

## Empreendedorismo social e economia criativa: o caso do projeto NEOJIBA

Tatiane Lopes Duarte<sup>1</sup>

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é identificar as características organizacionais e a forma de gestão de um projeto de orquestra infantojuvenil. O referencial teórico concentra-se na abordagem da economia criativa e do empreendedorismo social. O objeto de investigação foi o Programa NEOJIBA (Bahia), para o qual se realizou uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa, estruturada em três etapas: documental, observação e entrevistas. A análise dos dados foi realizada por meio de análise textual, análise de protocolos e registro, análise de conteúdo e triangulação de dados. Os resultados das análises indicam que a gestão do projeto está associada à preocupação em relação à proporção de tamanho que o programa está atingindo. Em relação aos principais fatores de sucesso, os entrevistados evidenciaram o papel do Maestro e Regente Ricardo Castro e sua rede de relacionamentos. Também foi destacada a preocupação com a excelência, com a marca NEOJIBA.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social; Economia Criativa; Orquestras NEOJIBA.

### *Social entrepreneurship and creative economy: an application in orchestras infantojuvenis projects*

**Abstract:** The main of the research was to identify the organizational characteristics and the form of management of a children's orchestra project. The theoretical framework concentrates on the creative economy and social entrepreneurship. The object of investigation was the NEOJIBA Program (Bahia) and held an exploratory, descriptive research with a qualitative approach. The research was divided into three steps: (i) documentary; (E) observation; and (iii) interviews. The analysis of data was performed using textual analysis, protocol analysis, and registration, content analysis and triangulation data. The main evidence of project management is associated with concern about the size ratio that the program is reaching. Regarding the main factors of success, the interviewees evidenced the role of Maestro and Regent Ricardo Castro and their network of relationships. Also highlighted was the concern with excellence, with the brand NEOJIBA.

**Keywords:** Social Entrepreneurship; Creative Economy; NEOJIBA Orchestra.

## 1. Introdução

A sociedade tem enfrentado diversas situações contraditórias. Ao mesmo tempo em que a tecnologia e a inovação desenvolvem a cada dia novos produtos que promovem avanços na melhoria das condições de existência humana no Planeta, cresce assustadoramente o vácuo entre a sua disponibilidade e as possibilidades de acesso à maior parte dos seres humanos que nele habitam.

Nesse contexto, observa-se o envolvimento de parte da sociedade na criação de organizações que contribuam para minimizar problemas da sociedade, como desigualdade. Tais organizações sociais são

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração e Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Endereço postal: Av. Roraima nº 1000 Cidade Universitária. Bairro Camobi. Santa Maria - RS. CEP: 97105-900 E-mail: [tatiduarte.80@gmail.com](mailto:tatiduarte.80@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Engenharia da produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

dotadas de complexidades e particularidades que exigem o desenvolvimento de inovações na gestão, causando um movimento de busca de soluções por parte dos pesquisadores desse campo do conhecimento. Em geral, a emergência dessas configurações sociais vem acompanhada da carência de conhecimentos e habilidades nos processos organizacionais.

No contexto das artes, surgem projetos e organizações sociais relacionados à dança, música, artes plásticas e teatro. No Brasil, existem dezenas de projetos sociais, com estruturas e tamanhos variados que privilegiam o ensino de instrumentos sinfônicos e que se pautam em um novo modelo de inclusão social que acredita no poder transformador da música (FISCHER, 2012). O Projeto de Orquestras Infantojuvenis já se tornou uma instituição de valor reconhecido pela sociedade brasileira, fazendo com que outros campos do conhecimento, além da música, venham a se somar no esforço de promover o seu desenvolvimento.

Este estudo busca a compreensão sobre o processo organizacional e gerencial mais adequado para conduzir empreendimentos criativos emergentes do campo da música. O objetivo que norteou esta investigação foi: apresentar as características organizacionais e gerenciais, evidenciando os principais atores sociais envolvidos na organização e na gestão do Projeto NEOJIBA e analisá-lo à luz das abordagens do empreendedorismo social e da economia criativa.

Este artigo apresenta inicialmente o referencial teórico sobre empreendedorismo social, economia criativa. Em seguida, foi exposto o método da pesquisa, seguido da análise da pesquisa, findando com as considerações finais.

## **2. Empreendedorismo social**

Neste estudo, a escolha teórica recaiu sobre a abordagem do empreendedorismo social, uma vez que as primeiras evidências empíricas coletadas sobre o objeto de investigação sugeriram que se trata de organizações sociais sem nenhum fim lucrativo, que buscam prioritariamente o cumprimento de uma missão social que se concretiza por meio da música, especificamente a música orquestral, a qual se amplia de um panorama clássico e restrito a um número reduzido de pessoas com melhores condições financeiras para um panorama mais popular, incluindo inúmeros jovens e pessoas com menor poder aquisitivo.

Joseph Schumpeter usou o termo empreendedor associando-o às pessoas criativas e capazes de fazer sucesso com inovações, destacando o seu papel na introdução de inovações. Para Schumpeter (1961), as inovações (“destruições criativas”) favorecem o crescimento econômico, pois representam oportunidades para superar “velhas combinações”. Para conseguir o novo, é preciso jogar fora o velho, cansado, obsoleto e não mais produtivo, de modo que a inovação seja vista como um “abandono organizado” decorrente de trabalho duro e sistemático (DRUCKER, 1992).

O empreendedorismo acontece a partir da interseção entre a “inspiração” e o “mundano”, trazendo a oportunidade de criação de algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar (BARON e SHANE, 2007).

A noção de empreendedorismo, em geral, é associada ao processo de criação de novos negócios

lucrativos e com cunho comercial e também à existência de empreendedores internos em organizações já existentes (BARON; SHANE, 2007). Porém, Drucker (1992) argumenta que é restrito confinar o foco da inovação e do espírito empreendedor somente no novo empreendedor individual; pois, se as empresas fossem consideradas o único ou o principal lugar de inovações, a sociedade provavelmente não sobreviveria. A responsabilidade da inovação cabe a todo tipo de organização. Se as organizações não forem capazes de aprender e inovar, as consequências sociais podem ser severas e até insuportáveis para a sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1992).

Em meio a tais discussões, a cada dia, cresce o campo de estudo do empreendedorismo social, o qual amplia o conceito inicial para incluir a dimensão social e trazer para este contexto as experiências e as organizações que nascem para equacionar ou pelo menos minimizar as lacunas sociais. Brock e Ashoka (2008) destacam que o primeiro curso sobre esse tema foi criado no final da década de 1990 pelo Dr. Greg Dees, na Universidade de Harvard. O empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora (OLIVEIRA, 2004).

Uma questão comum na delimitação do conceito de empreendedorismo social é o fato de que este conceito tem como direção subjacente criar valor social no lugar de criar riqueza pessoal para um acionista. Essa atividade é caracterizada por inovação ou criação de algo novo, em vez de se limitar à mera replicação de empresas ou práticas já existentes (AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, 2006).

O empreendedorismo social carrega a inovação como um componente essencial de sua definição, ou seja, para resolver problemas sociais, é necessário desenvolver iniciativas com potencial de inovação social transformadora de uma realidade local, nacional ou mundial (SOCIALEDGE, 2008). Tal característica distingue esse tipo de empreendedorismo de outros também sem fins lucrativos, porém mais restritivos, realizados por empresas, governos ou prestadores de serviços para satisfazer necessidades sociais emergentes.

Ao longo dos séculos, com as constantes transformações que vêm ocorrendo nas sociedades, principalmente a partir do século XX, uma nova visão de mundo começa a emergir, criando novos cenários nos quais o empreendedor social passou a ocupar posição notória, uma vez que, em virtude de suas características singulares, agrega valor à sociedade (OLIVEIRA, 2004).

Melo Neto e Froes (2002) relatam que, com o crescimento dos problemas sociais que gerou o paradigma da exclusão social, tornou-se necessário o desenvolvimento de uma nova atitude de todos os atores políticos e sociais. Atitude esta que necessita ser inovadora em sua natureza e essência, voltada para o desenvolvimento sustentável das comunidades em geral e, sobretudo, das comunidades de baixa renda. Para esses autores, o empreendedorismo social difere do empreendedorismo de negócios em dois aspectos: em primeiro lugar, por não produzir bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais e, em segundo lugar, por ser direcionado não somente ao mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como a exclusão social, pobreza, miséria e risco de vida.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o empreendedorismo social refere-se ao trabalho realizado pelo empreendedor social que reconhece um problema social e utiliza ferramentas e princípios da administração tradicional para resolvê-lo. O seu foco de atuação difere do empreendedorismo tradicional, pois busca essencialmente gerar “valor social” ao invés de criar riqueza pessoal para o acionista. O empreendedorismo social “está pautado na criação de valor social e na introdução de inovações de metodologia, serviços ou produtos, as quais gerenciam uma transformação social” (ROSOLEN *et al.*, 2014, p. 87).

Várias são as definições para empreendedorismo social, que se entrelaçam também com as novas configurações sociais emergentes nesta temática, tais como negócios sociais, empresas sociais, entre outros. Essas configurações são idealizadas e impulsionadas pelos empreendedores sociais, que possuem características semelhantes aos empreendedores tradicionais; a diferença centra-se na engrenagem, que é movida pelo valor social. Ou seja, o que ficou evidenciado na literatura é que há um aspecto de convergência para todas as definições: o fato de que todos trabalham para promover mudança social, diminuição da desigualdade e têm como missão central a transformação social.

### 3. Economia criativa

Antes de abordar a Economia Criativa, há a necessidade em se salientar o significado de criatividade e economia. “Criatividade é a palavra de definições múltiplas, que remete à capacidade não só de criar o novo, mas de reinventar, diluir paradigmas tradicionais, unir pontos aparentemente desconexos e equacionar soluções para novos e velhos problemas” (REIS, 2008, p.15). Em termos gerais, a “Economia é um contexto ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços” (RAMOS 1989, p. 147).

O conceito de Economia Criativa origina-se do termo *indústrias criativas*, por sua vez inspirado no projeto *CreativeNation*, da Austrália, de 1994, que defendia a importância do trabalho criativo, sua contribuição para a economia do país e o papel das tecnologias como aliadas da política cultural (REIS, 2008).

“No Brasil foi gerado em 2004 o embrião das discussões acerca da Economia Criativa, na sessão temática “*High Level Panel on Creative Industries and Development*” com realização durante o Encontro Quadrienal da *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*” (REIS, 2008, p. 128).

Diferentemente da economia clássica, a Economia Criativa se caracteriza pela abundância e não pela escassez; pela sustentabilidade social e não pela exploração de recursos naturais e humanos; pela inclusão produtiva e não pela marginalização de indivíduos e comunidades (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011). “Falar de Economia Criativa é falar de transversalidade, de intersectorialidade, de complexidade, ou seja, do que é tecido conjuntamente” (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011, p. 25).

Nesse contexto, há uma consciência crescente voltada para prestar atenção à cultura, para a criação

de novos espaços sociais que tragam novas energias. A atividade criativa pode realmente pavimentar o caminho para iniciativas de desenvolvimento social (SACCO *et al.*, 2013).

A partir do processo de reflexão sobre cenários, possibilidades, capacidades e potenciais, foi necessário ultrapassar as questões conceituais e delimitar um escopo para atuação das políticas públicas da Secretaria da Economia Criativa (SEC), o qual se consolidou nos seguintes princípios norteadores: diversidade cultural do país, sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional, inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda e inclusão produtiva como base de uma economia inclusiva e solidária (PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA, 2011). Tais princípios foram desenvolvidos para que a Economia Criativa Brasileira pudesse se desenvolver em consonância com a realidade nacional e respeitando suas particularidades.

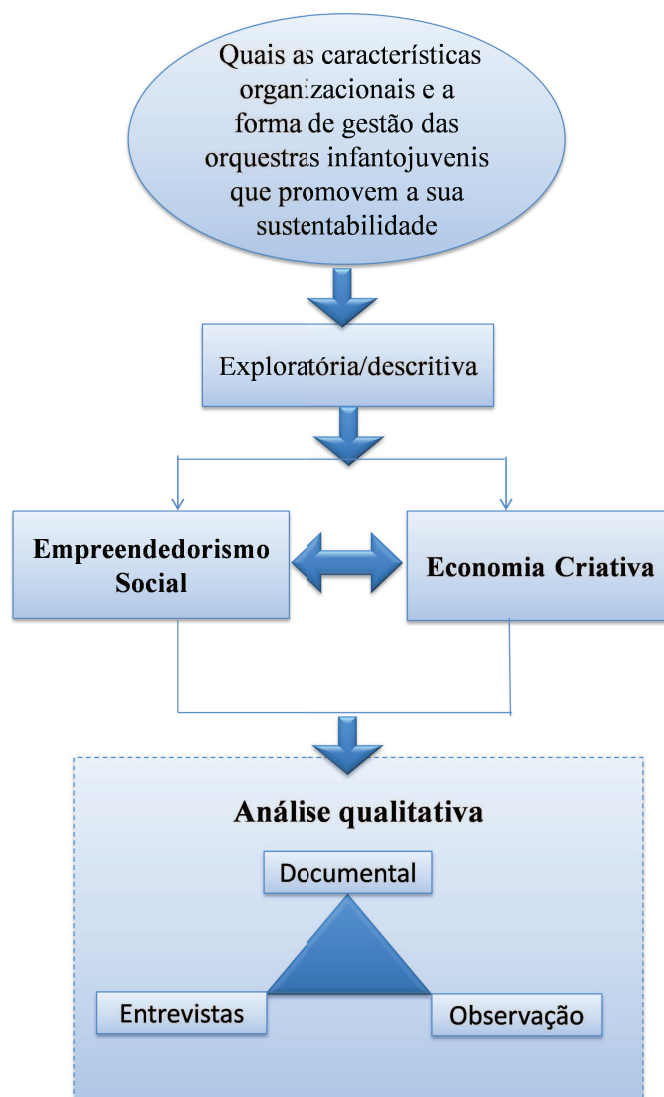
A Economia Criativa Brasileira trabalha com a diversidade cultural para construir dinâmicas de valores e promover a diversidade das expressões culturais; como o eixo na sustentabilidade para garantir a sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica para as gerações futuras; a inovação em busca de conhecimento, da identificação e do reconhecimento de oportunidades, da escolha por melhores opções, da capacidade de empreender e assumir riscos, de um olhar crítico e de um pensamento estratégico que permitam a realização de objetivos e propósitos (PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011).

As dimensões de análises entre empreendedorismo social e economia criativa evidenciadas na literatura são as seguintes: (i) missão social e valor à sociedade; (ii) criatividade e inovação; (iii) sustentabilidade para solucionar problemas sociais; (iv) transformação e inclusão social; (v) redes, parcerias e capital social e (vi) diversidade cultural.

#### 4. Método

Este estudo constitui-se de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem de análise qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006). Procurou-se descrever a complexidade do problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelo grupo social do empreendimento envolvido na pesquisa (RICHARDSON, 1999). O estudo apresenta caráter descritivo, pois visa a identificar, descrever e analisar os diferentes posicionamentos sobre as temáticas estudadas (VERGARA, 2006). O modelo teórico de análise da pesquisa apresenta-se na Figura 1.

Figura 1: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A unidade de análise foi o Programa NEOJIBA, da cidade de Salvador, Bahia. A coleta de dados foi efetuada por meio de três etapas: (i) documental; (ii) observação e (iii) entrevistas, realizadas de forma simultânea. Os dados foram coletados de fontes primárias por meio de observação *in loco* e de entrevistas, seguindo um roteiro semiestruturado e também de fontes secundárias, tais como site e publicações específicas do Programa. Realizaram-se as entrevistas e observações no período de junho de 2014. Foram entrevistados seis autores na gestão do projeto visitado, como maestro, professores, coordenadores, diretores, gerentes e assistente social. Todas as entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e foram gravadas com auxílio de gravador e posteriormente transcritas.

Os dados brutos das entrevistas coletados foram triados de modo a organizar um banco de palavras que promovessem sentido na resposta ao problema e aos objetivos. Após a triagem os dados, foram rodados no *Software NVIVO* (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), construindo-se nuvens contendo as 50 palavras mais expressivas para cada uma das análises realizadas. A operacionalização do processo qualitativo de



análise dos documentos pesquisados contou com o apoio do *Software NVIVO*, por possuir ferramentas que dão suporte a estudos dessa natureza. Pode-se dizer que a análise de conteúdo (Bardin, 2009; Moraes, 2008) mesclou procedimentos interpretativos e quantitativos.

## **5. Evidências empíricas da pesquisa**

A seguir são apresentadas as características organizacionais e gerenciais do Projeto NEOJIBA e o item expressão do empreendedorismo social e da economia criativa no mesmo projeto.

### **5.1 Características organizacionais e gerenciais do Projeto NEOJIBA**

O Programa Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA) foi criado em 2007, pelo pianista e regente Ricardo Castro, como um dos programas prioritários do Governo do Estado da Bahia, tendo por objetivo alcançar a integração social por meio da prática coletiva e de excelência da música. No Brasil, o NEOJIBA é o primeiro programa governamental inspirado no aclamado “El Sistema”. Inicialmente, fazia parte do organograma da Orquestra Sinfônica da Bahia. Em 2008, foi fundada a Associação de Amigos das Orquestras Infantis e Juvenis e do NEOJIBA (AOJIN) para captar e receber doações, além de facilitar a gestão. A AOJIN firmou convênios que garantiram a sua sustentação até 2009, quando se estabeleceu como Organização Social da Cultura (OSC) e firmou contrato com o governo.

No momento em que esta pesquisa foi realizada (2014), o NEOJIBA estava constituído como uma ação da Secretaria de Direitos Humanos e Desenvolvimento Social da Bahia e sua gestão era realizada pelo Instituto de Ação Social pela Música (IASPM), entidade sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social (OS).

O Programa apresentou resultados rapidamente. Em 2009, a Orquestra Juvenil da Bahia, principal grupo do NEOIIBA, fez uma turnê pelo Nordeste. No ano seguinte, tocou em Londres, Lisboa e no Sudeste do Brasil, onde gravou um DVD. Em 2011, apresentou-se com o pianista chinês Lang Lang na Inglaterra e esteve também em Berlim (NEOJIBA, 2014).

O processo de expansão ocorreu por meio da abertura de núcleos. No segundo semestre de 2011, foram abertos os primeiros núcleos para ensino de música, inicialmente em Salvador. Tal processo sucedeu-se a partir da identificação de parceiros institucionais que poderiam prover a estrutura e também o financiamento dos núcleos. Como exemplo, cita-se o caso da parceria com as obras da Irmã Dulce, com a Empresa Gerdau e com o Serviço Social do Comércio (SESC), que possibilitaram a abertura de novos núcleos.

A análise das entrevistas possibilitou o conhecimento acerca de aspectos essenciais de funcionamento da instituição. Uma análise global das entrevistas realizadas no NEOJIBA está sintetizada na Figura 2. Os resultados apresentam as 50 palavras mais evidenciadas na análise de conteúdo.

**Figura 2:** Síntese das palavras das entrevistas no Programa NEOJIBA

aceitando acompanhamento acredita acreditar administração afinação **brasil** colega  
**contrato** convivência coordenações coordenadores cultura  
 desenvolvendo direção disciplina ensina escala estratégia estrutura  
**excelência** exigência **gestão**  
 governo instrumentos justamente juvenil modelo  
 música musical músicos **neojiba** núcleo núcleos  
**orquestra** parcerias pessoa primeiro  
**programa** projeto público públicos recursos  
 ricardo secretaria sistema **social** trabalhando transformar utilizando

**Fonte:** Dados primários desta pesquisa

As palavras de maior destaque são: orquestra, excelência, gestão e programa. A palavra “orquestra” surge pela importância que o Projeto da Orquestra Jovem do Estado da Bahia apresentou para o programa e para a sua consolidação. Por meio da orquestra, o trabalho desenvolvido nos diferentes núcleos ganha força e expressão e possibilita que a marca NEOJIBA ganhe destaque no Brasil e no exterior. Além disso, a orquestra funciona como um estímulo para os participantes que vislumbram possibilidades de como viver da música, participar de concertos e de se inserir em realidades que não haviam imaginado, como evidenciado no depoimento de um dos entrevistados.

*“essa com certeza depois da OSESP é a orquestra que mais viaja no país... é a Juvenil da Bahia... só esse ano já vai ser a segunda turnê internacional... gente viaja mais que a OSESP... atualmente então... você tem uma oportunidade que até um músico de orquestra profissional no Brasil não tem... só os que estão na OSESP... é um apanhado de coisas que criam um mundo novo... mas que não é somente o mundo da orquestra... não é somente um conservatório de música... não é somente o mundo do desenvolvimento social da assistência social... são essas coisas todas juntas e numa visão de multiplicação contínua” (E01).*

A palavra “excelência” está relacionada a todas as atividades desenvolvidas no Programa NEOJIBA. A busca pela excelência faz parte de sua estratégia de sucesso, concretizando-se em ações, começando pelos grupos de iniciantes e consolidando-se até a Orquestra, que realiza as turnês internacionais. Além disso, há grande preocupação com as questões de desenvolvimento humano de todos envolvidos no Programa.

Em relação à palavra “programa”, destaca-se o fato do NEOJIBA ser um programa do Governo do Estado da Bahia. A forma como está constituído possibilita que todas as suas produções sejam consideradas como produtos. Por exemplo, a Orquestra Jovem, a gravação de um DVD em uma turnê internacional, a orquestra de violões, são produtos que, apesar de não serem comercializados, fazem parte da marca



NEOJIBA, de modo que sua elaboração prima sempre pela excelência.

A palavra “gestão” pode ser associada à preocupação em relação à proporção de tamanho que o Programa está atingindo. No momento da pesquisa *in loco*, durante o ano de 2014, acontecia um processo reconfiguração da gestão, para melhor atender às novas demandas administrativas que estavam surgindo, o qual incluía reformulação do organograma, do planejamento estratégico e do processo de sucessão para os principais atores envolvidos nas diferentes frentes de trabalho. O programa tem seu funcionamento nas dependências do Teatro Castro Alves.

A gestão do Programa NEOJIBA pelo IASPM firmou um contrato com o Governo do Estado da Bahia e assumiu a gestão e a operacionalização desse programa público. O Programa NEOJIBA recebe recursos públicos, cuja execução ocorre de acordo com as metas que estão compactuadas no contrato de gestão. Tal procedimento possibilita mais autonomia, flexibilidade e capacidade de executar todas as ações necessárias para o crescimento do programa, como evidenciado na fala de um dos entrevistados:

*“com esse tipo de gestão, temos mais autonomia... podemos firmar parcerias com outros órgãos nacionais... internacionais... locais... receber doações... captar recursos... inscrever projetos... enfim... são várias possibilidades que esse modelo de gestão veio justamente ajudar... porque são coisas de difícil execução da administração direta... um dos grandes motivos para esse modelo ser implantado... a questão da flexibilidade gerencial... você gere uma coisa de interesse público... mas utilizando... os mecanismos de gestão privada... então você não precisa passar por todo sofrimento e toda burocracia que existe numa gestão pública” (E02).*

A estrutura organizacional do NEOJIBA apresenta os seguintes níveis: conselho de administração, direção, coordenações, gerentes, assistentes e instrutores. A hierarquia foi estabelecida, conforme relato de alguns dos entrevistados, como forma de melhorar a comunicação e operacionalizar a distribuição de atividades, uma vez que o acúmulo de funções, especialmente no nível de direção, estava prejudicando o andamento dos trabalhos.

As principais funções desempenhadas são de direção, especialmente nas tomadas de decisões, conforme as suas responsabilidades; de gerência pedagógica, responsável por todos os núcleos, assim como pelas atividades dos núcleos, ligação entre direção e coordenadores de núcleos; das coordenações de núcleos responsáveis pelo contexto de atividades no âmbito do núcleo, desde alunos, atividades de classes e equipe de cada núcleo. Os instrutores atuam na esfera técnica de formação musical. É importante ressaltar que todos têm autonomia dentro do que é estabelecido.

Dentre os principais fatores de sucesso, os entrevistados evidenciaram o papel do Maestro e Regente Ricardo Castro e sua rede de relacionamentos. Também foi destacada a preocupação com a excelência, com a marca NEOJIBA e principalmente com o fato de o Programa ter iniciado com um produto visível, no caso, a orquestra principal, que mostrou resultados rápidos e assim garantiu credibilidade perante organizações públicas, privadas e a sociedade de uma maneira geral.

Quanto à principal inovação observada, o instituto está desenvolvendo, juntamente com a Empresa Braskem, a possibilidade de construir instrumentos sinfônicos de cordas com material PVC (Policloreto de Polivinila), um projeto que está na fase de viabilidade do produto. O viés do projeto é mais de inclusão

socioproductiva do que de industrialização, pois irá formando *lutiers* (profissional especializado na construção e no reparo de instrumentos de corda com caixa de ressonância), que construirão seus próprios instrumentos.

O Programa NEOJIBA possui financiamento misto (público e privado). No entanto, o maior montante de recursos provém do governo estadual da Bahia. Os núcleos possuem alguns mantenedores que, em grande parte, são empresas privadas e, para alguns projetos pontuais, como, por exemplo, as turnês internacionais, conta-se com patrocinadores específicos. O Quadro 1 demonstra os principais atores sociais que fazem parte da rede de relacionamentos do NEOJIBA.

**Quadro 1:** Rede de atores sociais do NEOJIBA

PROJETO NEOJIBA		
Institucional	Mantenedores	
IASPM (Instituto de Ação Social pela Música)	FIEB/SESI (Federação das Indústrias do Estado da Bahia)	Instituto SHC (ONG que zela pela educação das crianças de Trancoso (BA))
Teatro Castro Alves	Obras Sociais da Irmã Dulce	Empresa GERDAU
Fundação Cultural Estado da Bahia	Faz Cultura	Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Secretaria Cultural do Estado da Bahia	Multi Planejamento Cultural	Santa Casa da Misericórdia da Bahia
PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento)	CMDCA (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente)	IAG (Instituto Antônio Gasparini)
Janela do Mundo (Produção cultural)	Empresa White Martins	Fundação Mitsui do Brasil (Fundação apoia atividades nas áreas de educação, meio ambiente, intercâmbio bilateral entre Brasil e Japão)
Fundação 2 de julho	Empresa Braskem	Fort Leve (Empresa produtora de soluções em armazenamento de água do Brasil)
Escola de Medicina e Saúde Pública	Salvador Shopping	Rede Bahia (Grupo empresarial que atua dentro e fora da Bahia, nos segmentos de mídia)
UCSAL (Universidade Católica do Salvador)	Bússola Soluções Organizacionais	Sol Express (Hotéis e Resorts)
ASANBA (Associação Suíça dos Amigos do NEOJIBA)	Sabin (Laboratório Clínico)	Doações de pessoas físicas

Fonte: Dados primários e secundários

Corroborando os dados secundários, os depoimentos dos entrevistados NEOJIBA demonstram a importância das parcerias:

*“nós temos parceiros institucionais dos nossos núcleos... assim... cada núcleo nosso é aberto à parceria com outra entidade... a gente tem um núcleo com parceria e com patrocínio de uma empresa que é a Gerdau... que tem uma fábrica em Simões Filho... que é o município onde fica esse núcleo” (E02)*

*“além de patrocinadores e apoiadores, a gente capta para projetos de difusão também... assim que são projetos que não são cobertos pelo contrato de gestão... é como a gravação do nosso CD e DVD*

*que foi feita ano passado... a circulação da orquestra... a nossa turnê internacional agora... está sendo patrocinada parcialmente pela Caixa... e com a Braskem... em outro projeto... a Braskem é petroquímica... nós trabalhamos com eles... assim... em outro projeto paralelo ao NEOJIBA... mas eles já patrocinaram nossas atividades” (E03”)*

As evidências empíricas da pesquisa possibilitam constatar que o Programa NEOJIBA está consolidado. Embora com pouco tempo de existência, é um programa que possui uma estrutura gerencial, com cargos e tarefas bem definidos. Um de seus diferenciais é ter iniciado com a orientação do programa Venezuelano “El Sistema” e também a estratégia de começar com um produto que evidenciasse resultados rápidos, no caso, a orquestra jovem. Além da visão de futuro, está sempre atendo às oportunidades e adequando-se conforme suas exigências. Outro fator importante é ter recursos mistos (públicos e privados), ser um programa do governo do Estado da Bahia, mas ao mesmo tempo não estar na dependência do governo. Um grande passo nesse sentido foi a inclusão do programa na plataforma eleitoral de candidatos de partidos diferentes, sinalizando a possibilidade de se efetivar como política pública.

Outro aspecto importante do Programa é primar pela excelência, em todas as suas atividades, nos núcleos, na orquestra principal, entre outros. Além disso, a sua principal função é a mudança social, destacada em várias entrevistas. Muito mais do que uma orquestra, um programa ou um projeto, a música orquestral é vista como um importante instrumento de transformação social.

Não ter uma sede própria foi um aspecto sinalizado por vários entrevistados como uma das principais dificuldades do Programa nesse momento, o que causa certa insegurança e, principalmente, não ter a estrutura adequada que a música orquestral exige.

### **5.2 Expressão do empreendedorismo social e da economia criativa no Projeto NEOJIBA**

Nesta seção, apresentam-se as evidências empíricas para as categorias de análise resultantes do entrelaçamento conceitual entre empreendedorismo social e economia criativa: (i) missão social e valor à sociedade; (ii) criatividade e inovação; (iii) sustentabilidade para solucionar problemas sociais; (iv) transformação e inclusão social; (v) redes, parcerias e capital social e (vi) diversidade cultural. No Quadro 2, estão destacados depoimentos dos entrevistados para cada uma das categorias analisadas. Na sequência, são apresentadas as análises relativas a cada uma das dimensões.



**Quadro 2:** Depoimentos relativos a cada uma das categorias de análise do empreendedorismo social e da economia criativa

<b>Projeto</b>	<b>Evidências empíricas</b>
Missão social e valor à sociedade	[...] se você trabalha a música como elemento de integração... que eu sei... eu posso te ajudar a crescer musicalmente como pessoa... eu acho que esta é a questão social do projeto de música no Brasil... como a música trabalha... com a arte... com o belo se faz beleza, o tempo todo pode ser a mais simples melodia ali, então ela conquista... ela conquista o tempo todo... a gente pode ter muitos projetos sociais de música no Brasil... porque ela vai ser sempre esse instrumento de integração... vai ser sempre esse instrumento de construção do belo que cativa as pessoas [...]
Inovação e criatividade	[...] o NEOJIBA está desenvolvendo junto com a Braskem... um projeto de inovação... estamos pesquisando e criando também essa possibilidade de construir instrumentos sinfônicos de cordas com cano de plástico...
Sustentabilidade social	[...] o objetivo do projeto não é formar orquestras, é desenvolver pessoas utilizando a educação musical [...]
Transformação e inclusão social	[...] mais ou menos aquela missão que a gente falou ontem que é você mudar, transformar a sociedade por meio da música... a música é um instrumento de transformação social, então o objetivo do projeto não é formar orquestras, é desenvolver pessoas utilizando a educação musical... a música orquestral ela integra... ela tem várias funções... que no dia a dia você termina trabalhando, a convivência... a integração... o respeito... a afinação... eu tenho que me afinar com você musicalmente... tem todo um arcabouço de estrutura psíquica é de convivência precisa desenvolver para que você tenha uma orquestra afinada [...]
Redes, parcerias e capital social	[...] não adianta só captar o recurso e conquistar o parceiro... o patrocinador... você tem que reconquistá-lo... fazer o pós-venda... trabalhar esse retorno com ele... convidar para suas ações... nós temos parceiros institucionais dos nossos núcleos... cada núcleo nosso é aberto à parceria... com outra entidade... a gente tem um núcleo com parceria e com patrocínio de uma empresa que é a Gerdau... que tem uma fábrica em Simões Filho... que é o município onde fica esse núcleo [...]
Diversidade cultural	[...] não tenho dúvida nenhuma que esse modelo em que a arte é uma atividade para todos e não só para iluminados, é um modelo que pode mudar a sociedade... eu digo abertamente... eu vou militar a minha vida... vai ser para mostrar que a arte é uma coisa para todo mundo[...]

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

A missão social e o valor à sociedade se expressam pela possibilidade que os empreendedores sociais apresentam para os grupos sociais ou para a sociedade como um todo, ao invés de criar riqueza individual. Isto acontece porque se pautam por uma missão, a qual, em geral, está associada à resolução de um problema ou à complementação de uma lacuna social decorrente da pobreza e da desigualdade.

Verifica-se a preocupação com o valor social (DEES, 2001; AUSTIN *ET AL.*, 2006; GLIEDT; PARKER, 2007; ROSEN *et al.* ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G, 2013; BERNADINO; SANTOS, 2014) que a música orquestral proporciona para os estudantes, para suas famílias e, numa perspectiva mais ampla, para a comunidade e a sociedade. A partir do momento em que o projeto proporciona uma mudança social, e esta organização está oportunizando isto também para uma parcela da sociedade excluída de qualquer direito, cidadania e liberdade de escolhas, há novas perspectivas sociais e econômicas que surgem.

A inovação e a criatividade (SCHUMPETER, 1961; DRUCKER, 1992; AUSTIN, *et al.*, 2006; GLIEDT; PARKER, 2007; SOCIALEDGE, 2008; ROSEN *et al.*, 2013) aparecem como motores para a mudança social, representando uma das importantes dimensões do conceito de empreendedorismo social e configurando-se em um dos quatro princípios da economia criativa. Nesse contexto, estão representadas pela própria mudança proporcionada pelas orquestras, que se constituem em inovações, uma vez que transformam a tradicional postura elitista da música clássica na sociedade, aspecto apontado como uma das barreiras a ser superada pelos projetos no contexto social. Um dos principais preconceitos que esses projetos sofrem parte de uma gama de músicos que não aceitam essa popularização da música orquestral, tampouco a inovação em repertórios clássicos e milenares. Entretanto, este é visto como um momento promissor ao desenvolvimento e à legitimação dessas experiências no contexto social. “Há uma tendência favorável ao seu reconhecimento tanto pelo poder público quanto por empresas da iniciativa privada” (E04) que as reconhecem como uma forma de diminuir a vulnerabilidade social a que estão submetidos os jovens de periferia, alvo principal de vários dos projetos analisados. Além disso, o fato de contarem com a presença de um maestro reconhecido no cenário nacional e internacional oportuniza um elevado nível de qualidade e excelência nos resultados.

O conceito de sustentabilidade social vai além da dimensão econômica. “Na sustentabilidade, além da garantia financeira é imprescindível a interpelação entre justiça social, qualidade de vida, equilíbrio ambiental e a necessidade de desenvolvimento com capacidade de suporte” (JACOBI, 1999, p. 43). Verifica-se, na fala dos entrevistados, a preocupação dos projetos com a sustentabilidade (MELO NETO; FROES, 2002; MADRUGA, 2009; BERNADINO; SANTOS, 2014). Principalmente no quesito transformação social, ou seja, possibilitar desenvolvimento para jovens, aqueles em situações precárias que vivem à margem da sociedade.

A transformação e a inclusão social (DEES, 2001; MELO NETO; FROES, 2002; AUSTIN *et al.*, 2006; GLIEDT; PARKER, 2007; SOCIALEDGE, 2008; ROSOLEN *et al.*, 2013) estão basicamente direcionadas para solucionar problemas sociais, gerar oportunidades de trabalho e renda para a população oprimida e excluída da sociedade, ou seja, para possibilitar direitos básicos como educação, cultura e saúde, até então restritos por uma situação social e econômica desfavorável.

As análises sugerem que o projeto em tela vai além da questão musical e da profissionalização da música; a ideia é proporcionar outra realidade, diferente daquela que essas crianças e jovens vivenciam, alguns não se tornariam músicos sem esta oportunidade. Ao que tudo indica, a música deixará o legado da mudança e oportunidades na vida dos participantes. O projeto se torna responsável por sonhos e oportunidades vislumbrados pelas crianças e jovens e também pelo seu contexto familiar. Além disso, a forma como está organizado pedagogicamente procura proporcionar a formação humana e integral das crianças e adolescentes.

A respeito das redes, parcerias e capital social, observa-se que são direcionados para o desenvolvimento social. As redes e as parcerias (MELO NETO; FROES, 2002; GLIEDT; PARKER, 2007; BESSANT; TIDD, 2009) fazem parte da engrenagem desses projetos com o fim social, ou seja, sem uma

gama considerável de redes e parcerias. Percebe-se que a questão de parcerias é um fator importante, não somente pela questão dos recursos, mas muitas vezes por ações pontuais que são desenvolvidas, como a gravação de um DVD, um valor que precisa ser pago a um serviço terceirizado. Há a preocupação de criar estratégias para manter os parceiros por se tratar de um processo de conquista permanente.

A parceria *Master class* inclui ações como, por exemplo, um professor de outro projeto, geralmente especialista, renomado em um instrumento específico, que permanece uns dias ou uma semana ministrando aula para uma turma pequena de alunos, na maioria, alunos que já estão desenvolvidos naquele instrumento específico. Os núcleos são mantidos em sua maioria por parcerias com empresas, ou empresários que se tornam “padrinhos”. A expansão dos núcleos em geral inicia pela busca de um parceiro local que tenha interesse em manter financeira e/ou estruturalmente o núcleo.

A diversidade cultural (CANCLINI, 2001; BARROS, 2008; GOMES, 2008; PLANO DE ECONOMIA CRIATIVA, 2011; CLEGG *et al.*, 2011) consiste na representação de opostos, na afinidade de identificação de um indivíduo, caracterizando-se por uma construção histórica, cultural e social das diferenças. Consiste em uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento cultural e para a redução das desigualdades. A construção de espaços públicos democráticos possibilita condições para que se façam reflexões que promovem o desenvolvimento do pensamento crítico. É evidenciado pela própria música orquestral, por ser trabalhada num contexto que algum tempo atrás não poderia ser concebido, pelo fato de ser um estilo de música mais elitizado. Além da música orquestral, o projeto oportuniza outras vivências artísticas para os integrantes, instigando a capacidade de desenvolverem-se e de reconhecerem-se como indivíduos pertencentes à sociedade, estimulando seu pensamento crítico e sua formação integral. A possibilidade de a música orquestral estar em vários contextos da sociedade, dos quais não fazia parte, representa uma significativa transformação social. A própria formação de músicos por meio dessas iniciativas também representa uma forma de transformar o ser humano, especialmente quando se insere em realidades sociais dominadas por *gangs* e grupos sociais que estimulam a violência. O trabalho de transformação dessas crianças e adolescentes insere-os em um novo contexto de reflexão, tornando-os participantes de um cenário até então desconhecido.

Portanto, as palavras em evidência demonstram a preocupação em trabalhar a música orquestral como instrumento de mudança social, oportunizando para uma população excluída da sociedade, principalmente da questão cultural, a possibilidade de melhorias na sua condição econômica e social, além de desenvolver o seu pensamento crítico. Uma questão sinalizada por parte dos projetos, como uma solução para popularizar a música, é que esta questão seja tratada como política pública, fazendo com que a educação musical passe a fazer parte do contexto escolar, possibilitando que mais crianças e adolescentes sejam atingidos pelos benefícios que a música pode proporcionar.

## 6. Considerações finais

Ao finalizar este estudo, é importante retomar os principais resultados da pesquisa e evidenciar as



limitações e sugestões para futuros estudos. O objetivo deste artigo foi o de identificar as características organizacionais e a forma de gestão de um projeto de orquestra infantojuvenil.

Os resultados demonstraram que a educação musical surge como uma oportunidade de inserção no mercado para jovens músicos que, a partir desse aprendizado, passam a exercer funções de professores, tutores e orientadores musicais, tanto no contexto do próprio projeto quanto no contexto social. Para as crianças, os jovens que se tornam bem-sucedidos passam a ser referência. Observando suas trajetórias de vida, também almejam um futuro melhor e mais promissor.

Embora com pouco tempo de existência, é um programa que possui uma estrutura gerencial, com cargos e tarefas bem definidos. Um de seus diferenciais é ter iniciado com a orientação do programa Venezuelano “El Sistema” e também a estratégia de começar com um produto que evidenciasse resultados rápidos, no caso, a orquestra jovem. Além da visão de futuro, estar sempre atento às oportunidades e adequando-se conforme exigências.

Outro fator importante é ter recursos mistos (público e privado), ser um programa do governo do Estado da Bahia, mas ao mesmo tempo não estar na dependência do governo. Um grande passo nesse sentido foi a inclusão do programa na plataforma eleitoral de candidatos de partidos diferentes, sinalizando a possibilidade de se efetivar como política pública.

Um aspecto importante do Programa é também primar pela excelência, em todas as suas atividades, nos núcleos, na orquestra principal, entre outros. Além disso, a sua principal função, destacada em várias entrevistas, muito mais do que uma orquestra, um programa ou um projeto, a música orquestral é vista como um importante instrumento de transformação social e impacto social. Algumas das crianças/adolescentes integrantes do Programa poderiam estar em situação de drogadição, sem perspectivas, muitas vezes desprovidas de acesso à educação musical, cultural e econômica.

O estudo apresentado contribuiu para ampliar o conhecimento acerca da realidade dos projetos de orquestras infantojuvenis, que ainda são pouco explorados no contexto acadêmico, especialmente nas questões relacionadas à gestão desses projetos, o que possibilitou a inserção da ciência da administração e a discussão à luz de suas temáticas afins. A emergência dessas novas configurações sociais, juntamente com a carência de conhecimentos e informações aplicadas, abre um campo de atuação para os profissionais da administração que podem se associar a tais empreendimentos na tentativa de capacitá-los para o processo gerencial.

Como limitações do estudo, destacam-se aquelas próprias das pesquisas qualitativas, como a disponibilidade dos entrevistados que foram pessoas essencialmente envolvidas com as demandas dos projetos.

Por fim, como sugestão de estudos futuros emergentes, é possível incluir temáticas como as políticas públicas e a perspectiva de negócio social. Também, podem-se incluir outros métodos, dentre os quais as pesquisas *survey*, que poderiam apresentar mapeamentos da realidade nacional e também internacional.

## Referências

- ASHOKA FOUNDATION. **Whats a social Entrepreneur?**. 2008. Disponível em: [https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur). Acesso em: 14 de dez. 2015.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship; same, different, or both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2009.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão de processo**. São Paulo: Thomson Learning. 2007.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas: estratégias para entrar y salir de La modernidad**. Buenos Aires: Paidós. 2001.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e prática**. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- CORAZZA, R. I. (2013). Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, n. 12, p. 207-232, 2013
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 1ed. Porto Alegre: Artmed. 2006.
- DEES, J. G. The meaning of social entrepreneurship. 2001. Disponível em: [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf). Acesso em: 10 de out. 2015.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2 ed. São Paulo: Pioneira. 1992.
- FISCHER, H. **Dossiê da Cidadania Sinfônica**. O guia de negócios da música clássica do Brasil. Um retrato do novo mercado de trabalho aberto pelos projetos sociais que ensinam instrumentos sinfônicos e visam à prática orquestral no Brasil, panorama traçado com base na experiência de dez projetos. In: ANUÁRIO VIVA MÚSICA! 2012, p. 1-117. BNDES. Rio de Janeiro: Viva Música! Edições. 2012.
- GLIEDT, T. G.; PARKER, P. Green community entrepreneurship: creative destruction in the social economy. **International Journal of Social Economics**, v. 34, n. 8, p. 538-553, 2007.
- GOMES, N. L. Diversidade étnico-racial e a educação brasileira. In: BARROS, J. M. **Diversidade cultural: da proteção à promoção**. Belo Horizonte: Editora Autêntica. 2008.
- JACOBI, P. Poder local, políticas sociais e sustentabilidade. **Saúde e sociedade**, v. 8, n. 1, p. 31-48, 1999.
- MADRUGA, L. da R. G. **Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental**. 359 f. 2009. Tese (Doutorado em Agronegócio) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2002.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 9, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NEOJIBA. **Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia**. Disponível em: <http://neojiba.org/>. Acesso em: 23 de jan. 2016.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**. v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

PLANO DA ECONOMIA CRIATIVA. **Política, diretrizes e ações, 2011 - 2014**. Brasília, Ministério da Cultura, 2011.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV. 1989.

REIS, A. C. F. **Economiacriativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo Soluções. 2008.

RIBEIRO, W. C. Em busca da qualidade de vida. In: PINSKY, J.; PINSKY, C. B. **História da cidadania**. São Paulo: Editora Contexto. 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3 n. 1, p. 85-105, 2014.

SACCO, P.; FERILLI, G.; BLESSI, T. G. Understanding culture-led local development: a critique of alternative theoretical explanations. **UrbanStudies**. v. 51, n. 13, p. 2806-2821, 2013.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1961.

SOCIALEDGE. **Bysocial entrepreneurship for social entrepreneurship**. 2008. Disponível em: <http://www.socialedge.org/blogs/government-engagement/topics/Bill%20Drayton>. Acesso em: 2 fev. 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2006.