem existir, em primeiro lugar, intenções precisas na organização, articuladas em um nível preciso de detalhes, de tal forma que não possa existir dúvida sobre o que era desejado antes que as ações fossem realizadas. Em segundo lugar, uma vez que organização significa ação coletiva, deve se dissipar qualquer possível dúvida sobre se a intenção era ou não organizacional, há a necessidade de que as intenções sejam comprovadamente coletivas, sendo comuns a praticamente todos da organização. Em terceiro lugar, as intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como foi planejado, o que significa que nenhuma força externa (mercado, tecnologia, políticas, etc.) deve interferir sobre elas. Nesses termos, o ambiente deve ser perfeitamente previsível e totalmente benigno ou estar sob o total controle da organização. Estas três condições são improváveis de se encontrar no contexto organizacional, sendo as estratégias perfeitamente deliberadas pouco plausíveis de serem viáveis. (HENAO; IMASATO, 2018, p. 283)

Da mesma forma, é possível entender que a estratégia puramente emergente possa ser tão rara quanto a puramente deliberada (HENAO, 2015). As estratégias realizadas pelos trabalhadores da cultura no período da pandemia estarão imersas no princípio circunstancial de que, na realidade imposta por ela, os empreendedores não estão em posição de considerar vantagens competitivas de qualquer sorte, e sim apenas podem pensar em sua sobrevivência (BRATIANU; BEJINARU, 2021).

Neste diapasão, o fundamento deste trabalho está em compreender a formação da estratégia dos empreendedores da cultura diante de um cenário de incerteza e imprevisibilidade. Em um mundo que combina ‘conhecidos conhecidos’, ‘desconhecidos conhecidos’ e ‘desconhecidos desconhecidos’ (BRATIANU; BEJINARU, 2021), o conceito de estratégia emergente abre as portas ao aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade de experimentar da organização (MINTZBERG, 2007), neste caso específico de estudo, dos trabalhadores e trabalhadoras da cultura no Rio Grande do Sul.

Aprofundando um pouco mais as proposições de Mintzberg (2007), cabe registrar os oito tipos ideais de estratégias sistematizadas pelo autor (tradução nossa):

- **Estratégias planejadas:** originadas em planos formais. Há intenções formuladas e articuladas por uma liderança central, respaldada por controles formais, para garantir que não haja surpresas em sua implementação, em um ambiente benigno, controlável ou previsível. Estratégias mais deliberadas.
- **Estratégias empreendedoras:** se originam de uma visão central. Intenções existem como visão pessoal e desarticulada de um único líder, e portanto adaptáveis a novas oportunidades; organização sob controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias relativamente deliberadas, mas podem emergir.
- **Estratégias ideológicas:** originadas em crenças compartilhadas. Intenções existem como visão coletiva de todos os atores, de forma inspiracional e relativamente imutáveis, controladas normativamente pela doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente proativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas.
- **Estratégias guarda-chuvas:** originadas em restrições. Liderança, com controle parcial das ações da organização, define limites ou metas estratégicas dentro das quais outros atores respondem às próprias forças, ou a um ambiente complexo e talvez imprevisível. Estratégias em parte deliberadas, em parte emergentes e deliberadamente emergentes.
- **Estratégias de processo:** se originam no processo. A liderança controla aspectos do processo de estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando aspectos de conteúdo para outros atores; estratégias em parte deliberadas, em parte emergentes (e, novamente, deliberadamente emergentes).
- **Estratégias desconexas:** se originam em enclaves. Ator(es) frouxamente acoplado(s) ao resto da organização produz(em) padrões nas próprias ações, na ausência de intenções centrais ou em comum, ou em direta contradição a elas. Estratégias organizacionalmente emergentes, sejam elas deliberadas ou não para o(s) ator(es).

- **Estratégias de consenso:** se originam em consenso. Por meio de ajustes mútuos, atores convergem para padrões que se generalizam pela organização, na ausência de intenções comuns ou centrais; estratégias mais emergentes.
- **Estratégias impostas:** se originam no ambiente. O ambiente dita padrões para as ações, seja pela imposição direta, seja pela implícita delimitação ou antecipação da escolha organizacional; estratégias em sua maioria emergentes, embora possam ser internalizadas pela organização e tornadas deliberadas.

3 OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Analisar a formação de estratégias aplicadas por trabalhadores da cultura do Rio Grande do Sul, no contexto da pandemia de Covid-19, e a influência das políticas públicas sobre essas estratégias.

3.2. Objetivos específicos

- Analisar as estratégias emergentes utilizadas por esses trabalhadores em face da adversidade;
- Investigar a estratégia realizada por trabalhadores da cultura do Rio Grande do Sul, durante o período da pandemia;
- Verificar como a política pública da SEDAC, no contexto da LAB, influenciou a estratégia realizada pelos trabalhadores da cultura entrevistados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa. Trata-se de uma pesquisa descritiva e analítica com base nos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com trabalhadores da cultura que tenham participado de editais lançados pela Secretaria de Estado da Cultura (SEDAC) do Rio Grande do Sul no ano de 2020, no âmbito da Lei Aldir Blanc. Para isso, foi elaborado um roteiro que serviu de guia para as entrevistas, ainda que estas não tenham se limitado a ele, conforme prevê o formato de entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi feita à luz do estudo da formação de estratégias proposto por Mintzberg (2007).

Como se trata de um trabalho qualitativo, o número de entrevistados não foi definido antecipadamente, mas determinado ao longo do processo, de acordo com a disponibilidade de participação dos entrevistados e à medida que se configurou um volume de informações que ofereceu estofamento ao trabalho de pesquisa.

Foram contatados produtores culturais com projetos contemplados nos Editais SEDAC nº 09/2020 – Produções Culturais e nº 10/2020 – Aquisição de Bens e Materiais, plenamente realizados e com prestações de contas homologadas.

Ao focarmos nestas ações específicas, foi possível usufruir de um distanciamento temporal que permitiu tratar de projetos que já tiveram prestações de contas aprovadas, o que consiste em dizer que são projetos que já encerraram seu ciclo de produção e pós-produção. Desta forma, a abordagem possibilitou também para seus protagonistas um distanciamento avaliativo sobre eventos pretéritos.

Os nomes foram definidos a partir das informações encontradas junto às homologações de prestações de contas dos projetos culturais publicadas no DOE nos dias 21 de julho de 2021, 5 de agosto de 2021, 20 de agosto de 2021, 24 de agosto de 2021 e 2 de setembro de 2021. Os contatos foram realizados por meio das páginas dos projetos ou dos perfis dos produtores nas redes sociais, ou ainda por e-mail.

Foram contatados 22 proponentes de projetos culturais, dentre os quais 7 se disponibilizaram para participar das entrevistas, e outros dois cujas agendas não estariam livres em tempo hábil dentro do cronograma estipulado para o trabalho de pesquisa e que portanto foram descartados.

As conversas foram realizadas por videoconferência através da plataforma Google Meet, no mês de setembro de 2021. Num primeiro momento, realizamos duas entrevistas iniciais para testar o instrumento de contato. Uma vez validado, foi dado prosseguimento às demais entrevistas. Além disso, houve permissão dos primeiros entrevistados para gravação de trechos das entrevistas, a partir de um software gratuito encontrado na internet (Flex Clip¹), como forma de registro do trabalho realizado. Entretanto, uma vez que esta ferramenta de gravação registrou apenas alguns minutos da conversa por vídeo, e ainda por ter apresentado falhas no seu funcionamento, a base fundamental de coleta de dados foi feita pelas anotações realizadas pelo pesquisador no decorrer das entrevistas.

Além disso, quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a revisão bibliográfica e documental. Segundo Gil (2002), as técnicas de revisão bibliográfica e documental se assemelham, sendo que o levantamento bibliográfico tem por característica valer-se de material já elaborado, como livros ou artigos acadêmicos, enquanto o documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Decidimos não contatar proponentes contemplados no Edital FAC Digital RS, publicado em junho de 2020, que foi a primeira ação definida pela SEDAC por meio de edital após o início da pandemia. Esta foi uma iniciativa com premiação de menos vulto financeiro – R\$ 1,5 mil para cada projeto contemplado –, e que por isso cumpriu com um papel de cunho emergencial (ainda que não deva ser confundida com os repasses de renda emergencial que viriam a seguir com a LAB). Os editais da LAB, por sua vez, proporcionaram acesso a recursos financeiros mais significativos para os trabalhadores da cultura do Estado, por meio de projetos que puderam atender desde demandas de subsistência até à vazão a processos criativos mais profundos e duradouros.

As entrevistas foram realizadas pela plataforma Google Meet, no mês de setembro de 2021, à medida que se constituía a disponibilidade dos entrevistados em resposta aos contatos estabelecidos pelo pesquisador. Ao todo, foram realizadas sete entrevistas, com produtores, produtoras, artistas e integrantes de organizações

¹ <https://www.flexclip.com/tools/screen-recorder/>

sociais de diferentes áreas de atuação no meio cultural, conforme disposto na tabela a seguir:

Tabela 4.1 – Entrevistas realizadas

Entrevista nº	Perfil dos entrevistados	Município (RS)	Editais SEDAC nº	Data da entrevista
1	Coordenadores de grupo teatral	Guaíba	10/2020	03/09/2021
2	Produtora cultural	Porto Alegre	09/2020	03/09/2021
3	Produtora cultural	Porto Alegre	09/2020	07/09/2021
4	Produtor cultural	Passo Fundo	10/2020	09/09/2021
5	Membro de Associação de Amigos	Dois Irmãos	10/2020	10/09/2021
6	Coordenador de Ponto de Cultura	Quinze de Novembro	10/2020	14/09/2021
7	Diretor de companhia teatral	Porto Alegre	09/2020	15/09/2021

Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Os primeiros entrevistados (Entrevista nº 1) foram o casal de coordenadores de uma companhia teatral sediada no município de Guaíba. Ativos no meio cultural desde 2012, os artistas contam com vasto currículo junto a festivais de teatro e teatro lambe-lambe², no Brasil e América do Sul. De perfil empreendedor, contam com 12 pessoas atualmente no corpo de seu grupo teatral. Foram contemplados no Edital nº 10/2020 com projeto que permitiu revitalizar seu espaço de trabalho com novos equipamentos de sonorização, iluminação, vídeo, informática, instrumentos musicais, entre outros materiais.

A segunda entrevistada (Entrevista nº 2) atua como produtora cultural em Porto Alegre. Formada em História da Arte e Moda, possui experiência como estagiária no Prêmio Açorianos e como trabalhadora da Bienal do Mercosul. A entrevistada produziu um projeto contemplado no Edital SEDAC nº 09/2020 que previa a publicação do livro de uma artista visual especializada em têxteis. O livro teve edições física e digital e tinha como objeto tecidos e rendas feitos manualmente

² Técnica teatral que se utiliza de uma pequena caixa cênica, portátil, dentro da qual é encenado um espetáculo, que em geral tem curta duração, com a utilização de bonecos ou outros objetos que são animados.

e industrialmente, seus processos de produção, técnicas e equipamentos, bem como aspectos históricos.

A produtora cultural entrevistada a seguir (Entrevista nº 3) atua em Porto Alegre. A ênfase de seu trabalho envolve o diálogo com a antropologia, com um estudo recente sobre áreas de quilombos urbanos na cidade de Porto Alegre e projetos culturais realizados junto a essas comunidades. Com projeto contemplado no Edital SEDAC nº 09/2020, produziu seu livro e realizou atividades culturais, como oficinas de maculelê³ e xequerê⁴.

Para a Entrevista nº 4, conversamos com um empresário cultural da cidade de Passo Fundo, dono de um espaço que integra ensino musical, apresentações artísticas e outras atividades focadas em bem estar. Seu projeto foi contemplado no Edital SEDAC nº 10/2020 e consistiu na aquisição de violinos e um piano de cauda para equipar o espaço. Os instrumentos também ficarão à disposição de estudantes e músicos de municípios do Estado para empréstimo.

A Entrevista nº 5 foi realizada com uma integrante da Associação de Amigos dedicada à preservação do patrimônio histórico da cidade de Dois Irmãos. A associação surgiu com o mote de restaurar uma antiga igreja tombada e transformada em espaço cultural no município. O projeto contemplado no Edital SEDAC nº 10/2020 previu a aquisição de equipamentos de sonorização, iluminação e segurança a fim de dar continuidade à qualificação do espaço, para atender às atividades artísticas e culturais que ocorrem no local desde a década de 1990.

A Entrevista nº 6 foi feita com o coordenador de um Ponto de Cultura dedicado a atividades de musicalização de crianças e adolescentes com foco em instrumentos de percussão, localizado no município de Quinze de Novembro. O projeto contemplado no Edital SEDAC nº 10/2020 foi dedicado à aquisição de equipamentos de som, vídeo e informática a fim de adequar seu espaço de trabalho educativo para a realidade da pandemia, e com isso poder realizar atividades virtuais com alunos e público em geral.

A Entrevista nº 7 foi realizada com o diretor de uma premiada companhia teatral de Porto Alegre. O projeto contemplado no Edital SEDAC nº 09/2020 previa apresentações virtuais de três peças do repertório recente da companhia, com tradução em LIBRAS, e mais a filmagem de um dos espetáculos, com acessibilidade

³ Dança folclórica de matriz afro-brasileira e indígena.

⁴ Instrumento musical criado na África, feito de uma cabaça seca envolta por uma rede de contas.

plena, para ser distribuída em escolas, entidades e associações de pessoas com deficiência visual e auditiva. Oficinas virtuais gratuitas também compunham o objeto do projeto. Devido ao agravamento da pandemia, o grupo se viu impedido de trabalhar presencialmente, e o projeto passou por uma readequação que instigou novos processos criativos e conduziu a um objeto final rico e complexo.

Optamos por não identificar os nomes das pessoas contatadas neste trabalho, em respeito à eventual sensibilidade de informações fornecidas, que por vezes envolveram a revelação de condições mais pessoais dentro contexto estudado.

A partir das respostas às perguntas formuladas para as entrevistas semiestruturadas (Apêndice A), e também da expressão espontânea dos entrevistados ao longo das conversas, descrevemos e analisamos no próximo capítulo os principais tópicos abordados, com foco nas estratégias pretendidas, abandonadas, emergentes e realizadas pelos trabalhadores contatados.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas semiestruturadas proporcionaram a coleta de informações essenciais para a compreensão das estratégias dos trabalhadores da cultura e também ofereceram um direcionamento para que houvesse a fala espontânea desses atores.

Nas seções a seguir, contamos os processos passados pelos entrevistados de forma mais ou menos cronológica, com reflexões pontuais nos momentos cruciais dessa trajetória. Na primeira seção, abordamos a percepção dos entrevistados quanto à situação vigente na área cultural no momento precedente à pandemia de coronavírus. Na segunda seção, veremos as estratégias abandonadas de imediato com a transformação abrupta das condições e perspectivas do ambiente. Na terceira seção, analisaremos as diferentes experiências na migração para meios virtuais de trabalho, com uma série de subseções que dão conta das especificidades das vivências obtidas neste processo.

A quarta seção se debruça sobre as oportunidades estratégicas proporcionadas pelos editais da LAB. Na quinta seção, é enfatizada a importância fundamental da presencialidade na realização de projetos culturais na visão dos entrevistados. Na sexta seção, vemos a influência do *background* econômico individual e empresarial sobre a tomada de decisões estratégicas. Na sétima seção, vemos como a estabilidade no gerenciamento de recursos proporcionada pelos editais da LAB permitiu aos entrevistados realizarem projetos com propósitos sociais, fora da lógica de mercado que prioriza o lucro. Por fim, na seção oito abordamos as perspectivas futuras visualizadas como possíveis, a partir do cenário atual de aberturas paulatinas de espaços, à medida que a vacinação se expande entre a população.

5.1 O passado recente: da dificuldade com a captação de recursos para a realização de projetos culturais

A estratégia mais utilizada para o financiamento de projetos artísticos, culturais e criativos que não estão inseridos na lógica de mercado de busca do lucro e do entretenimento de massas é o financiamento público.

A captação de recursos pode se dar por leis de incentivo – nas quais empresas patrocinadoras destinam a projetos culturais um percentual dos valores que pagariam em impostos ao governo – ou pela premiação direta, por meio de editais. O entrevistado nº 7 relata, nesse sentido, que

80% dos trabalhos da nossa companhia foram subvencionados, mas nenhum pela mesma fonte. Cada um é uma fonte, não tem nenhuma linha de fomento a longo prazo. São editais específicos e que servem pra tu montar um trabalho. Muito mais editais de criação. (Entrevista nº 7)

Embora contar com esses mecanismos seja praticamente uma condição para a manutenção das atividades, acessá-los efetivamente nem sempre é uma certeza. É preciso passar pelos processos seletivos dos editais, ou conhecer os caminhos para abrir portas no meio empresarial para conquistar patrocinadores. Mesmo o ambiente político pode interferir nestes processos:

A Bienal já estava muito difícil, devido a questões políticas e econômicas. O financiamento desses projetos não está mais sendo interessante para as empresas. Não se vê mais tanto como construção de valor social para longo prazo, mesmo tendo ação educativa envolvida. (Entrevista nº 2)

A competitividade e a cobrança constante por uma afirmação econômica do fazer artístico também são uma realidade local, “em outros estados do Brasil, no Nordeste, acho que é diferente, mas aqui, a gente tem que ficar se provando como mecanismo econômico o tempo inteiro” (Entrevista nº 1).

Mas o trabalho com a área cultural sempre apresentou dificuldades específicas e a necessidade de algum grau de improviso para contorná-las. Na ausência de financiamentos, por exemplo, a captação de recursos se dá de formas alternativas.

Em projetos com comunidades, funciona muito por uma captação de recursos por meio de parcerias: colocar carro à disposição, tempo, emprestando caixa de som, comidas e fazendo uma festa no final, com muitas atividades culturais, muitas crianças. (Entrevista nº 3)

A dificuldade e a flexibilidade são parceiras dos fazedores de teatro no Brasil. Apesar de que dentro disso dá pra fazer trabalhos com linhas de fomento, leis, editais, mas nada com constância. O teatro brasileiro possui uma produção teatral muito sofisticada e é referência para o mundo. Temos uma rede de universidades com produção acadêmica complexa e profunda. Teatro no Brasil é uma coisa muito séria, move uma parcela da economia

criativa. Mas a cultura do assistir teatro no Brasil é um pouco flutuante. (Entrevista nº 7)

Em alguns projetos trabalhamos com um sistema de trocas. Quando fomos tocar em São Paulo com o grupo, lojas do município nos ajudaram a comprar passagens de avião e pagar o hotel. É esforço e um pouco de sorte, sem desprezar nada, sempre agradecendo tudo. (Entrevista nº 6)

5.2 As estratégias pretendidas são desafiadas pela transformação repentina da realidade

A transição de cenários entre o período pré-pandemia e as restrições impostas pelas medidas de prevenção de disseminação do vírus por meio do distanciamento social causaram mudanças dramáticas nas práticas culturais. Com a impossibilidade de realizar atividades presenciais, houve a necessidade de mudanças e adaptações nessas práticas, que impactaram profundamente suas execuções.

Demorou uns 2 ou 3 meses para cair a ficha, de que seria um processo lento. (Entrevista nº 4)

Aí veio a pandemia. Eu com o dinheiro na conta e com a tarefa de montar. Isso nos desestruturou, a gente não podia se encontrar pra ensaiar. Então veio um *turning point* de linguagem, que vai desembocar na LAB. (Entrevista nº 7)

Começou a Bienal e ela se transformou. Foi brutal a transformação de ir para o *online*. (Entrevista nº 2)

Com uma característica de adaptabilidade de ações dentro da área da cultura, conforme as possibilidades inclusive de financiamento e estrutura, houve a necessidade de buscar novas alternativas. Mas a impossibilidade de realizar atividades presenciais impactou o mercado cultural de forma inesperada e sem precedentes, uma vez que a presença de público sempre foi uma característica, e o *online* era usado como meio de divulgação e complementação dessas atividades. De uma hora para a outra, ele se tornou não só a principal, mas a única alternativa para executá-las, mudando profundamente a essência da maioria delas.

Em março de 2020 se desenha o consenso, a partir das orientações da OMS, de que o distanciamento social seria o primeiro recurso que as sociedades deveriam fazer uso para reduzir a proliferação do vírus da Covid-19.

De imediato, estratégias tiveram de ser abandonadas, o que se torna bastante evidente com relação às atividades que contavam com a presença de público para acontecerem.

Tínhamos um cronograma de recitais prontos, inclusive com ingressos vendidos. No dia 9 de março [de 2020] tivemos eventos, no dia 15 já não tinha mais nada. Foi uma confusão devolver o dinheiro para as pessoas. Eu ainda anotava os nomes e contatos das pessoas que compravam ingressos em nosso espaço cultural para poder divulgar eventos futuros, mas os ingressos que foram vendidos em uma livraria da cidade, por exemplo, não tinham esse tipo de controle. (Entrevista nº 4)

Tínhamos espetáculos com nove atores, mais o diretor. Teve coisas que pararam, não teve como continuar. Teve coisas que conseguimos adaptar. Teve coisas que tivemos que fazer uma curva maior de montagem de espetáculos. (Entrevista nº 1)

Mas ainda não se sabia qual seria a duração dessas restrições, como se comportaria o vírus entre as populações e quanto tempo seria necessário para se poder voltar às atividades com segurança. Existiam muitas perguntas e poucas respostas.

A gente não tinha ideia de que ia durar tanto tempo... nessa, durou meio ano, dando tempo, pensando que íamos voltar à sala. Isso criou uma certa depressão no grupo. (Entrevista nº 7)

Nos primeiros meses de pandemia, rapidamente se iniciam articulações dos trabalhadores da cultura em busca da abertura de espaços nos ambientes *online*. Esta logo se tornará a forma principal de realização de eventos, reuniões de trabalho, contato com o público e mesmo de contratação com a administração pública.

5.3 As diferentes experiências na migração para meios virtuais

A utilização de ferramentas digitais foi o recurso mais rico e propulsor de possibilidades para os trabalhadores da cultura entrevistados no período, mas a

relação com as plataformas e os resultados obtidos foram diversos e nem sempre satisfatórios. Ao analisarmos as respostas dos entrevistados diante da convivência constante com ferramentas digitais, exigida pelas estratégias de trabalho empreendidas no período da pandemia, podemos observar uma série de padrões recorrentes, que comentaremos nas subseções a seguir.

5.3.1 As ferramentas digitais possibilitaram que se trabalhasse de alguma forma

Para o grupo de teatro de Guaíba, as experimentações com os meios digitais já haviam iniciado antes da pandemia, e dizem respeito a uma adaptação estratégica de processos criativos e de tentativas de ampliação do alcance de seu trabalho:

A gente já vinha com dificuldade de lugar para se apresentar, de montar o grupo, já vínhamos migrando para o espaço digital, para o Youtube, a pesquisa, as apresentações e o canal. Já estávamos agilizando processos criativos por WhatsApp, a gente se comunicava por um grupo no Facebook, já tinha sendo moldada essa rede. A gente já vem se construindo, se tornou imprescindível. (Entrevista nº 1)

De perfil jovem e empreendedor (ambos possuem experiência prévia de trabalho com comércio em médias e grandes empresas), a decisão relativamente recente de dedicarem-se exclusivamente ao fazer artístico passa por uma reestruturação constante de buscas por oportunidades diversas, sem desperdiçar possibilidades. Ao observarmos o canal do grupo no YouTube, por exemplo, vemos que busca diversificar o oferecimento de conteúdo, com trechos de espetáculos, oferecimento de oficinas e entrevistas com colegas de profissão.

Para o trabalho da entrevistada nº 2, que consistia na produção de um livro digital que abordava o trabalho de artesãs localizadas em diferentes municípios do interior do Estado, “uma coisa que ficou mais clara foi na questão dos deslocamentos, que não é tão necessária. Fizemos tudo só por WhatsApp, sem precisar viajar, se deslocar” (Entrevista nº 2). O trabalho foi predominantemente feito à distância: “As únicas que se encontravam eram eu e a artista. A assistente e a designer nunca vi ao vivo” (Entrevista nº 2).

5.3.2 As ferramentas digitais possibilitaram uma adaptação rápida de processos de trabalho

A adaptação ao ambiente virtual aconteceu em diferentes tempos para os entrevistados. Para alguns, houve a possibilidade de dar prosseguimento às estratégias por meio do teletrabalho, configurando uma estratégia mais deliberada:

Claro que houve adaptação. Para o meu tipo de trabalho isso pode ser seguido mais normalmente. A gestão ficou mais prática, as coisas foram mais maleáveis, para se adaptar para o digital. (Entrevista nº 2)

A substituição imediata de plataformas não foi uma realidade restrita aos trabalhadores de escritório. Para artistas de performance, obras que já se encontravam registradas em vídeo, por exemplo, puderam ser divulgadas com agilidade em um momento em que a busca por conteúdos de entretenimento na internet era alta por conta do isolamento social:

Lá no início rolou muito de espetáculos que já estavam gravados. As experimentações com o digital já são bem mais antigas, o hibridismo de linguagem não é uma coisa nova. (Entrevista nº 1)

Se levarmos em consideração que alguns desses espetáculos foram transmitidos por meio de sites com venda de ingresso para sessões virtuais, e que o trabalho realizado em escritório demandou uma adaptação de alguns processos que ocorreriam presencialmente, mas não diferiram em essência de outros que já seriam realizados à distância, os resultados obtidos em ambos os casos resultaram em estratégias realizadas mais deliberadas, ainda que em um primeiro momento.

5.3.3 As ferramentas digitais possibilitaram trabalhar um pouco, mas não consistiram no elemento principal

Apesar de ter mantido a sistemática de aulas de instrumentos musicais de forma virtual para os alunos de seu espaço cultural em Passo Fundo, o entrevistado

nº 4 revela que as experiências com *lives* e outros eventos virtuais não foram tão frutíferas:

Até tentamos fazer algumas coisas *online*, mas não é muito simples, exige um *know-how* na área e as pessoas não estavam muito afim. O resultado do *online* não achei legal, não foi muito profundo, produtivo, não investi tanta energia nisso. (Entrevista nº 4)

Aprovado no Edital SEDAC nº 10/2020, o entrevistado concentrou-se em qualificar a estrutura física de seu espaço cultural com a aquisição de equipamentos e instrumentos musicais, incluindo um piano de $\frac{3}{4}$ de cauda, adquiridos com os recursos da premiação. Enquanto isso, iniciativas do poder público municipal, também no contexto da LAB, o permitiram cobrir custos de manutenção do espaço cultural que coordena. Por tratar-se de um município de médio porte, a visibilidade econômica e política da área cultural é maior, o que repercute na estrutura da administração pública para atender a essas especificidades:

O projeto municipal da LAB chegou antes que o estadual. Não demorou 30 dias: pegaram o conselho de cultura, planejaram, deixaram tudo encaminhado e lançaram o edital. Ali por setembro, outubro estávamos executando. (Entrevista nº 4)

A Associação de Amigos de Dois Irmãos também trabalhou com recursos da LAB repassados pelo município. Numa esquemática de trabalho voluntário dos atores envolvidos, a ação teve mais valor simbólico de fomento à cultura, e ainda contou com a formação de parcerias com a iniciativa privada:

Pela LAB veio verba da prefeitura. Fizemos um documentário em janeiro e fevereiro de 2021 sobre a história da antiga igreja, desde o movimento pelo tombamento, até virar centro cultural. Era uma verba pequena, contamos com patrocínio direto de empresas locais para ajudar. (Entrevista nº 5)

A ação por meios digitais, neste caso, representa muito mais a valorização e difusão dos patrimônios material e imaterial daquela comunidade, do que uma necessidade imperativa imposta pelas circunstâncias a fim da obtenção de meios de sobrevivência, como se viu entre outros dos casos trazidos pelos entrevistados.

5.3.4 Cansaço com o formato, perdas inevitáveis e o anseio pelo retorno da presencialidade

A intensidade e quantidade de ofertas de programações culturais *online* durante os meses mais intensos de isolamento social levou eventualmente produtores e consumidores ao cansaço com o formato.

Não queríamos fazer *live*, porque estava todo mundo cheio. Meu filho deu aulas nesse segmento, mas não é a mesma coisa. Os alunos até podiam aprender percussão em casa, com balde, com copo, com mesa, mas precisam tocar juntos. Um depende do outro, é essencial na vida do outro. (Entrevista nº 6)

Mas não foi apenas o uso da tecnologia como difusora de produtos culturais que fatigou público e artistas, mas também do ponto de vista das possibilidades de processos de trabalho à distância:

Acho legal que abriu essa questão de estar em qualquer lugar para trabalhar, mas também noto que as pessoas estão loucas para voltar a trabalhar normal, como era. (Entrevista nº 2)

Estou prestando consultoria para um projeto de teatro de bonecos que agora está só no digital, mas a gente não consegue conversar com as pessoas que vêm de outros lugares, é uma troca menor. Se ganhou muito em experiência em digitalizar as coisas, mas se perdeu muito em troca. (Entrevista nº 3)

Eventuais dificuldades técnicas com o formato também foram relatadas:

Todo mundo estava muito tateando, relutando o ambiente digital. Muitos artistas de teatro são relutantes com essa coisa de digital. (Entrevista nº 1)

Estamos pedalando com esse equipamentos, estamos aprendendo com isso. Tem coisas que a gente não sabe ainda como trabalhar, microfones, câmeras... (Entrevista nº 6)

À medida que a fase mais aguda da pandemia vai arrefecendo, aumentam as intenções de retorno a formatos anteriores de trabalho. Processos de trabalho com trocas e interações presenciais se mostram como componentes fundamentais das estratégias habitualmente pretendidas pelos entrevistados, e existe a intenção afirmativa de um retorno a essas práticas.

5.3.5 Estratégias emergentes que culminaram em processos criativos inovadores

O entrevistado nº 7 revelou diversos desdobramentos que culminaram na estratégia realizada por sua companhia de teatro no período da pandemia. Partindo de uma estratégia pretendida de montar e apresentar espetáculos teatrais que já estavam contemplados por financiamento por meio de edital público, com as restrições impostas pela pandemia o projeto conforme havia sido planejado foi abandonado, dando lugar a um período de intensos processos criativos. O grupo explorou novas maneiras de fazer trabalhos físicos e textuais – tão importantes para o ofício dos atores – à distância, e expandiu as possibilidades de linguagem de espetáculos que já faziam parte do repertório da companhia até chegar a um produto artístico inovador, que o diretor da companhia chama de *kino-teatro*, ou cinema teatral.

A experiência do grupo partiu de um período de hesitação frente às incertezas, seguido por um período de estabelecimento de novas estratégias de trabalho que conduziram à exploração de novas possibilidades artísticas:

Começamos a trabalhar pelo Zoom, um trabalho pré-trabalho físico. Vamos voltar a trabalhar fisicamente, em casa, meus vizinhos horrorizados comigo fazendo trabalho vocal. Isso nos deu um super gás. A gente percebeu que o teatro pode não estar dentro das regras que a gente conhecia até então. É possível desprender a teatralidade sem a presencialidade. (Entrevista nº 7)

A estratégia pretendida pelo grupo, a partir do projeto inscrito e contemplado no Edital SEDAC nº 09/2020, era a de transmitir espetáculos da companhia por *streaming*, a partir do palco de um teatro. Mas isto dependia da presença e interação de toda a equipe de trabalho em um mesmo local, desde os ensaios até a apresentação final ao vivo, ainda que sem público.

Aí veio a LAB, com a ideia de apresentar o espetáculo num teatro e transmitir por *streaming*. A pandemia ficou cada vez pior, pedimos readequação do projeto e propusemos transformar o espetáculo. (Entrevista nº 7)

As barreiras impostas pelo estágio em que se encontrava a pandemia naquele momento fizeram emergir a estratégia de solicitar à SEDAC uma

readequação do projeto, a fim de alterar procedimentos de trabalho da equipe e realizar uma mudança radical do produto artístico final daí resultante:

A linguagem cinematográfica eclodiu na LAB como uma reversão: fizemos cinema com linguagem teatral. Investimos todo o dinheiro da LAB em pagar uma equipe de primeira para transformar essas obras em filmes. (Entrevista nº 7)

Foi um intenso processo de agregar parceiros de trabalho com origem no meio do cinema, e adaptações de valores de cachê de toda a equipe a fim de caber no orçamento de R\$ 150 mil que já estava fixado pela premiação do edital.

A LAB nos deu uma chance de trabalhar muito bonita. A gente tira leite de pedra. Fomos humildes no valor que a gente pediu, todo mundo ganhou muito pouco. Só consegui trazer essas pessoas porque são meus amigos. (Entrevista nº 7)

Utilizando-se da linguagem cinematográfica como meio para transmitir teatro, o grupo priorizou ensaios virtuais, de modo a reduzir encontros presenciais da equipe de trabalho, e quando estes ocorreram, puderam ser feitos em etapas, por conta dos processos de trabalho do cinema serem distintos da temporalidade contínua do teatro feito ao vivo. A estratégia realizada pela companhia teatral de Porto Alegre foi amplamente emergente. O produto final do trabalho realizado abriu um campo amplo de possibilidades estratégicas para o futuro próximo, no qual a exploração da linguagem cinematográfica dará fôlego ao grupo para explorar resultados em festivais e mostras videográficas, por exemplo, sem a pressão de retomarem atividades presenciais neste momento de lenta transição de cenários e de aberturas graduais de eventos presenciais.

5.4 As oportunidades estratégicas proporcionadas pelos editais da LAB

Contar com financiamento via premiação nos editais da LAB surtiu diferentes repercussões entre os entrevistados. Para a entrevistada nº 2, o recurso coube na medida do que se projetava trabalhar, enquanto que a entrevistada nº 3 preferiu abrir mão da tramitação de seu projeto via lei de incentivo federal:

O valor deu super bem. Até psicologicamente, virar o ano sabendo que tu tem um projeto, nessa situação insegura... em janeiro e fevereiro a pandemia estava horrível. (Entrevista nº 2)

O projeto contemplado na LAB já estava aprovado na lei de incentivo federal, quando surgiu a oportunidade de inscrição no Edital SEDAC nº 09/2020 – ele precisou ser arquivado na Lei de Incentivo federal para a execução pelo edital estadual. (Entrevista nº 3)

Para o empresário de Passo Fundo, no entanto, a perspectiva propiciada pelos editais públicos funcionou mais como um auxílio para um momento intenso de crise:

Na normalidade podemos trabalhar com perspectiva de lucro, um evento privado meu. Em um edital assim, a perspectiva é de sobreviver pelos próximos meses, até o próximo edital. (Entrevista nº 4)

Em meio às necessidades imperativas em continuar trabalhando, os editais da LAB chegam até os trabalhadores da cultura como possibilidades de estratégias emergentes. Uma vez vencidas as etapas burocráticas iniciais de inscrição, habilitação e seleção, é celebrado um termo de compromisso e ocorre a seguir a liberação dos recursos financeiros para a realização do projeto. A agilidade com a qual se deu esse processo, no Estado e no município, foram lembradas pelos entrevistados:

Nunca vi lançarem tanto edital, a LAB veio muito pesada. Não posso reclamar, o dinheiro chegou rápido, foi super bem organizado. (Entrevista nº 2)

Houve um aumento no fomento. A expectativa com o lançamento de editais era sempre grande. Somos um grupo de pesquisa, fazemos oficinas, agora com oficinas *online* deu uma facilitada. Com o projeto contemplado na LAB, conseguimos melhorar nossa sala de ensaio, instalar cortinas novas, iluminação, o *notebook* que estamos utilizando para fazer esta reunião foi comprado com esse recurso. Melhorou nossa qualidade de trabalho. Mesmo voltando para o presencial, estamos melhor equipados. A maior parte da casa onde moramos é a sala de ensaio. No meio de tanta coisa ruim, falecimento na família, as mãos atadas, pânico, viu-se muito grupo interessante com coisa legal pra fazer, mas o funil é curto. (Entrevista nº 1)

Tanto o Estado quanto o município estavam bastante empenhados. Eram lançados no máximo dois editais por ano em Passo Fundo. Foram lançados oito ou nove editais em 2020. (Entrevista nº 4)

Unânime entre os entrevistados é o entendimento de que as ações da administração pública no contexto da Lei Aldir Blanc possibilitaram a manutenção e criação de projetos culturais com rapidez na liberação de recursos – uma vez lançados os editais – sem precedentes. Os depoimentos dão conta desde o surgimento de novas oportunidades para trabalhadores da área, até reflexões sobre a natureza empresarial desses atores.

Esses editais da LAB tiveram uma validade muito grande, forçaram uma galera da área cultural a aprender a escrever para edital, a valorizar isso. (Entrevista nº 3)

Vendo de forma geral, teve uma procura maior para que as pessoas se formalizassem. As pessoas começaram a buscar ter um CNPJ. Muitas pessoas vieram procurar a gente para saber como se abre um CNPJ. Pela quantidade de editais que vieram chegando, pensamos na possibilidade de deixar de ser MEI e subir a categoria da empresa. (Entrevista nº 1)

A informalidade ainda se faz muito presente entre os trabalhadores da cultura, dificultando o acesso dessas pessoas a recursos por meio de editais e leis de incentivo e a obtenção, por parte da administração pública, de dados estatísticos mais pormenorizados a fim de compor políticas que atendam às especificidades dos contingentes da economia criativa.

A LAB constituiu uma oportunidade de tomada de consciência de algumas necessidades estratégicas para os trabalhadores da cultura, seja pela formalização por meio de constituição de Pessoa Jurídica – e a compreensão das diferentes modalidades empresariais existentes nesse universo –, seja pelo entendimento e prática dos trâmites burocráticos exigidos para a contratação com a administração pública.

5.5 A presencialidade insubstituível

Não obstante as experiências *online* terem sido a maneira possível de se dar continuidade a projetos, contatos com colegas de trabalho e mesmo com o público, persiste entre a maioria dos entrevistados o desejo de retornar às estratégias anteriores à pandemia. O fato de estarem fazendo uso de estratégias *online* não exclui a preferência e a expectativa pelo retorno à presencialidade.

Acho ridícula essa história de exposição virtual, acho que não funciona muito. Tudo bem que agora tem plataformas ótimas, mas a questão da experiência em si é mais importante. Estar presente. (Entrevista nº 2)

É muito difícil, não se consegue ter troca com as pessoas, tu até entrega alguma coisa... Não sou contra a gente ter projetos híbridos, *online*, ter uma parte para atingir o público que não consegue ir até os projetos – isso o projeto digital possibilitou. Mas nada substitui um projeto cultural presencial. (Entrevista nº 3)

Quase 100% da nossa arrecadação era com valor de bilheteria. A gente só voltou a arrecadar com plateia há uns dois, três meses atrás. (Entrevista nº 4)

O teatro tem como premissa o encontro e a presença viva: é a vivência base da nossa arte. (Entrevista nº 7)

Mesmo com um gradual processo de abertura de atividades culturais, à medida que se arrefece o pico da pandemia por conta das campanhas de vacinação, a presencialidade ainda está longe de retornar por completo.

Estamos tentando emplacar oficinas presenciais e não estão emplacando. Do ponto de vista financeiro da cidade, de prioridade, e de como as pessoas estão se colocando à disposição para se arriscar. (Entrevista nº 1)

Sinto muita falta do presencial. Tem uma validade [a migração para o digital], a gente teve que se adaptar, mas eu estou louca pra ir pra rua. A gente perde até em improvisação, porque o *online* te obriga a ter tudo mais planejado. Há uma perda da espontaneidade e das trocas. (Entrevista nº 3)

Apesar da evidente estratégia emergente de migração para os meios digitais, dentro dos respectivos universos de atuação dos entrevistados, se mostra como fundamental o componente da presencialidade para a realização dos processos de fruição e contato interpessoal proporcionados pelas atividades culturais. O *online* foi, portanto, uma estratégia imposta pelas circunstâncias. Algum hibridismo na utilização de meios poderá ser visto no futuro, mas por enquanto não se cogita a substituição da interação entre pessoas ao mesmo tempo e em um mesmo local.

5.6 Das diferentes condições econômicas dos entrevistados: estratégias possíveis

Para alguns dos trabalhadores entrevistados, condições econômicas favoráveis facilitaram para que se mantivessem trabalhando com cultura no período, apesar das adversidades impostas pelo ambiente externo.

A segurança possibilitada por um *background* econômico familiar confortável aparece na pesquisa entre duas entrevistadas.

Não saí da casa dos meus pais, tenho um apoio, tenho uma base familiar boa. Não precisei trabalhar com outras coisas nesse período. (Entrevista nº 2)

Sempre tive oportunidades e nunca tive essa pressão, também por ter uma situação econômica mais estável. (Entrevista nº 3)

Estas condições afetaram diretamente as possibilidades estratégicas realizadas por estas entrevistadas. Ainda que com remuneração prevista em rubricas da planilhas de custos dos projetos apresentados, o fato de terem produzido livros denota uma capacidade de investir tempo na realização de um trabalho intelectual cuidadoso, antes mesmo da premiação por edital público.

No caso do entrevistado nº 4, havia uma estrutura administrativa preparada para momentos de dificuldades repentinas, ainda que limitada.

Nos primeiros meses tinha fôlego para sobreviver. No início me mantive com o caixa que tinha, uma reserva de emergência de seis meses a um ano. Fiquei os primeiros meses assim. (Entrevista nº 4)

Com raciocínio primordialmente empresarial, este entrevistado já havia metodizado um sistema de segurança financeira para seu negócio, a fim de prepará-lo para ameaças impostas pelo ambiente. O histórico de realizar eventos de forma independente e com obtenção de lucro também tornou possível a constituição de poupança.

Outros tiveram que improvisar diante das adversidades, lançando mão de uma estratégia emergente criativa:

Começamos a vender panos de prato com mensagens motivacionais pelo Instagram. Estudamos todo o processo artesanal. É uma forma de se manter fazendo arte. Se prostitui, mas não muito. (Entrevista nº 1)

Abordando o tema com bom humor, o casal se refere a esta estratégia emergente como uma oportunidade criativa, apesar da premente necessidade de

obtenção de recursos financeiros. O projeto de manufatura de panos de prato é divulgado por meio de perfil específico no Instagram e, em algumas postagens, há a interação com o perfil do grupo de teatro.

5.7 Novas estratégias devido à segurança econômica na gestão de recursos

A obtenção dos financiamentos gerou uma série de novas possibilidades entre os trabalhadores da cultura e, com isso, fez com que novas estratégias fossem adotadas com relação à gestão de pessoas – que na ausência de patrocínios é limitada a parcerias – e à realização de projetos com propósito social, cultural, educativo e simbólico, e não puramente com fins comerciais. O financiamento público é, por fim, uma possibilidade na criação de projetos que normalmente não seriam de interesse econômico de empresas privadas ou não gerariam lucro a partir da comercialização de produtos.

Dava até um estímulo, porque tu escolhe com o que e com quem tu trabalha. (Entrevista nº2)

Trabalho hoje com uma coisa que tem propósito. Faço projeto com as comunidades, e não simplesmente para as comunidades, é uma lógica de pensamento diferente, onde o protagonismo está nos membros daquela comunidade. Uma oficina de pedreiro com um líder comunitário que é pedreiro, uma oficina de capoeira com pessoas que praticam capoeira lá dentro, isso vai inclusive dar um portfólio para essa pessoa, para ela mesma ter material e currículo para poder se inscrever em um edital público mais adiante. (Entrevista nº 3)

Trabalhamos com empreendedorismo social, com propósito. (Entrevista nº 4)

A gente precisa do recurso para dar aula e ir se equipando. Nossa situação hoje resulta de um acúmulo de projetos que geraram essa possibilidade de adquirir tudo. (Entrevista nº 6)

A gente vai somando alguns pontinhos dentro dos editais, levamos com seriedade as prestações de contas. Isso me deixa feliz, não busco nada de ego. Sem ter pretensão a mais do que está acontecendo agora. (Entrevista nº 6)

O trabalho com projetos contemplados em editais, com valores fechados, determina que o orçamento seja bem organizado em todas as etapas de realização

do projeto. Ainda que em um contexto externo de adversidade e incertezas, a organização demandada por este tipo de projeto – que passará, ao final de sua realização, por uma análise de prestação de contas efetuada pela administração pública – permite aos produtores uma certa previsibilidade nas ações e gastos. As entrevistadas afirmam que, apesar do contexto de pandemia, a execução orçamentária dos projetos se deu sem percalços.

Mesmo assim, imprevistos acontecem durante o processo. Para a entrevistada nº 2, uma prorrogação de prazo para a realização do projeto, liberada pela SEDAC, para a utilização de uma sobra orçamentária de R\$ 12 mil, permitiu que se fizesse mais uma impressão do livro, e ainda fossem remunerados produtora, assistente e distribuição por correio.

5.8 Perspectivas futuras: as estratégias visualizadas como possíveis

Após um período em que incertezas se interpuseram de forma abrupta para os trabalhadores da área da cultura, o momento atual é de mirar para o futuro próximo e estabelecer novas estratégias. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar algumas delas. A expectativa por novas oportunidades de financiamento público é evidente, mas também a noção de que a competitividade é alta:

Eu tenho a sensação de que aquelas pessoas que estão profissionalizadas têm condição de seguir. Foi bastante simplificado – desde a inscrição até a prestação de contas. Agora já volta a uma certa normalidade que é bem mais complexa. Me parece que essas pessoas mais simples não vão conseguir acessar recursos assim. (Entrevista nº 4)

Estamos na expectativa de uma Lei Paulo Gustavo, o pacote do governo do Estado, anunciado recentemente, para colocar os nossos espetáculos para rodar. O auxílio emergencial também vai dar uma mão nesse momento. A questão principal agora é com o presencial mesmo. Na retomada, o funil vai estar apertado de novo, com muitos espetáculos prontos para serem apresentados. (Entrevista nº 1)

Agora deu uma seca. Está todo mundo aguardando quando vai sair o próximo edital. (Entrevista nº 2)

Para o grupo de teatro de Guaíba, a exploração de meios virtuais como forma de alcançar o público é vista como esperança de renovação de oportunidades:

Vai se criar uma outra forma de juntar essas coisas, uma outra ferramenta que media esse encontro da plateia com os artistas. Muitas plataformas surgiram e outras ganharam peso, como o Sympla. (Entrevista nº 1)

Para a companhia teatral de Porto Alegre, a experiência consolidada na área, somada ao volume e qualidade do trabalho registrado até o momento dão segurança para que os próximos passos sejam bem ponderados. A linha de viabilização financeira projetada para os trabalhos segue os mesmos moldes já praticados com sucesso ao longo da existência do grupo:

Estamos nos preparando para os próximos editais que o Estado vai abrir, na perspectiva de aplicar para esse fundo que virá do Governo do Estado, mais Lei Rouanet. Estamos trabalhando na distribuição dessas obras que a gente produziu, inscrevendo em festivais, fazendo tradução para o inglês para colocar legendas. Acho que já pode voltar ao presencial. Estou vendo vários colegas voltando a se apresentar. Um deles entrou em cartaz no Bar Ocidente, com plateia reduzida. Não estou pensando em apresentar nada por enquanto. Minha perspectiva atual é abrir um grupo de trabalho reduzido, de cinco pessoas, para trabalhar criativa e pedagogicamente. (Entrevista nº 7)

O grupo de teatro de Guaíba, de porte mais compacto, também se apoia em estratégia semelhante, mas tem expectativa de avanços em parcerias com a iniciativa privada e em vender trabalhos para prefeituras do interior:

Estamos na expectativa dos novos editais, de fechar novos contratos com algum apoiador, queremos sempre estar prontos para mostrar nosso trabalho, estar disponíveis para trabalhar e manter parcerias já conquistadas. (Entrevista nº 1)

De modo geral, as estratégias realizadas pelos entrevistados no período estudado podem ser resumidas nos seguintes tópicos:

- Estratégia Deliberada: trabalhar com projetos culturais predominantemente por meio da captação de recursos via iniciativas do poder público, e em menor grau, de forma autônoma, com parcerias junto à iniciativa privada ou sistemas coletivos de trocas e apoios diversos;
- Estratégia não-realizada: eventos com a presença de público;

- Estratégia emergente: realização de projetos através do ambiente virtual, ou que envolvam o mínimo de proximidade física – produção e distribuição de livros, por exemplo;
- Estratégia realizada: projetos predominantemente financiados por editais públicos, com algum grau de segurança financeira e de planejamento de atividades durante a vigência dos processos, mas imersos em ambiente de constantes instabilidades e incertezas; realização de projetos a partir de iniciativas próprias, autônomas e de menos significação remuneratória.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de analisar a formação das estratégias aplicadas por trabalhadores da cultura no Rio Grande do Sul no contexto da pandemia de Covid-19, e a influência das políticas públicas sobre essas estratégias.

O trabalho de entrevistas com produtores culturais de diversas áreas do fazer artístico e produtivo do Estado possibilitou uma visão ampla e humanizada do trabalho empreendido por esses trabalhadores em um período intenso de incertezas.

À luz dos tipos ideais de Mintzberg (2007), as estratégias impostas são as mais recorrentes entre os casos relatados. Apesar de pertencerem a diferentes áreas do fazer cultural, as decisões tomadas pelos núcleos empreendedores estudados se assemelham, no que concerne à imposição do ambiente externo em oferecer os mesmos tipos de limitações e gama de escolhas a esses atores.

O financiamento público, embora já fosse a principal fonte de recursos para a realização de projetos, surge, por intermédio da LAB, como um vetor de oportunidades.

Todos os entrevistados se viram diante da alternativa de lançar mão de ferramentas digitais para a realização de projetos culturais – seja por processos criativos realizados à distância, seja pela apresentação de espetáculos ou atividades pedagógicas *online*. Para uns, estas foram estratégias emergentes, para outros, o sucesso das experimentações os levou a torná-las deliberadas.

No âmbito da LAB, uma política pública de caráter emergencial, não apenas os recursos chegaram com rapidez aos trabalhadores da cultura após o lançamento dos editais, como os ciclos de vida dos processos foi também encurtado, com as homologações de prestações de contas sendo publicadas logo após o cumprimento das obrigações finais dos produtores para com a administração. Isto proporcionou uma experiência satisfatória para os proponentes na lida com trâmites burocráticos dentro de uma realidade que, apesar do decurso das vacinações e graduais aberturas, ainda é de muita incerteza, apreensão e dificuldades financeiras. Neste contexto, receber a liberação de pendências junto à administração pública é um desembaraço que não deve ser minorado.

Acreditamos também que foi com a sensação de bem estar promovida pela experiência em comum de sucesso ao contratar com a administração pública e de

poder continuar a fazer profissionalmente o que sempre se fez, que facilitou o contato com esses produtores culturais, que dispuseram de seu tempo e compartilharam vivências que foram fundamentais para que este trabalho se realizasse.

Observa-se uma prática e mesmo uma necessidade entre esses trabalhadores em refletir e dialogar sobre seus projetos, perspectivas e expectativas para com a economia, a cultura e sua relação com a sociedade. É notório, enfim, o potencial da escuta ativa sobre as histórias das pessoas e coletivos da cultura e o potencial de uma pesquisa mais aprofundada e demorada sobre esse tema.

Ainda não sabemos o quanto a experiência conquistada com a utilização prática e sistemática de ferramentas digitais de trabalho irão influenciar estratégias pretendidas futuramente. Muitas dessas estratégias são respostas a uma situação que se imagina passageira.

Este trabalho de pesquisa explicitou que a migração forçada para estratégias por meios digitais trouxe novos aprendizados para os trabalhadores da cultura entrevistados que dificilmente serão deixados de lado em empreendimentos futuros.

Para alguns, estas práticas já eram consideradas dentre as estratégias pretendidas anteriores à pandemia, ainda que de forma complementar às atividades tradicionais. Para outros, consistia numa ferramenta habitual para contatos entre pares, composição de processos burocráticos de trabalho e comunicação com o público externo, mas não chegava a determinar processos finalísticos, de realização exclusiva de projetos em ambiente virtual. Uma vez que essas estratégias emergiram no contexto da pandemia, é possível que elas venham a se consolidar como estratégias deliberadas em projetos vindouros.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 10.464, de 17 de agosto de 2020**. Regulamenta a Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020, que dispõe sobre as ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.464-de-17-de-agosto-de-2020-272747985>.

BRASIL. **Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020**. Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14017.htm#art2i.

BRASIL. **Portaria nº 20.809, de 14 de setembro de 2020**. Lista os setores da economia mais impactados pela pandemia após a decretação da calamidade pública decorrente do Covid-19. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-20.809-de-14-de-setembro-de-2020-277430324>.

BRATIANU, C.; BEJINARU, R. COVID-19 induced emergent knowledge strategies. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n.1, p. 11–17, jan-mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.165>.

CANEDO, Daniele; ANDRADE, Carlos; FREITAS, Elizabeth. Políticas culturais emergenciais na pandemia da Covid-19? Demandas e estratégias de enfrentamento e as respostas dos poderes públicos. **Políticas Culturais em Revista**, v. 14, n. 1: Dossiê - Organização, Política e Cultura, p. 165-191. Salvador: UFBA, jan./jun. 2021.

FIRJAN. **Análise especial: Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/AnaliseEspecialRS-2018.pdf>>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOÉS, G. S.; ATHIAS, L. Q.; MARTINS, F. S.; SILVA, F. A. O setor cultural na pandemia: o teletrabalho e a Lei Aldir Blanc. **Carta de Conjuntura**, n. 49, nota de conjuntura 6, 4º trimestre de 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/201015_cc49_cultura.pdf.

HENAO, Lina M. M. **Processo de formação de estratégias na política pública de segurança alimentar e nutricional do departamento de Antioquia, Colômbia**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127230/000972576.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

HENAO, Lina M. M.; IMASATO, Takeyoshi. Uma análise organizacional da política pública de segurança alimentar e nutricional do departamento de

Antioquia, Colômbia (2001-2014). **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 2, p.277-301, dez. 2018.

MAKAREM, Larissa S.T. **A formação de estratégias na INFRAERO – Um estudo sobre estratégias deliberadas e emergentes**. Porto Alegre: UFRGS, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/170125/001052411.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. The Free Press. New York, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Tracking strategies: toward a general theory of strategy formation**. Oxford University Press, 2007.

PLATAFORMA MAIS BRASIL. **Cadastro de Plano de Ação**. Disponível em: <<https://fundos.plataformamaisbrasil.gov.br/maisbrasil-transferencia-frontend/plano-acao/detalhe/1842/dados-basicos>>. Acesso em: 02/09/2021.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 55.478, de 11 de setembro de 2020**. Regulamenta, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, a aplicação e a gestão dos recursos recebidos em razão do previsto na Lei Federal nº 14.017, de 29 de junho de 2020 e no Decreto Federal nº 10.464, de 17 de agosto de 2020, os quais dispõem sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo do Congresso Nacional nº 6, de 20 de março de 2020. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2055.478.pdf>>.

RIO GRANDE DO SUL. **Edital SEDAC nº 09/2020**. Edital de Concurso – Produções Culturais e Artísticas. Porto Alegre, 01 de outubro de 2020. http://www.procultura.rs.gov.br/upl4086/1601555019edital_sedac_09_2020_producoes_culturais_e_artisticas.pdf.

RIO GRANDE DO SUL. **Edital SEDAC nº 10/2020**. Edital de Concurso – Aquisição de Bens e Materiais. Porto Alegre, 01 de outubro de 2020. Disponível em: http://www.procultura.rs.gov.br/upl4086/1601555205edital_sedac_10_2020_aquisicao_de_bens_e_materiais.pdf.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais entre o possível e o impossível. **O Público e o Privado**, v. 5, n. 9, p. 33-47. Fortaleza, UECE: jan./jun. 2007. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/issue/view/186>.

SIMIS, Anita. A política cultural como política pública. *In*: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador, EDUFBA: 2007. p. 133-155. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ufba/138>.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista – Empreendedores da área da cultura

1. Quando começou a trabalhar com arte/cultura?
2. Qual era a realidade do trabalho entre o final de 2019 e o início de 2020? Já havia algum cenário de crise do setor ou de redução de oportunidades de trabalho?
3. Após a decretação de estado de pandemia, havia projetos em andamento que puderam ser mantidos ou realizados até o final, de modo a se obter os resultados inicialmente projetados?
4. O que precisou ser adaptado e o que precisou ser cancelado em definitivo ou por tempo indeterminado?
5. Quais foram as alternativas encontradas frente ao fechamento de espaços culturais e de eventos envolvendo presença de público?
6. De que forma as situações de adversidade e necessidade de improvisação diante das incertezas já faziam parte do seu repertório profissional?
7. Redes sociais e eventos transmitidos de forma eletrônica: como foi lidar com essas plataformas?
8. Você projeta que as ações digitais e remotas serão um espectro a ser explorado constantemente daqui para a frente?
9. No caso de trabalho alheio à área da cultura: como foi a experiência?
10. Em que medida a adesão às ações governamentais foram benéficas para seu trabalho no período? Atenderam mais a demandas de subsistência, ou deram condições para se realizar projetos com conforto orçamentário?
11. Os projetos culturais desenvolvidos no período foram realizados exclusivamente por meio do financiamento público?