

**SUSTENTABILIDADE NAS ARTES CÊNICAS POR MEIO DO CAPITAL SOCIAL E  
COMPETÊNCIAS COLETIVAS**

**ALBA MARIA RAMOS PINTO ROQUE**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**MARTA FABIANO SAMBIASE**  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

# SUSTENTABILIDADE NAS ARTES CÊNICAS POR MEIO DO CAPITAL SOCIAL E COMPETÊNCIAS COLETIVAS

## 1 INTRODUÇÃO

Falar em cultura brasileira é dar voz às “diversas culturas” que aqui coexistem. O ambiente cultural brasileiro é rico e diverso em função de suas raízes, trajetórias histórica e migratória, permeadas por culturas que os povos carregam em sua bagagem. Porém, são perceptíveis diferenças na gestão dos elementos desta cultura, acarretando segmentos valorizados e outros nem tanto. Darcy Ribeiro (1995, p. 9) bem explica o novo modelo de estrutura social brasileiro: “novo porque surge como uma etnia nacional, diferenciada culturalmente de seus matizes formadores. Povo novo ainda porque é fundado num tipo renovado de escravismo e numa servidão continuada ao mercado mundial”.

O Sistema de Informações e Indicadores Culturais – SIIC (IBGE, 2019) relata que o Setor Cultural brasileiro movimentou R\$ 226 bilhões entre 2017 e 2018, ocupando 5,2 milhões de pessoas, o que representa 5,7% do total de ocupados no país. Dados apontam que mesmo com estabilidade no número de trabalhadores no setor cultural, ocorreu uma substituição de trabalhadores formais por informais; houve um aumento considerável da informalidade, saltando de 38,3% (2,0 milhões) em 2014, para 45,2% (2,4 milhões) de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada e sem contribuição para a previdência social. Com relação à participação da cultura nos gastos das esferas de governo, houve uma queda, passando de 0,28% em 2011 para 0,21% em 2018 (AGENCIADENOTICIAS, 2019).

A gestão cultural no Brasil é atrelada às políticas de fomento governamental, privado, coletivo e outros em esferas federal, estaduais ou municipais, tornando a gestão de crédito, fiscal e artística um tanto complexa. Paiva (2018, p. 121) esclarece mecanismos de fomento na vida cultural do país contribuem para criar distorções nas políticas de governo. Segundo o autor, “a questão do fomento assume protagonismo nas discussões devido ao impacto que causa na viabilização de projetos, espaços culturais e na própria sustentabilidade de muitos trabalhadores da cultura” (PAIVA, 2018, p. 122).

Bourdieu (1986) chamou de mundo econômico invertido (*economic world reversed*) os campos econômicos na área da poesia, que se desdobram em campos restritos de produção; a produção cultural pode ser sempre híbrida nessa combinação de economia e lógica estética, sendo mais concreta para campos de produção cultural em larga escala do que para campos restritos, onde o capital cultural é mais valorizado do que a necessidade de uma abordagem com necessidades econômicas. Nesse sentido, Craig e Dubois (2010) explicam que o sucesso econômico é secundário numa escala de valor, e que os escritores competem pelo capital cultural na forma de reconhecimento, reputação e legitimidade.

Tais contextos poéticos não eliminam a necessidade de gestão do setor cultural que integra atividades criativas com ampla categoria de profissionais, técnicos, artistas, profissionais de comunicação, produtores, críticos, curadores, e outros; surge, dessa forma, os organizadores da cultura, onde pode-se incluir os produtores culturais como forma de contribuição nessa organização (FIRJAN, 2014). Cunha (2007) defende que o campo da cultura é visto como uma área de atuação profissional que abrange setores como administração pública, organizações privadas, organizações sem fins lucrativos, coletivos etc. Dessa forma, a gestão cultural aparece, no cenário brasileiro, como um ramo de atuação em desenvolvimento, sem histórico de índices econômicos; uma área de conhecimento ainda difusa e em construção.

A gastronomia brasileira é um exemplo de elemento de cultura bem desenvolvido e bem gerenciado, alcançando adeptos e reconhecimentos na sociedade nacional e internacional (DÓRIA, 2012); a música e o cinema brasileiros têm realizado bons produtos que retratam

nossa cultura com contribuições para o desenvolvimento da “indústria da mídia” (TROTTA, 2005). Já as artes cênicas, é um segmento cultural que depende mais da vocação e organização de seus artistas, que acabam adquirindo habilidades de gestão cultural, na maioria das vezes, na vida prática e na necessidade de viabilizar projetos empreendedores para sobrevivência. Neste sentido, Saraiva (2008) aborda a capacitação de administradores culturais e defende a importância da capacitação para gestão dos projetos culturais.

Diante deste cenário, o argumento que esta pesquisa defende é o potencial do capital social para integração das competências artísticas individuais na geração de competências organizacionais coletivas, driblando os limites do setor cultural brasileiro. O conceito de capital social vem sendo utilizado como uma forma de análise de trocas sociais e explicação do desenvolvimento social, econômico e de cooperação entre os indivíduos. Segundo Bruch e Anghes (2018, p. 2), “capital social pode ser compreendido como uma agregação de recursos que são ligados a uma associação ou grupo, que permite a cada um dos seus membros o benefício do capital de propriedade coletiva”. Ampliando o conceito e as dimensões do capital social, em uma abordagem econômica, podemos considerar que as relações sociais constituem uma forma de capital geradora de resultados, onde os atores interagem com outros, recorrendo aos recursos agregados, isto é, ao capital social, para realizar diferentes tipos de atividades. Portanto, o capital social é uma forma de agregação, um meio de se coordenar coletivamente, na qual o conceito se aproxima da noção de competência coletiva. A competência coletiva pode ser vista como “uma concepção relacionada com a lógica de aprendizagem e de criação de novos saberes na e pela ação, sendo percebida como o resultado de uma aprendizagem organizacional coletiva.” (MICHAUX, 2011, p. 14).

## **1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos**

Partindo da concepção de que o capital social propicia às coletividades e às organizações capacidade para se coordenarem e cooperarem internamente (MICHAUX, 2011), utilizamos, neste estudo, os conceitos de capital social e competência coletiva para análise das relações intermediadas por uma organização nomeada Associação Cultural Corpo Rastreado (ACCR, Corpo Rastreado, ou CR), uma produtora cultural que sobrevive no mercado há quatorze anos. A sustentabilidade, ou capacidade de se manter ao longo do tempo, gera impacto social ao ambiente de trabalho artístico, que sofre as oscilações socioeconômicas e culturais do Brasil.

Nesse sentido, o problema de pesquisa perseguido pela pesquisa é: como o capital social e as competências coletivas contribuem para a manutenção de uma associação cultural? A proposição defendida é que a relação entre os conceitos é mais bem compreendida quando estudada em processo, uma vez que as definições e propósitos se misturam. Assim, os objetivos desta pesquisa são, em primeiro lugar, identificar como as relações entre agentes compõem as competências coletivas de uma associação cultural; em seguida, analisar como o capital social e as competências coletivas contribuem com a sustentabilidade desta associação de produção de artes cênicas, mostrando os elementos deste processo. Para isto, partimos da análise das relações onde o indivíduo necessita se relacionar com outros para obtenção de capital social para criação das competências coletivas. Uma pesquisa qualitativa foi desenvolvida mediante entrevistas semiestruturadas e observação, onde foi constatada a existência de duas competências coletivas na Associação cultural, que são: produção de espetáculos em artes cênicas (teatro e dança) e produção de trabalhos com artistas em risco. Este trabalho é composto por uma seção de fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos resultados, e considerações finais com contribuições para a sustentabilidade da gestão cultural de artes cênicas no ambiente brasileiro bem como dos artistas e suas carreiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir das definições de capital social, interações e trocas sociais se formam os conceitos de competências coletivas utilizadas para esta investigação.

### 2.1 Capital Social

Uma antiga ideia sobre o conceito de capital social surgiu de Tocqueville, ao se referir à capacidade da sociedade de se auto-organizar, ideia ainda restrita ao campo das ciências políticas, e sem utilização do termo capital social. Os principais autores, no que se refere à análise do conceito de capital social, são Bourdieu (1986), Coleman (1990) e Putnam (1993). A partir da leitura de seus trabalhos, e como referência na construção do conceito, podemos distribuir capital social em duas correntes: uma econômica, focada nos aspectos econômicos do capital social, representada por Coleman (1990) e Putnam (1993); e outra sociológica, enfatizando a ideia de capital social no enraizamento social (BOURDIEU, 1986).

A corrente econômica aborda o termo capital social em função da produção, buscando entender como as ações incrementam o capital social, quantificando seus resultados. A corrente sociológica, por sua vez, direciona o estudo para a análise das redes de relacionamento, da confiança que surge nas relações que os indivíduos estabelecem entre si, buscando nas estruturas sociais a explicação para um maior ou menor nível de capital social.

Bourdieu (1986) com uma visão sociológica, afirma que o acesso às relações geradoras de capital social é privilégio de uma classe dominante, não acessível a todos, e composto por dois elementos: relações que permitem aos indivíduos ter acesso à qualidade e quantidade desses recursos; e tamanho da rede de conexões que um agente é capaz de mobilizar e que determina o volume de capital (econômico, cultural ou social) possuído por esse agente e por cada um daqueles a quem está conectado. Coleman (1990) direciona para a área econômica, onde capital social parte de relações de confiança, destacando o papel do capital social na criação do capital humano. Ambos autores reconhecem que o capital social reside na estrutura das relações, onde o indivíduo, para adquiri-lo, precisa se relacionar com outros, encontrando aí a fonte dos seus benefícios. Coleman (1990) conceitua capital social a partir de relações de confiança, onde o indivíduo precisa se relacionar com outros para obtenção de capital social e, conseqüentemente, melhorar seus resultados econômicos.

Putnam (2000), por sua vez, afirma que o capital social trata das características da organização social, como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. O autor exemplifica o acesso a novas oportunidades de emprego, em que o sucesso na busca muitas vezes depende mais de quem o indivíduo conhece do que de suas próprias qualificações profissionais.

Em revisão do conceito, Lin (2017) entende o capital social como um conjunto de recursos enraizados nas redes sociais, sendo acessíveis e utilizados pelos indivíduos nas suas ações. Considera a rede social como um conjunto formado por atores que compartilham um mesmo interesse, num processo de reconhecimento mútuo, e compreende capital social como um investimento em redes de relações com um retorno esperado, ou seja, indivíduos engajados em interações e redes sociais a fim de produzir lucro. Para este estudo, utilizaremos o conceito de capital social proposto por Coleman (1990) e Lin (2017), principalmente, por mais se aproximarem do escopo de estudo organizacional em um ambiente econômico.

O capital social dota as organizações e os coletivos de uma capacidade de se coordenar e de agir e reagir coletivamente. Trata-se de um fator de desempenho distintivo do capital humano. As competências organizacionais (dentre as quais algumas aparecem como ativos específicos, em um dado momento, em um mercado) se apoiam tanto em competências individuais quanto em capital social. Contudo, distinto das competências individuais, o capital

social é único e dificilmente reproduzível, dotando as organizações de competências coletivas específicas e de outros fatores organizacionais e tecnológicos mais facilmente reproduzíveis.

## 2.2 Competência Coletiva

O capital social propicia às coletividades e às organizações capacidades para cooperarem internamente, entendendo que tais capacidades aproximam estes fenômenos do entendimento de competências coletivas. “O capital social trata das relações entre indivíduos e expressa também a importância de investir nessas relações” (MICHAUX, 2011, p. 8). Michaux (2011) amplia o conceito de competência para a noção de “competência coletiva” como a capacidade de se coordenar, de cooperar, de agir e de reagir coletivamente relacionada às diferentes formas de coletivos de trabalho (só é constatada na ação).

Para Michaux (2011), o conceito de capital social apresenta especificidades: um fator de desempenho puramente humano (em relação a outros fatores de desempenho organizacionais ou técnicos) e uma dimensão coletiva distinta da competência individual. Além disso, reúne ativos específicos dificilmente reproduzíveis, isto é, o capital social acumulado ao longo do tempo (capital cognitivo e cooperativo) pelas redes sociais, pelas comunidades ou por diferentes tipos de equipe, de grupos ou de entidades sociais operacionais de uma empresa ou de uma organização, e a capacidade de coordenar, de integrar saberes e saberes-fazer, de cooperar e de resolver problemas coletivamente – competências coletivas; e, por fim, os ativos específicos reproduzíveis, que seria o capital humano (conjunto das competências individuais).

Retour e Krohmer (2011) identificam quatro atributos da competência coletiva: repositório comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo. Repositório comum designa uma referência comum desenvolvida de acordo com as informações detidas pelos membros do coletivo, e elaborado agrupando-se as habilidades de cada um. Na linguagem compartilhada, o grupo desenvolve um “dialeto” específico e economiza tempo nas explicações e comentários, diferenciando-se de outros coletivos. A memória coletiva vem da aquisição de conhecimento de dois ou mais indivíduos durante um trabalho conjunto, que gera criação de novos conhecimentos através dessa interação. O compromisso subjetivo se refere à responsabilidade que os atores têm no exercício das atividades de trabalho, assumindo certa autonomia e responsabilidade pelos atos.

Antes do exame dos fatores organizacionais, Retour e Krohmer (2011) priorizam, na análise de criação das competências coletivas, os elementos próprios às pessoas, ou seja, o capital das competências individuais, as interações afetivas e informais e a cooperação.

O fator afetivo permite a constituição de uma comunidade, e, nesse sentido, Retour e Krohmer (2011) argumentam que esse fator tem influência direta e forte na formação ou na condição de competência coletiva. Quanto mais os atores se sentirem à vontade na equipe, com maior prazer em fazer juntos, valorizando a experiência comum, mais será desenvolvida uma imagem positiva do grupo, resultando, assim, num forte investimento em uma competência coletiva. Os autores afirmam ainda que os hábitos, rotinas e costumes coletivos permitem o desenvolvimento de novas competências coletivas, que se constroem no contexto dessas interações informais (RETOUR; KROHMER, 2011).

Tódero, Macke e Sarate (2016) afirmam que a competência coletiva é a capacidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente, em proveito de um objetivo comum. Os autores identificam essa capacidade também no conceito de capital social, pois Putnam (2002) define capital social como uma capacidade dos grupos e organizações que formam a sociedade, de desenvolver um trabalho conjunto para alcançar objetivos comuns. Silva e Ruas (2016) esclarece que o que constrói os processos e desempenho das organizações são as ações coletivas realizadas por pessoas, consolidadas através das relações de cooperação e interação, mais próximo da configuração coletiva de gestão.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, de tipo descritivo e método qualitativo, seguiu o paradigma interpretativo, que segundo Merriam (2002) o conhecimento resulta da compreensão da experiência vivida, em que realidades múltiplas são construídas socialmente pelos indivíduos. A pesquisa qualitativa usa o ambiente como fonte direta de dados, sendo sua compreensão do fenômeno realizada a partir da perspectiva dos participantes, e não dos pesquisadores. Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram artistas, parceiros, equipe operacional e técnica dos eventos produzidos pela Corpo Rastreado, uma vez que estes compõem 90% ou mais, dos agentes participantes da rede gerenciada pela Associação na produção de eventos de artes cênicas.

O levantamento de dados foi dividido em duas fases: a primeira teve como objetivo conhecer a Corpo Rastreado sob a perspectiva da fundadora da associação, que está de acordo com a realização deste estudo e divulgação de seu nome e da Corpo Rastreado. Esta entrevista teve como objetivo conhecer a trajetória da CR, seus serviços e competências na área de produção cultural. A segunda fase se deu com membros participantes de dois eventos produzidos pela Corpo Rastreado: “Bienal Sesc de Dança 2019”, e o espetáculo teatral “Evangelho segundo Jesus, rainha do Céu”. Estes eventos foram escolhidos por bem representarem os serviços da Corpo Rastreado em termos de abrangência e complexidade dos serviços, caráter nacional e internacional, amplitude da rede e das relações envolvidas.

Para a coleta de dados, foi elaborado roteiro de questões semiestruturado vindas da revisão teórica **sobre o processo de formação de competência coletiva a partir do capital social**, com a seleção das seguintes pré categorias: 1) **competência individual** – referente a capital humano, conhecimento, trajetória e trabalho, 2) **capital social** – referente às interações, parcerias, relações, articulação e combinação de recursos ((MICH AUX, 2011; ROSA; BITENCOURT 2010), e rede social (LIN, 2017); 3) **competências organizacionais** – relativas à realização conjunta, agir coletivo (TÓDERO; MACKE; SARATE, 2016), capacidade de cooperação e customização (ROSA; BITENCOURT, 2010); 4) **competências coletivas** (MICH AUX, 2011; SILVA; RUAS, 2016), fator afetivo e os atributos da competência coletiva: repositório comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo (RETOUR; KROHMER, 2011). As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2019, com onze membros, descritos no Quadro a seguir. As entrevistas foram realizadas na própria sede da Associação (E, E5, E6, E7, E8), em locais de espetáculos dos eventos indicados (E3, E4, E9, E10), e remotamente, pelo Skype, com E1 e E2.

**Quadro 1** – Relação de Entrevistados

Suj.	Trabalho	Função na Corpo Rastreado	Atuação em qual(is) evento(s)
E	Fundadora da CR - Gabi	Mentora e responsável	Todos
E1	Dança	Performer	Artistas em Risco
E2	Performático	Performer	Artistas em Risco
E3	Teatro	Direção Artística	Artistas em Risco
E4	Teatro	Atriz	Artistas em Risco
E5	Equipe Corpo Rastreado	Produtor	Bienal de Dança
E6	Equipe Corpo Rastreado	Produtor	Artistas em Risco e Bienal
E7	Equipe Corpo Rastreado	Administrativo	Artistas em Risco e Bienal
E8	Equipe Corpo Rastreado	Administrativo	Artistas em Risco e Bienal
E9	Dança	Bailarino	Bienal de Dança
E10	Festival Dança	Parceiro	Bienal de Dança

Fonte: autores (2019)

As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes, seguidas de

transcrições e análises segundo método interpretativista proposto por Flores (1994). Orientadas por categorias vindas da fundamentação teórica, Flores (1994) considera a captura de dados e análise como um processo contínuo, em que as informações vão sendo processadas com o fim de produzir significado relevante em relação ao problema de investigação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira fase da coleta de dados, a entrevista com fundadora elucidou as competências coletivas da ACCR; Gabi autorizou usar seu nome e o da associação, assim como seus membros.

### 4.1 Conhecendo a Corpo Rastreado

A trajetória da Corpo Rastreado começa com Gabi Gonçalves (GG). Em seu relato sobre sua vida profissional, conta que durante anos foi bailarina, com sólida formação e dedicação profissional. Gabi tem graduação em dança pela Unicamp e Artes do Corpo pela PUC-SP; posteriormente cursou mestrado e doutorado em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP.

*GG - [a dança é] talvez uma das áreas menos privilegiadas das artes cênicas; eu comecei e eu precisei começar a produzir meus próprios trabalhos. Essa foi a minha primeira relação com a produção e quando estava no final da minha segunda faculdade - Artes do Corpo na PUCSP, eu percebi que meu caminho era mais para o lado da produção.*

Em 2006, Gabi começou um trabalho com artistas sobre direitos autorais e imagem, fazendo registros de vídeo e áudios das competências individuais, com objetivo de auxiliar na composição de um acervo sobre o trabalho artístico por eles desenvolvido, já nas artes cênicas. A partir de 2011, dá início à formação de uma equipe, ficando muito claro, em sua fala, que não seria possível realizar seu trabalho se não houvesse a interação entre a equipe de trabalho, artistas, parceiros e outros. *GG- Dez pessoas trabalhando juntos direto, há 13 anos. [...]. O que acontece é que só posso fazer esse trabalho que faço porque tenho eles; se não fossem todos, eu não conseguiria fazer. [...] Às vezes as pessoas falam que queria chamar só a mim [...] não tenho mais como, não sei mais o que é fazer uma coisa, eu produtora executiva sozinha, eu já não sei mais.*

Quando questionado sobre o que a Corpo Rastreado faz, Gabi responde:

*GG - É um pouco do que cada um tem pra dar que junta e faz acontecer, longe das condições ideais, em todos os sentidos entendeu? Tipo deixa que a correnteza te leva e vai, porque a gente continua fazendo. [...] Nada para mim faz mais sentido do que a possibilidade de continuar, eu acho que essa talvez seja a nossa grande competência.*

Segundo Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019), a construção de competências associadas à atuação coletiva é um dos temas centrais da abordagem de competência coletiva. Na perspectiva de Arnoud e Falzon (2013), um desempenho superior é, em geral, resultante do desenvolvimento, num determinado grupo, de competências associadas a uma atuação do tipo coletiva, tais como: cooperação, compartilhamento, comunicação e confiança mútua, o que é percebido na ACCR. A Corpo Rastreado tem trabalhos diversificados, mas sua atuação principal é a produção cultural de espetáculos de artes cênicas, quais sejam, teatro e dança.

*GG - No caso do Sesc, ele realiza dois grandes festivais ao ano, bienal [um festival bienal de teatro e um festival bienal de dança que se revezem], um de teatro e um de dança, sendo que mais da metade é internacional e o resto é nacional. Nos internacionais, o Sesc convida a gente pra fazer a produção desses artistas.*

Há também um serviço diferenciado realizado pela Corpo Rastreado, que é com artistas que se arriscam de alguma maneira, normalmente marginalizados na sociedade.

*GG - Normalmente essas pessoas que estão nesse limite do respeito, de quem elas são e o que elas são, e como elas querem ser vistas [...]. Tem muito a ver com artistas que estão*

*arriscando seu próprio corpo. Toda a comunidade LGBT é um foco forte de trabalho meu aqui, isso é uma coisa que foi acontecendo aos poucos; eu fui me aproximando [...]. A gente tem esse lugar de trabalho, de interesse por esses artistas que são absolutamente ignorados.*

Essa competência de promover artistas em risco é tão clara que foi criado o Risco Festival, cuja segunda edição aconteceu em 2019. Durante a entrevista, foi perguntado qual o diferencial da Corpo Rastreado, para a entrega do trabalho e a citada continuidade, e Gabi responde: *GG - O diferencial é a rede, as relações, é sobre afeto, sobre propósito, é sobre o porquê, se a gente mudar o propósito que a gente tem aqui, talvez não dê mais certo. Todas as nossas relações são extremamente afetuosas, não tem como a gente fazer isso acontecer se não for dentro desse grande circuito de afetos que a gente criou. A corpo jamais existiria se não fosse isso, porque todas nós aqui estamos ligadas a isso por alguma coisa maior que o trabalho.* A Figura 1 ilustra ambiente e reunião de trabalho com membros CR.

**Figura 1** – Reunião de trabalho ACCR na sede da



**Fonte:** autores (2019)

Com a entrevista da Gabi, foi possível compreender os serviços prestado pela CR, podendo ser competências coletivas, por estarem bastante relacionadas à interação das pessoas.

A partir disto, foram selecionados dois eventos produzidos pela CR que representam suas competências para seleção dos sujeitos para entrevista.

Na fase dois da coleta de dados foram selecionados dois eventos produzidos pela ACCR com o intuito de ilustrar os contextos de formação de competências coletivas são eles: “Bienal Sesc de Dança 2019”, e o espetáculo “O Evangelho segundo Jesus, Rainha do Céu”.

## **4.2 Dois Eventos Produzidos pela Corpo Rastreado**

A Bienal de Dança (SESC\_DANÇA, 2019) é um evento anual com vocação de fomentar a dança contemporânea por meio de uma programação que contempla um panorama nacional e estrangeiro de sua produção e das investigações que a linguagem suscita. Durante onze dias, a 11ª edição do festival internacional ofereceu ações cênicas e formativas nas quais público e artistas compartilharam experiências e visões com público aproximado de 22 mil pessoas entre ações cênicas e formativas nos espaços da cidade de Campinas. Foram coreografias, instalações e performances entre estreias e obras de repertório de companhias e artistas vindos de vários cantos do Brasil e de países como Alemanha, Argentina, Áustria, Colômbia, Coreia do Sul, Espanha, Estados Unidos, França, Portugal, Suíça e Uruguai. A Corpo Rastreado realizou a produção cultural de alguns trabalhos na Bienal de Dança 2019, nacionais e internacionais, tais como: *A Boba*, *Every Body Eletric*, *Fricção #5*, *Normal* e *Rir – Intervenção Segundo Movimento*. São trabalhos diversos entre si, cada um deles com particularidades e formas de execução próprias.

Já o foco de trabalho com o espetáculo “Rainha do Céu”, é apoiar “artistas em risco”. A função da CR é a de tornar viável a realização das apresentações, e isso só é possível pela compreensão da situação de cada um, o risco, e o que é estar em risco. Em “Rainha do Céu” a questão que se coloca é: e se Jesus vivesse nos tempos de hoje e fosse travesti? O espetáculo é uma mistura de monólogo e contação de histórias em um ritual que traz Jesus ao tempo



presente, como um travesti. Histórias bíblicas são recontadas em uma perspectiva contemporânea, propondo uma reflexão sobre a opressão e intolerância sofridas por pessoas transgênero e outros grupos minoritários. A peça expõe problemas sociais, ao mesmo tempo que emite uma mensagem de amor, perdão e aceitação. A identidade travesti e busca a transformação do olhar diante de identidades marcadas pelo estigma e pela marginalização. Desde sua estreia, em 2016, a peça tem despertado grande interesse da mídia e notável adesão do público, com mais de 90 apresentações e passagem por festivais nacionais e internacionais.

### 4.3 As Entrevistas e suas Evidências

No Quadro 2 são apresentados trechos de entrevistas por categorias do processo de formação das competências coletivas da CR, evidências análises e discussão teórica. Em cada trecho destacado são grifados termos, expressões e palavras que se relacionam com o conceito da categoria relacionada para facilitar a compreensão da análise e discussão das entrevistas. A siglas dos entrevistados é acompanhada das letras do(s) evento(s) que cada um atua; o “R” significa artistas em risco, e o “B” é a Bienal de dança de SP 2019.

Sobre a categoria Competência Individual, Michaux (2011) aborda as articulações entre os conceitos de competência individual, coletiva, organizacional e estratégica baseados na teoria do capital social, que considera o capital humano (conjunto de competências dos indivíduos) e o capital social (normas de reciprocidade, referencial cognitivo que permite interações relevantes) como duas dimensões independentes.

O processo se inicia com o que cada indivíduo pode ofertar em um contexto coletivo; o capital humano de cada membro dos eventos produzidos pela CR é necessário para que haja elementos de viabilização das artes cênicas. O segmento artístico requer competências específicas e diferenciadas que são colocadas à aprovação do público e instituições financiadoras, a todo momento. Daí a importância de primorosa qualificação e habilidades vistas nos sujeitos entrevistados. Começando com a mentora da CR, Gabi possui duas graduações, mestrado e doutorado na área cultural, tornando-se um capital humano diferenciado com condições de idealizar e viabilizar a CR. Quase a totalidade dos artistas possuem formações educacionais, experiências internacionais e habilidades em constante desenvolvimento. Como o capital social propicia às coletividades e às organizações capacidades para cooperarem internamente, são capacidades que aproximam fenômenos de competências coletivas.

A Categoria Interações, Relações e Parcerias, Michaux (2011, p. 8) esclarece que “o capital social trata das relações entre indivíduos e expressa também a importância de investir nessas relações”; ele dota as organizações e os coletivos de uma capacidade de se coordenar e de agir e reagir coletivamente. Uma característica da CR que fica evidente nas entrevistas é a relação de proximidade entre produtora cultural e artistas. É uma parceria de estar junto, de pensar junto, de investimento e aposta nos trabalhos que acreditamos importantes, um trabalho fiel à arte, pois prioriza-se o trabalho artístico sempre.

No trabalho que realizado, há também um viés social, na medida em que tornam viável alguns trabalhos artísticos que seria muito difícil, senão impossível, para serem realizados sozinhos. Os artistas, em sua maioria, não possuem habilidades ou técnicas para alguns assuntos, como a escrita de um projeto, documentação profissional necessária, prospecção dos trabalhos. Então a Corpo Rastreado entra nessa parceria para “cuidar” dessas áreas onde existe essa dificuldade por parte dos artistas. Como coloca E2\_R: *“a Corpo, ela entra para dar precisão a uma ideia.”*. A parceria consiste em manter o artista sempre trabalhando e decidindo com a equipe, acompanhando seus trabalhos e projetos. O trabalho é em conjunto, o que supõe um entrosamento entre a equipe da Corpo Rastreado e os artistas, conforme apontado nas entrevistas: E2\_R – *A Corpo Rastreado é uma coisa que está dentro da minha casa, dentro do estúdio aonde eu trabalho.*

**Quadro 2:** Evidências do processo de formação de competências coletivas da CR a partir das entrevistas.

Entr evis	Competência Individual	Capital Social - Interações, Relações e Parcerias	Competência Organizacional - Customização / Viabilização	Competência Coletiva
E2_ R	Eeu fazia aula de música, de canto, com um professor que passava por algumas escolas públicas de Volta Redonda (...) Depois fui para a <u>faculdade de letras</u> , (...) foi ali que eu comecei a pensar sobre literatura, filosofia, e também sobre a dança (...). <u>A dança apareceu</u> , e ela <u>revolucionou minha relação</u> , tanto <u>com a leitura, quanto com o mundo</u> .	Para mim, na minha cabeça é muito claro. É isso que é interessante aqui na <u>Corpo, não existe esse contrato de separação de cargos</u> . Não, você vai entendendo a partir do convívio que você tem com as pessoas aqui dentro. Então com o <u>convívio você vai entendendo quais são as áreas e as pessoas que você se comunica</u> , para ter o seu projeto pronto e representado.	Eu acho que é importante que as áreas trabalhem dentro das suas próprias áreas. Eu não poderia exercer a função administrativa do meu trabalho. Não seria precisa se eu fizesse isso. <u>Então, a Corpo ela entra para dar precisão a uma ideia</u> .	A <u>Corpo Rastreado é um segundo cérebro</u> para mim
E3_ R	As minhas atuações ou a <u>minha prática artística</u> , vem de uma <u>questão de urgência</u> . Por isso, sinto que vem aí uma ruptura. Há algo a acontecer, especialmente para os afros e por isso <u>procurava a melhor linguagem que pudesse traduzir as minhas crenças, meus pensamentos e ideias</u> .	Sinto-me como uma <u>rede familiar e algum tipo de comunhão</u> porque não conhecia nenhum de vós, mas senti este tipo de organização e preparação da comunhão durante todo o evento.	Sinto-me realizado que isto é realmente importante, é isto que eu defendo <u>e estes são os espaços de que preciso para fazer o meu trabalho</u> .	<u>Vejo tanto esforço, tanto input (insumo)</u> . Sim, não sei qual é o segredo para todos os que fizeram parte disto para dar toda a sua energia, <u>porque realmente sinto que tanto empenho, tanto foi dado...</u>
E4_ R	por algum tempo, me dediquei apenas à música, mas sempre tive um perfil de artes cênicas. <u>Fui criada por um dramaturgo e diretor de teatro</u> , então me criei nas coxias. E <u>meu pai é escritor também</u> , então muito a dramaturgia, a escrita, a tradução, o teatro. <u>Somado à minha música (...)</u> se juntaram dois mundos. E eu comecei a trabalhar com <u>artes cênicas com muita força</u> .	E eu acho também que eu tenho uma <u>postura muito proativa, muito de fazer, de me envolver</u> . Então se é preciso eu produzo, eu escrevo, eu faço uma planilha, eu ponho a mão na massa. Eu <u>vejo muitos artistas que consideram a produção alguém que está ao seu serviço</u> , para mim é um trabalho junto.	Eu me sinto extremamente grata por ter essa estrutura que dá suporte às coisas que eu faço, às minhas ideias, minhas invenções. Eu acho que quem tem isso como artista, como criador, e eu sei que eu tenho isso. Eu sei que eu <u>posso chegar na Corpo com qualquer ideia e ela vai ser escutada, e tem muita possibilidade de ser levada a diante, de eu receber apoio, suporte, interlocução, enfim</u> .	Porque eu acho que é isso, são modelos muito diferentes e tem também muitos vícios, né? Na <u>maneira de agir, de pessoas, de artistas, de produtores, tem muitos vícios de mercado</u> . Então <u>acho que nem todo mundo entende</u> , mas eu sinto que eu tenho... me <u>sinto uma sócia assim, uma sócia, uma irmã, uma família, eu me sinto parte</u> .

Continua

Entr evis	Competência Individual	Capital Social - Interações, Relações e Parcerias	Competência Organizacional - Customização / Viabilização	Competência Coletiva
E5_ R	Sou <u>fundadora do Movimento Nacional de Artistas Trans</u> . Dentro deles eu criei o Representatividade Trans, que visa que artista trans sejam incluídos em... na criação dos coletivos artísticos e que personagens trans sejam interpretados por artistas trans. Eu sou fundadora do Coletivo T, (...) formado por artistas trans. Tudo isso vem em cima de um <u>trabalho que eu desenvolvo na arte, que eu pesquiso o corpo trans, principalmente o corpo travesti</u> .	Na verdade, <u>eu sinto que todo mundo acolhe</u> , ... mas a gente tem algumas pessoas responsáveis por algum trabalho, <u>então eu recorro a...</u> por exemplo, à Taís Venitt é responsável por...	eu acho que <u>é uma cumplicidade das pessoas que trabalham aqui</u> , né? Com os artistas... <u>tem um entendimento do... do poder do artista</u> , assim	E eu sinto que as pessoas têm esse <u>entendimento, do poder de transformação que a arte tem</u> , porque a arte pode abrir mentes, <u>corações, mudar visões retrógradas, jogar luz em assuntos tão obscuros na nossa sociedade</u>
E6_ B	Eu trabalhei como <u>ator com vários grupos de teatro</u> . E como <u>produtor eu produzi o centro cultural do Grupo Galpão</u> e os <u>festivais internacionais</u> de teatro de palco e rua de Belo Horizonte, Festival de Arte Negra de Minas Gerais, o Verão Arte Contemporânea...	(falando da Corpo Rastreado) é um <u>espaço que é muito colaborativo</u> . Você tem que trabalhar com esse espaço de <u>compartilhamento de ideias, de decisões</u> .	Outro dia, a gente conversava um pouco para se dividir nas ações, nas demandas que apareciam do dia a dia, <u>por mais planejado que estava, tinha umas situações que aconteciam lá na hora da execução</u> .	<u>Então organicamente a gente ia se dividindo dentro das tarefas que a gente tinha para cumprir, mas cada um já tinha um certo perfil, né?</u>
E7_ R_B	Fiz <u>faculdade de economia</u> . Eu trabalho muito mais na <u>produção-executiva, fazendo o acompanhamento dos artistas nas produções</u> ... quando eles vão se apresentar, nas pré-produções <u>organizando logística, organizando os cenários, enfim, produzindo</u> as coisas.	Do cuidar mesmo, disso, <u>da gente estar junto</u> , de estar... não é só uma relação profissional, eu acho que é muito mais que isso. Às vezes eu acho que é ao contrário, <u>uma relação pessoal que também é profissional</u> . Que eu acho que faz...	Eu acho que cada um tem uma diretriz certa, mas acho que no fim das contas <u>todo mundo ajuda um ou outro a fazer coberturas quando se fazem necessárias</u> . Mas eu acho que tem as diretrizes, eu trabalho muito mais na produção mesmo, na executiva. A Dan, por exemplo, acumula coisas de designer, de fazer toda a questão de mídia para a gente. Então acho que a gente se completa.	Tem <u>uma interação total entre a equipe</u> . Eu acho que <u>se não tiver interação, se todo mundo não tiver trabalhando junto, não vai funcionar</u> . Porque é uma coisa que encaixa na outra, se uma pecinha sai fora, com certeza, vai...

Continua

Entr evis	Competência Individual	Capital Social - Interações, Relações e Parcerias	Competência Organizacional - Customização / Viabilização	Competência Coletiva
E8_ R_B	Eu fiz a <u>graduação em Comunicação das Artes do Corpo</u> , com habilitação em dança. São quatro anos e é bastante teórico. <u>Secretaria de Cultura</u> . E aí lá no Fomento à Dança, que é um edital, eu fiquei durante dois anos lá trabalhando com eles. E aí acho que a partir disso que abriu esse grande espaço de mercado de trabalho, de ver <u>como essas coisas funcionam, de perceber um pouco mais as verbas de cultura, o que é que está envolvido com isso, editais</u> .	A gente <u>trabalha em conjunto aqui dentro (na CR)</u> . Aí no caso, <u>é uma rede mesmo, né? Com várias pontas</u> . E aí a gente acaba intermediando esses assuntos todos. <u>É, não, sozinha aqui a gente não faz nada</u> .	O trabalho que a gente tem aqui no administrativo (...), cada um tem <u>uma autonomia para pensar em métodos e organizações próprias</u> , porém, a gente precisa <u>alinhar os processos de trabalho</u> . (...) <u>uma coisa muito interessante de perceber, é que apesar dessa autonomia, a gente alinhou algumas metodologias de trabalho interno</u> , e aí a partir disso cada um segue com...	<u>É muito trabalho</u> , a gente às vezes não consegue dar conta de tanta coisa como gostaria. Então acho que fica tudo sempre um pouco sobrecarregado, por conta das condições mesmo. Mas, fora isso acho que, <u>aqui dentro a gente trabalha de um jeito que faz acontecer</u> . E eu acho que <u>isso é o mais bonito até de ver, e entender também o quanto engloba tantos grupos, tantos artistas...</u>
E9_ R_B	Eu <u>sempre trabalhei com o público, né? Em atendimento</u> . Eu trabalhei em restaurantes. Essa é a primeira vez que eu trabalho em um escritório. Apesar de que em um dos lugares onde eu trabalhava, eu já fazia algumas coisas de rotina administrativa.	A gente é uma equipe, um leva o outro, eu não consigo pagar alguém se antes alguém não tiver feito um contrato, se não tiver feito um visto. Então <u>somos uma equipe, trabalhamos em conjunto</u> .	Eu acho que cada um tem o seu jeito, mas a gente tenta, de uma melhor forma, seguir <u>um padrão para não fugir e acabar deixando coisas se perderem</u> . Porque como a gente trabalha com muitas pessoas e um fluxo muito grande, se a gente não tiver um pouco de controle, a gente não consegue.	Porque mesmo que você... é <u>como uma família, você sabe que você tem a autoridade do pai e da mãe, mas você sabe que você está em um lugar onde você se sente bem</u> . Você se sente em uma família mesmo.
E10 _B	Eu <u>comecei a dançar em São Paulo</u> , no comecinho dos anos 80. Fiz balé com a Dona Lina que era uma polonesa, não é? Eu comecei a dançar com Bebeto Cidra, onde eu conheci a Key também; depois eu acabei indo fazer uma <u>faculdade de dança, um bacharelado em artes com ênfase em dança na Julian's School em Nova Iorque</u> .	Então eu acredito que a Corpo ... como organização deve estar sempre se <u>repensando e criando estratégias a partir das relações, de cada relação que vocês passam e tal</u> . Eu acho que é assim... eu não sei se é uma projeção, mas eu tenho isso para mim. A gente como grupo, cada experiência que a gente faz, de idealizar, criar, produzir, dar cabo de um projeto, <u>as relações vão se transformando, são novos desafios</u> .	E é isso, eu sinto que a Corpo... eu pensei sobre isso em algum momento assim, <u>que a Corpo oferece ou deseja oferecer, tenta oferecer uma coisa que é uma... existe uma demanda para isso eu acho, não é? Uma espécie de um apoio, um apoio de produção forte assim</u> .	É uma iniciativa interessante, porque <u>de certa forma meio que ajuda – vamos dizer assim, não sei se entre aspas ou não – a profissionalizar um pouco também</u> . Chama para criar modos de operar, para... enfim, <u>sistematizar um pouco os processos</u> .

Fonte: Dados das entrevistas (2019)

Dessa forma aparece uma competência coletiva da Corpo Rastreado, conforme definido por Rosa e Bitencourt (2010), competência coletiva é um imbricamento de elementos como interação, articulação e combinação de recursos – que podem ser pessoas, informações, dados, influências, competências, capacidades etc. – pautados em um sentido coletivo e que suplanta a simples soma das competências individuais

Como bem definido por Pauvers e Schieb-Bienfait (2004), competência coletiva é a capacidade reconhecida de um grupo de trabalho em lidar com uma situação que não poderia ser enfrentada por cada um de seus membros isoladamente (sozinhos), sendo que a construção dessa capacidade coletiva resulta de competências individuais, de um coletivo interno e de atores externos envolvidos no projeto. Os autores reconhecem a capacidade coletiva como central para o sucesso de um projeto (PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2004), o qual só pode emergir se houver construção de uma competência interacional, coletiva.

A Categoria Competência Organizacional diz respeito à entrega dos serviços pela Corpo Rastreado; são grupos artísticos diferentes, com linguagens diferentes e, mesmo sendo teatro e dança, há vários tipos de dança, vários tipos de apresentações teatrais. Todos os membros, independente de ir a campo para a produção, ou de permanecer o dia inteiro no administrativo cuidando da burocracia, conhece em detalhe cada trabalho. E nessa especificidade, consegue direcionar a todos. Há um diferencial na Corpo Rastreado, que é sua competência de customização, ocorrida pela presença de capital humano em relação.

Na área administrativa, incluindo a financeira, o espaço é mais autônomo, individualmente falando. Ali pode-se criar métodos de organização próprios. Mas isso não quer dizer que exista uma metodologia de trabalho definida que todos seguem. Mesmo nessa área, há a necessidade de mudanças constantes, abrindo brechas na rotina para que determinado trabalho se encaixe, pois o que importa é que ele aconteça. Então ninguém é subordinado a ninguém, e nem há um modelo ou método rígido. E novamente aparecem as relações como forma de tornar possível o fazer. As competências organizacionais (dentre as quais algumas aparecem como ativos específicos, em um dado momento, em um mercado) se apoiam tanto em competências individuais quanto em capital social, segundo Michaux (2011).

Configurações ou dimensões coletivas como “configurações de trabalho nas quais a atuação coletiva se sobrepõe a individual, ou seja, o trabalho individual deve seguir as determinações do coletivo” (SILVA; RUAS, 2016, p. 256).

Essa forma de trabalho, como Retour e Krohmer (2011) priorizam, resulta da análise de criação das competências coletivas, dos elementos próprios às pessoas, ou seja, o capital das competências individuais, as interações afetivas e informais, e a cooperação. Para os autores, as competências coletivas dependem das individuais apresentadas por cada um dos atores, quando então formam o grupo ou a coletividade. Tudo acontece e tudo caminha junto.

Flexibilização está sempre presente também na rotina da CR. Trabalham com diferentes culturas dentro do país, e recebem vários artistas ou grupos de outros países também. Então quem observa de fora, parece ser sempre tudo igual: receber artistas com seus trabalhos, cuidar da produção do espetáculo e entregar para o público. Acontece que cada evento tem um diferencial, uma particularidade, como afirma Michaux (2011), a competência coletiva tem uma concepção majoritária relacionada com a dinâmica que se cria dentro da equipe, a sinergia, o compartilhamento das competências individuais, as regras coletivas que permitem a diferentes indivíduos trabalhar juntos de modo eficiente.

Nesse sentido, Michaux (2011) enriquece o trabalho quando afirma que a competência coletiva é percebida como o resultado de uma aprendizagem organizacional ou coletiva que tende a ser sinônimo de um “efeito de equipe”, e relaciona algumas concepções do termo: a) uma concepção relacionada com a dinâmica de compartilhamento dos saberes e das experiências que pode ser oriunda de uma reflexão coletiva guiada (grupo de reflexão, grupo de progresso) ou de trocas de experiências via certas tecnologias de informação e de

comunicação; b) uma concepção relacionada com uma lógica de comunicação, de trocas interindividuais e de cooperação transversal necessária para gerir uma incerteza e uma complexidade interna e externa crescentes.

Retour e Krohmer (2011) nos mostram uma competência sob duas acepções diferentes, mas que se complementam mutuamente. Uma que faz referência a um saber fazer operacional próprio de um grupo, permitindo atingir um desempenho fora do alcance de um indivíduo, ou mesmo superior à soma das competências individuais. Na segunda acepção, a competência coletiva é criada quando as pessoas trabalham em grupo, ou trocam informações com pessoas próximas de suas atividades profissionais, concretizando essa competência no momento das ações realizadas individualmente. Isso é o dia a dia da Corpo Rastreado.

A rotina na produção é resolver problemas, principalmente nas montagens, nos conflitos que aparecem, na pontualidade da entrega. O trabalho não pode sofrer nenhum tipo de atraso, pontualmente no horário da apresentação do espetáculo, tudo tem que estar pronto. Não há espaço para problemas técnicos, cenários inacabados ou artistas despreparados. Esse funcionamento é sincronizado e muito particular de cada tipo de apresentação.

A divisão de conceito de competência organizacional e competência coletiva já não é tão clara quando discutidas sobre a perspectiva do capital social. A competência organizacional da CR, de produção de artes cênicas é customizável por natureza, pelas características do segmento de eventos culturais; no entanto, defendemos aqui que há duas competências coletivas principais na CR: a produção de eventos de artes cênicas e a produção de artistas em risco social, que só conseguem atingir as entregas que fazem por causa da rede social, de relacionamentos, onde “o fazer acontecer” é objetivo para todos os envolvidos.

A Categoria Competência Coletiva, segundo Retour e Krohmer (2011) é composta por quatro atributos da competência coletiva: repositório comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo. Repositório comum designa uma referência comum desenvolvida de acordo com as informações detidas pelos membros do coletivo, e elaborado agrupando-se as habilidades de cada um.

Na linguagem compartilhada, o grupo desenvolve um “dialeto” específico e economiza tempo nas explicações e comentários, diferenciando-se de outros coletivos.

A memória coletiva advém da aquisição de conhecimento de dois ou mais indivíduos em um trabalho conjunto, gerando a criação de novos conhecimentos através dessa interação. *E2\_R – Para mim, na minha cabeça é muito claro. E não é uma coisa escrita, é tácito sabe? É isso que é interessante aqui na Corpo, não existe esse contrato de separação de cargos. Não, você vai entendendo a partir do convívio que você tem com as pessoas aqui dentro. Então com o convívio você vai entendendo quais são as áreas e as pessoas que você se comunica, para ter o seu projeto pronto e representado.*

O compromisso subjetivo se refere à responsabilidade que os atores têm no exercício das atividades de trabalho, assumindo certa autonomia e também responsabilidade pelos atos. *E\_10B – Quando gosta eu digo eu fecho o olho e toco a bola. Não quero nem saber, o cara vai estar lá para pegar; eu sei que alguém vai entrar. Então a gente joga de olho fechado.*

Para Rosa e Bitencourt (2010), competência coletiva é um imbricamento de elementos como interação, articulação e combinação de recursos – que podem ser pessoas, informações, dados, influências, competências, capacidades etc. – pautados em um sentido coletivo e que suplanta a simples soma das competências individuais.

Retour e Krohmer (2011) priorizam, na análise de criação das competências coletivas, os elementos próprios às pessoas, ou seja, o capital das competências individuais, as interações afetivas e informais e a cooperação. Como capital das competências individuais, os autores afirmam que as competências coletivas dependem das individuais apresentadas por cada um dos atores, quando então formam o grupo ou a coletividade. (RETOUR; KROHMER, 2011). Tódero, Macke e Sarate (2016) afirmam que a competência coletiva é a capacidade de um

grupo de indivíduos agir coletivamente.

Nesse sentido, aparece o fator afetivo permitindo a constituição de uma comunidade, conforme argumentam Retour e Krohmer (2011) ao afirmar que esse fator tem influência direta e forte na formação ou na condição de competência coletiva. Quanto mais os atores se sentirem à vontade na equipe, com maior prazer em fazer juntos, valorizando a experiência comum, mais será desenvolvida uma imagem positiva do grupo, resultando, assim, num forte investimento em uma competência coletiva. Os autores afirmam ainda que os hábitos, rotinas e costumes coletivos permitem o desenvolvimento de novas competências coletivas, que se constroem no contexto dessas interações informais (RETOUR; KROHMER, 2011).

No campo das artes não existe um formato prévio de como tudo funciona, com um padrão a ser mantido, pois o trabalho artístico não tem padrão. Tudo acontece de uma forma orgânica, conforme aparecem as demandas diárias – isso quando se pensa a execução da produção cultural. A identificação da Corpo Rastreado se dá em Retour e Krohmer (2011) quando apontam quatro atributos da competência coletiva: repositório comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

O afeto permeia o ambiente de trabalho, expresso nas brincadeiras, tornando mais leves as inúmeras atividades diárias, e as diversas questões e problemas da rotina da CR. O vínculo é no trabalho direto: há uma demanda, uma produção para fazer, e todos se articulam formando uma rede de trabalho. Essa rede de pessoas e profissionais entrega um trabalho de qualidade, no tempo certo, no momento certo, no lugar certo. Dessa forma, definem Bruch e Angnes (2018, p. 2), “capital social pode ser compreendido como uma agregação de recursos que são ligados a uma associação ou grupo, que permite a cada um dos seus membros o benefício do capital de propriedade coletiva”. Essas relações, conexões, aparecem de forma bem clara como o capital social é base e estrutura do negócio, alicerçando o trabalho. Tanto Coleman (1990) como Bourdieu (1986) reconhecem que o capital social reside na estrutura das relações, em que o indivíduo, para adquiri-lo, precisa se relacionar com outros, encontrando aí a fonte dos seus benefícios.

Na perspectiva de Coleman (1990) todas as relações e estruturas sociais facilitam alguma forma de capital social destacando que, ao contrário do capital físico, o capital social aumenta com o uso e se deteriora com o desuso. No caso da Corpo, as relações foram e vão sendo construídas no dia a dia, na convivência, sustentadas e fortalecidas na espontaneidade desse convívio. O capital social não pertence a um indivíduo em particular, mas à coletividade: “por ser um atributo da estrutura social em que se insere o indivíduo, o capital social não é propriedade particular de nenhuma das pessoas que dele se beneficiam” (COLEMAN, 1990, p. 315). Na equipe, apesar de cada um tenha suas especialidades e compromissos, as etapas passam por todos, fluindo até sua realização.

As tarefas, funções e obrigações são muito claras para cada um que participa dessa relação, principalmente com relação à equipe que está no dia a dia da produtora. Para a equipe da CR é muito claro o que cada uma precisa fazer, as pessoas vão entrando no processo, se entrelaçando e realizando. E no meio dessa rotina existe a troca de informações, contatos, com várias pessoas do relacionamento, internamente e externamente, como transportadores, advogado, hotel, agência de turismo, banco, casa de câmbio entre outros. É um trabalho interligado que vai se fazendo processualmente, sendo que, como afirma Putnam (2000), o capital social está relacionado às características da organização social, como normas, confiança e uma cadeia de relações sociais, facilitando a cooperação para obtenção de benefícios mútuos, em que o capital social contribui para aumentar a eficiência da sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar como o capital social contribui para a formação e manutenção das competências coletivas da Corpo Rastreado, produção cultural em artes cênicas e produção de artistas com trabalhos de risco; e estes, por sua vez, como contribuem com a sustentabilidade da associação e artistas envolvidos. Para mostrar como o fenômeno ocorre foi usada a sequência de atributos proposta por Retour e Krohmer (2011), principalmente. O repositório comum, considera o capital humano individual com designação de referência comum pelos membros da CR. Tais competências individuais em interação, promovem relações de cooperação e parcerias, compõe o capital social; este aparece por meio uma linguagem compartilhada onde o grupo desenvolve um “dialeto” específico, tornando-os eficientes e diferenciando-se de outros coletivos. Diane disto, surge a competência organizacional, que por meio da memória coletiva, há aquisição de conhecimento de dois ou mais indivíduos durante um trabalho conjunto, que gera criação de novos conhecimentos através dessa interação; no caso da CR destaca-se a customização como competência organizacional. Por fim, o engajamento e compromisso subjetivos são a base da competência coletiva, onde os atores têm no exercício das atividades de trabalho, certa autonomia e responsabilidade por seus atos; no entanto, o conjunto destes proporciona resultados maiores e exclusivos do que as competências individuais de cada membro são capazes de entregar. Portanto, o capital social se diferencia por dois aspectos. O primeiro é que ele cresce com o uso; o segundo aspecto é que, quando não é praticado, tende a declinar.

As contribuições deste estudo são duas, uma de cunho socioeconômico quando traz um modelo organizacional exitoso no segmento cultural de artes cênicas brasileiro a partir da congregação afetuosa de artistas, suas competências e o aparato necessário para sua viabilidade; outra de cunho teórico quando integra os conceitos de capital social e competência coletiva com uma visão de processo, para formação das competências coletivas e continuidade. Assim, a relação entre capital social e competência coletiva sugere elementos intercambiáveis segundo as perspectivas teóricas estudadas.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DENOTÍCIAS IBGE. SIIC 2019: Setor cultural ocupa 5,2 milhões de pessoas em 2018, tendo movimentado R\$ 226 bilhões no ano anterior. 05/12/2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26235-siic-2007-2018-setor-cultural-ocupa-5-2-milhoes-de-pessoas-em-2018-tendo-movimentado-r-226-bilhoes-no-ano-anterior>. Acesso em 20/10/19.
- ARNOUD, J.; FALZON, P. Changement organisationnel et reconception de l'organisation: des ressources aux capacités. *Activités*, v. 10, n. 10-2, 2013.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Westport, CT: Greenwood, p. 241–58, 1986.
- BROMAN, S.L.S; RUAS, R.L; ROCHA-PINTO, S.R. da. A construção de competências coletivas na dinâmica das rotinas orçamentárias. *Cadernos EBAPE.BR*, R.J. ago. 2019.
- BRUCH, M.; ANGNES, D. O capital social dos gestores de organizações não governamentais. *Revista de Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 24, n. 1, p. 1-13, 2018.
- COLEMAN, J. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- CORPO RASTREADO. Disponível em: [www.corporastreado.com.br](http://www.corporastreado.com.br). Acesso: 20 out. 2019.
- CRAIG, A.; DUBOIS, S. Between art and money: The social space of public readings in contemporary poetry economies and careers. *Poetics*, v. 38, n. 5, p. 441-460, Oct. 2010.



CUNHA, M. H. **Gestão cultural: profissão em formação**. Duo Editorial, 2007.

DÓRIA, C. A. Culinária e alta cultura no Brasil. **Revista Novos Rumos**, n. 34, 2012.

FIRJAN. Disponível em <https://www.firjan.com.br/>

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital: Theory and Research. In: **Social Capital**. Durham: Duke University, 2017. p. 3-28.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR et al., **Competências Coletivas no limiar da estratégia**. São Paulo: Artmed, 2011. p. 1-22.

PAIVA, C. Notas sobre os desafios do fomento à cultura no Brasil. IN CARNEIRO, J.; BARON, L. **Gestão cultural**. Niterói: Niterói Livros, 2018.

PAUVERS, B.; SCHIEB-BIENFAIT, N.; URBAIN, C. **A competência do criador de negócios inovador: que perguntas?** Universidade de Quebec Press, 2004.

PUTNAM, R. The Prosperous Community – Social Capital and Public Life. **The American Prospect**, v.4, n.13, p. 35-42, 1993.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR et al. (orgs.). **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 45-78.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

ROSA, J.; BITENCOURT, C. A Dinâmica das Competência Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação. **Unopar Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 11, n. 2, 2010.

SARAIVA, E. A gestão da cultura e a cultura da gestão. A importância da capacitação de administradores culturais. **Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**, v. 4, 2008.

SESC\_DANÇA. **Evento Bial Sesc Dança 2019**. Disponível em <https://bionaldedanca.sescsp.org.br/sobre/> ; acesso em 15/05/2020.

SILVA, F.; RUAS, R. Competências Coletivas: Considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2016.

TÓDERO, S; MACKE, J.; SARATE, J. Análise das Dimensões e Elementos de Competências Coletivas e Capital Social: um Estudo Comparativo. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 2, p. 251-270, Maio-Agosto 2016.

TROTTA, F. Música e Mercado: A Força das Classificações. **Contemporânea Revista de Comunicação e Cultura**, 2005.