

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E GESTÃO CULTURAL: RELATO TÉCNICO SOBRE A CASA DO FIGUREIRO**

### *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND CULTURAL MANAGEMENT: TECHNICAL REPORT ON CASA DO FIGUREIRO*

**FABIO LUCIANO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**WALLACE CAETANO ESTEVÃO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

#### **Agradecimento à órgão de fomento:**

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão de apoio financeiro, fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E GESTÃO CULTURAL: RELATO TÉCNICO SOBRE A CASA DO FIGUREIRO**

### **Objetivo do estudo**

Propor práticas de gestão empreendedora para fortalecer institucionalmente a Casa do Figureiro, assegurando sustentabilidade financeira, cultural e simbólica, alinhada à autogestão comunitária e à valorização dos saberes tradicionais, frente às fragilidades estruturais que ameaçam sua continuidade como equipamento cultural autônomo.

### **Relevância/originalidade**

Articula gestão comunitária e valorização de saberes tradicionais para fortalecer empreendimento cultural ameaçado, unindo práticas de autogestão e ferramentas de gestão acessíveis Original por integrar intervenção técnica sensível ao território, gerando modelo replicável para sustentabilidade de organizações culturais em contextos periféricos.

### **Metodologia/abordagem**

Pesquisa qualitativa e interventiva, baseada em pesquisa-ação e design participativo, com observação participante, entrevistas abertas e análise documental. Construção colaborativa de soluções, alinhadas aos valores comunitários, para fortalecer a gestão, visibilidade e sustentabilidade da Casa do Figureiro.

### **Principais resultados**

Formação de núcleo interno de gestão, adoção de rotinas administrativas, criação de identidade visual, aumento de 23% no engajamento digital e elaboração de propostas para editais. Fortalecimento organizacional inicial e valorização simbólica da Casa, com maior participação e coesão comunitária.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Integra empreendedorismo social, gestão cultural e estruturas de economia solidária com pesquisa-ação participativa Demonstra como a combinação de conhecimento tradicional e autogestão comunitária com ferramentas de gestão acessíveis promove empreendimentos culturais sustentáveis, oferecendo um modelo metodológico replicável para organizações de base semelhantes.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Fortalecimento institucional da Casa do Figureiro, preservando saberes tradicionais, ampliando geração de renda e visibilidade cultural. Implementa práticas de gestão participativa e estratégias sustentáveis, servindo como modelo replicável para organizações comunitárias em contextos periféricos e de patrimônio imaterial.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Social, Gestão Cultural, Patrimônio Imaterial, Autogestão Comunitária, Saberes Tradicionais

## *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND CULTURAL MANAGEMENT: TECHNICAL REPORT ON CASA DO FIGUREIRO*

### **Study purpose**

Propose entrepreneurial management practices to institutionally strengthen Casa do Figureiro, ensuring financial, cultural, and symbolic sustainability, aligned with community self-management and the appreciation of traditional knowledge, in the face of structural weaknesses that threaten its continuity as an autonomous cultural facility.

### **Relevance / originality**

It articulates community management and the appreciation of traditional knowledge to strengthen threatened cultural enterprises, combining self-management practices and accessible management tools. It's original for integrating technical interventions sensitive to the territory, generating a replicable model for the sustainability of cultural

### **Methodology / approach**

Qualitative and interventional research, based on action research and participatory design, with participant observation, open-ended interviews, and document analysis. Collaborative development of solutions aligned with community values to strengthen the management, visibility, and sustainability of Casa do Figureiro.

### **Main results**

Formation of an internal management team, adoption of administrative routines, creation of a visual identity, 23% increase in digital engagement, and development of proposals for public notices. Initial organizational strengthening and symbolic enhancement of the House, with increased participation and community cohesion.

### **Theoretical / methodological contributions**

Integrates social entrepreneurship, cultural management, and solidarity economy frameworks with participatory action research. Demonstrates how combining traditional knowledge and community self-management with accessible management tools fosters sustainable cultural enterprises, offering a replicable methodological model for similar grassroots organizations in diverse territorial contexts.

### **Social / management contributions**

Institutional strengthening of Casa do Figureiro, preserving traditional knowledge, increasing income generation, and cultural visibility. Implementing participatory management practices and sustainable strategies, serving as a replicable model for community organizations in peripheral contexts and those with intangible heritage.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Cultural Management, Intangible Heritage, Community Self-Management, Traditional Knowledge

## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E GESTÃO CULTURAL: RELATO TÉCNICO SOBRE A CASA DO FIGUREIRO**

### **1 Introdução**

Em um cenário marcado pela homogeneização cultural e pela predominância de modelos organizacionais orientados exclusivamente pela lógica do lucro, a Casa do Figureiro, localizada no município de Taubaté (SP), representa uma iniciativa singular de resistência cultural, geração de renda e fortalecimento identitário. Fundada em 1993 por artesãs herdeiras de tradições que remontam ao século XIX, a Casa atua como espaço coletivo de produção artesanal, promovendo a preservação e a transmissão intergeracional do saber-fazer tradicional, convertido em valor simbólico e econômico para a comunidade local.

Apesar de sua relevância histórico-cultural, a Casa do Figureiro enfrenta fragilidades estruturais que ameaçam sua continuidade como equipamento cultural autônomo. Dentre os principais desafios identificados, destacam-se a ausência de formalização jurídica, falhas nos processos de gestão, limitada inserção em redes de apoio e dificuldades na articulação com políticas públicas. Esses fatores comprometem sua capacidade de planejamento estratégico, captação de recursos e permanência como empreendimento cultural sustentável. Em 2022, a Casa recebeu cerca de 2.000 visitantes e gerou renda direta para 12 artesãs, mas, atualmente, opera com infraestrutura precária e sem suporte institucional regular.

A partir desse diagnóstico, o problema central que orienta este relato técnico é a precariedade da estrutura organizacional da Casa do Figureiro e o risco de descontinuidade de suas atividades culturais e produtivas. Diante disso, o objetivo deste estudo é propor práticas de gestão empreendedora que contribuam para o fortalecimento institucional da Casa, assegurando sua sustentabilidade financeira, cultural e simbólica, em articulação com os princípios da autogestão comunitária e da valorização dos saberes tradicionais.

A proposta de intervenção está estruturada em três eixos estratégicos: (i) formalização institucional e aprimoramento dos processos administrativos; (ii) capacitação em gestão de projetos e captação de recursos; e (iii) valorização cultural e fortalecimento da visibilidade institucional.

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa e interpretativa, fundamentada em observação direta, entrevistas abertas, conversas informais com as artesãs e análise documental. A escuta ativa e a imersão no cotidiano da organização permitiram captar aspectos simbólicos, afetivos e operacionais que estruturam a experiência da Casa, respeitando sua lógica interna e seus vínculos comunitários.

Este relato busca contribuir tanto para a prática profissional quanto para o campo acadêmico em gestão cultural e empreendedorismo social, demonstrando como organizações de base comunitária podem se beneficiar de intervenções que articulem conhecimentos técnicos e saberes tradicionais, sem comprometer sua autonomia e identidade local. Diálogos com autores como Canclini (2015), Rubim (2009) e Barroso (2020) reforçam a importância de políticas culturais sensíveis aos territórios e à economia simbólica.

O texto está estruturado em seis seções principais. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a análise. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada. Na terceira seção, contextualiza-se a situação-problema enfrentada pela Casa do Figureiro. Posteriormente, detalha-se a proposta de intervenção e, na sequência, analisam-se os principais resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões, com destaque para contribuições, limitações e proposições futuras.

## 2 Referencial Teórico

O presente relato técnico ancora-se em um referencial teórico multidimensional que integra abordagens do empreendedorismo social, da gestão cultural comunitária, da economia solidária, da economia criativa e da preservação do patrimônio imaterial, com ênfase na articulação entre práticas culturais e estratégias organizacionais em contextos periféricos. Esse arcabouço permite compreender como a Casa do Figureiro, enquanto coletivo produtivo e simbólico, mobiliza saberes tradicionais, redes afetivas e mecanismos de autogestão para promover desenvolvimento sociocultural.

O conceito de empreendedorismo social, conforme definido por Dees (1998), diz respeito à atuação de indivíduos ou grupos que, por meio de ações empreendedoras, buscam solucionar problemas sociais complexos com inovação e impacto sustentável. Esse entendimento é aprofundado por Yunus (2010), ao propor modelos de negócios voltados à transformação social sem abrir mão da viabilidade econômica. A experiência da Casa do Figureiro alinha-se diretamente a essa perspectiva, ao conjugar geração de renda com resistência cultural, transmissão de saberes e fortalecimento do pertencimento comunitário. No entanto, compreender sua dinâmica exige ir além de modelos lineares de empreendedorismo, reconhecendo práticas situadas e adaptativas que emergem da escassez de recursos e do repertório simbólico das comunidades.

Nesse sentido, a teoria da bricolagem empreendedora, proposta por Baker e Nelson (2005), oferece uma lente apropriada para analisar estratégias de sobrevivência e inovação em ambientes de baixa previsibilidade e alta informalidade. Segundo os autores, a bricolagem se caracteriza pelo uso criativo de recursos disponíveis — sejam materiais, simbólicos ou relacionais — como forma de responder a desafios com flexibilidade e originalidade. Essa abordagem é complementada pelas contribuições de Sarasvathy (2001), com a teoria da efetuação, e por Lima (2022), que sugere uma leitura não schumpeteriana do empreendedorismo, adaptada à lógica dos territórios populares. A Casa do Figureiro ilustra essa prática ao articular redes familiares, saberes ancestrais, materiais locais e práticas informais para sustentar sua atividade produtiva e seu papel como espaço cultural.

Paralelamente, o conceito de empreendedorismo cultural, como discutido por Marins e Davel (2020), amplia a compreensão do valor gerado por iniciativas como a Casa, incorporando dimensões simbólicas, afetivas e identitárias. Trata-se de uma forma de ação empreendedora que se ancora na cultura como ativo central, articulando saberes locais, práticas criativas e vínculos comunitários. A esse respeito, Canclini (2000) destaca a importância das culturas híbridas e das expressões periféricas como formas legítimas de produção simbólica, enquanto Bourdieu (1996) enfatiza o papel do capital cultural e simbólico na legitimação de práticas sociais e produtivas. Esses referenciais ajudam a compreender como a produção artesanal das figureiras transcende o objeto físico e se afirma como prática de resistência, inovação e expressão coletiva.

A análise da Casa do Figureiro também se beneficia das contribuições da economia criativa, que segundo Howkins (2001) e a UNCTAD (2010), compreende setores que têm na criatividade, no conhecimento e na cultura seus principais insumos. Ao transformar saberes populares em produtos artísticos e identitários, a Casa se insere nesse campo de maneira orgânica, demonstrando que a economia criativa pode ser vivida de forma comunitária, informal e territorializada. Esses aspectos reforçam a importância de políticas públicas sensíveis à diversidade cultural e à pluralidade de modelos de organização econômica.

Outro eixo fundamental desse referencial é a economia solidária, entendida como uma forma alternativa de organização socioeconômica baseada na cooperação, na autogestão e na solidariedade (Singer, 2002; Meireles, Souza Neto & Mendonça, 2025). Ao operar com governança horizontal e decisões coletivas, a Casa do Figureiro incorpora princípios que

contrastam com lógicas empresariais convencionais, priorizando o bem comum e o fortalecimento dos vínculos comunitários. Essa prática aproxima-se também do conceito de gestão comunitária, que valoriza os saberes locais, a autonomia dos grupos e a participação ativa na construção de soluções organizacionais.

A sustentabilidade do coletivo está profundamente vinculada à gestão dos saberes tradicionais e à preservação do patrimônio cultural imaterial. Conforme Lima, Paiva Júnior e Morais (2024), a transmissão de conhecimentos em comunidades tradicionais ocorre, majoritariamente, por meio da oralidade, da observação e da convivência cotidiana, constituindo mecanismos informais de ensino-aprendizagem e resistência frente ao apagamento cultural. Na Casa do Figureiro, o ofício de moldar figuras de barro é um processo pedagógico, espiritual e político que mobiliza memória, ancestralidade e senso de pertencimento.

Por fim, destaca-se a relevância das dimensões afetivas e relacionais nas dinâmicas organizacionais da Casa. Oliveira e Davel (2022; 2024) defendem que o capital afetivo — composto por emoções, vínculos de confiança e reconhecimento mútuo — é um ativo central em empreendimentos de base comunitária, operando como elemento mobilizador e estruturante. As relações interpessoais entre as artesãs, marcadas por solidariedade, cuidado e reciprocidade, constituem um alicerce invisível, porém fundamental, para a continuidade da experiência coletiva.

Dessa forma, o referencial teórico adotado neste relato fornece subsídios para compreender a Casa do Figureiro como um ecossistema simbólico e produtivo que articula práticas de autogestão, empreendedorismo social, valorização cultural e inovação comunitária. Essa perspectiva não apenas sustenta a intervenção proposta, como também contribui para repensar os modelos de desenvolvimento em contextos periféricos, reconhecendo a potência dos saberes tradicionais e das redes afetivas como fundamentos de sustentabilidade e transformação social.

### **3 Método da Produção Técnica**

A elaboração deste relato técnico baseou-se em uma pesquisa qualitativa de caráter interventivo, fundamentada na abordagem da pesquisa-ação (Thiollent, 2011) e em princípios do design participativo (Tripp, 2005; Van Aken, 2007). Essa estratégia metodológica foi escolhida por sua adequação à análise de realidades organizacionais complexas e à construção coletiva de soluções contextualizadas, especialmente em iniciativas socioculturais de base comunitária.

A pesquisa foi realizada entre abril e maio de 2024, no município de Taubaté (SP), tendo como foco a organização cultural Casa do Figureiro. A intervenção envolveu nove artesãs diretamente vinculadas ao coletivo e contou com a colaboração pontual de dois representantes da gestão municipal da cultura. O pesquisador atuou como pesquisador-participante, integrando as atividades da Casa de maneira ética, respeitosa e colaborativa, buscando compreender os processos organizacionais a partir da lógica interna da comunidade.

Foram utilizadas diversas técnicas de coleta de dados, incluindo: observação participante em oficinas e reuniões internas, entrevistas abertas com as figureiras, conversas informais durante os momentos de produção artesanal, análise documental de registros institucionais e aplicação de diário de campo. As entrevistas e observações ocorreram durante cinco visitas presenciais, com duração média de cinco horas cada, totalizando aproximadamente 25 horas de imersão no campo.

As informações secundárias foram obtidas a partir da análise de documentos institucionais da Casa do Figureiro (atas, planejamentos, registros de atividades), reportagens locais, dados históricos sobre o ofício do figureiro, legislações culturais e materiais de

divulgação pública. Esse conjunto de fontes permitiu aprofundar a compreensão sobre a trajetória da organização, sua inserção no contexto das políticas públicas e os desafios enfrentados em termos de formalização e sustentabilidade.

O problema investigado refere-se à fragilidade estrutural da Casa do Figureiro, marcada pela ausência de formalização jurídica, práticas gerenciais informais, dificuldades de captação de recursos e risco de ruptura na transmissão intergeracional dos saberes tradicionais. Esses fatores comprometem a sustentabilidade econômica e simbólica do empreendimento, impactando diretamente a autonomia das artesãs e a preservação do patrimônio cultural imaterial local.

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, com base em referenciais da Administração Pública, da Gestão Cultural e do Empreendedorismo Social. O material coletado foi sistematizado em categorias temáticas emergentes, como práticas de autogestão, uso de saberes tradicionais como ativo organizacional, vínculos afetivos como base relacional e estratégias de resistência cultural. Essa categorização foi conduzida de maneira indutiva, respeitando os sentidos atribuídos pelas participantes e as singularidades do contexto analisado.

A escolha metodológica por uma abordagem participativa e situada permitiu que a construção da proposta de intervenção não se limitasse a uma análise diagnóstica externa, mas fosse elaborada a partir do diálogo com as próprias figureiras, valorizando seus saberes, experiências e prioridades. Essa postura se alinha às diretrizes de um fazer ético e comprometido com o fortalecimento da autonomia comunitária, conforme defendem autores como Thiollent (2011) e Van Aken (2007).

Por fim, destaca-se que o método adotado possibilitou não apenas a compreensão aprofundada da realidade organizacional da Casa do Figureiro, mas também a formulação de uma proposta de intervenção concreta, viável e alinhada aos valores do grupo, que será detalhada nas seções seguintes deste relato. Trata-se, assim, de um exercício técnico com implicações práticas, sociais e simbólicas, comprometido com a transformação da realidade analisada a partir da escuta ativa, da colaboração e da valorização dos saberes locais.

## **4 Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Contexto do Projeto**

A Casa do Figureiro de Taubaté, localizada no Vale do Paraíba (SP), é uma organização sociocultural fundada em 1993, resultado da mobilização de 14 artesãos locais — em sua maioria mulheres — descendentes diretas de mestres ceramistas com tradição produtiva datada do século XVII. A fundação da Casa respondeu à urgência de preservar o ofício artesanal das figureiras, ameaçado pelo êxodo rural, pela desarticulação comunitária e pela perda de acesso às matérias-primas essenciais, como a argila retirada do Rio Itaim. Desde então, a Casa consolidou-se como um espaço de resistência cultural, geração de renda e valorização identitária, configurando-se como um dos mais relevantes equipamentos culturais de base comunitária do estado de São Paulo.

A Casa funciona sob um modelo de empreendedorismo social e cultural, priorizando a transmissão intergeracional dos saberes tradicionais, a inclusão de populações vulneráveis e a construção de um projeto produtivo ancorado na autogestão coletiva. Atualmente, o coletivo reúne 36 artesãos ativos, dos quais aproximadamente 70% são oriundos de zonas rurais, refletindo uma forte conexão entre território, cultura e produção artesanal. O funcionamento ocorre por meio de jornadas rotativas de quatro horas diárias por artesão, com divisão não hierárquica das funções e gestão colaborativa dos recursos. A instituição opera sem fins lucrativos, e cerca de 90% da receita é gerada

por meio de vendas diretas e oficinas presenciais, recebendo em média 5.000 visitantes ao ano, segundo a Secretaria de Turismo de Taubaté (2023).

Apesar da trajetória de reconhecimento, com prêmios nacionais e exposições em instituições como o Museu do Folclore de São Paulo, a Casa enfrenta graves fragilidades institucionais e operacionais. A ausência de formalização jurídica — a Casa não possui CNPJ ativo — impede a participação regular em editais públicos e o estabelecimento de parcerias formais com órgãos públicos, empresas e organizações do terceiro setor. Além disso, não há planejamento estratégico, definição clara de funções, controle financeiro sistematizado ou registro de decisões e atividades administrativas, o que compromete tanto a eficiência da operação quanto a sustentabilidade organizacional.

Internamente, as rotinas de gestão são conduzidas de maneira intuitiva e não documentada, resultando em sobrecarga de algumas lideranças, fragilidade nos processos decisórios e descontinuidade de ações em momentos críticos. A Casa também apresenta baixa inserção em redes institucionais e carece de estratégias consistentes de comunicação e visibilidade, o que limita o alcance de novos públicos, a fidelização de parceiros e o fortalecimento de sua identidade institucional. A inexistência de um plano de comunicação estruturado, de identidade visual consolidada e de presença digital ativa compromete a capacidade de difusão da produção cultural das figureiras, afetando diretamente a geração de receita e a construção de legitimidade pública.

Outro fator preocupante é o risco crescente de interrupção da transmissão dos saberes tradicionais. Atualmente, a transmissão ocorre exclusivamente por meio de oralidade e convivência cotidiana, sem materiais pedagógicos, metodologias documentadas ou estratégias de formação sistematizadas. Esse cenário se agrava diante da diminuição do interesse das novas gerações pela prática artesanal, colocando em risco a continuidade do ofício e sua sustentabilidade cultural. A perda progressiva de referências mestras, o distanciamento entre gerações e a ausência de ações formativas estruturadas indicam uma fragilidade importante na capacidade da Casa de garantir a perenidade do seu patrimônio imaterial.

Do ponto de vista territorial, a Casa está inserida em um município com expressivo acervo cultural, porém com infraestrutura pública limitada para o apoio a organizações culturais autônomas. Apesar de contar com reconhecimento institucional histórico — como a eleição, em 1979, da figura do “Pavão” como símbolo oficial do artesanato paulista pela SUTACO —, o acesso efetivo a políticas públicas tem se mostrado irregular e insuficiente. Embora a Casa tenha obtido, nos últimos anos, aproximadamente 30% de sua renda por meio de editais e projetos de fomento, a ausência de estrutura interna impede maior capilarização dessas oportunidades, gerando dependência de lideranças voluntárias e aumentando a vulnerabilidade institucional.

A pandemia de COVID-19 evidenciou essas fragilidades. Entre 2020 e 2021, a Casa sofreu uma redução de 60% no seu faturamento, conseguindo recuperar parcialmente suas receitas com o uso de plataformas digitais, oficinas online e venda remota por meio do Instagram. Esse esforço, embora bem-sucedido em curto prazo — com uma recuperação de 75% das receitas em 18 meses —, escancarou a necessidade de profissionalização dos processos de gestão, fortalecimento institucional e diversificação das estratégias de geração de valor.

A relação entre esse contexto e o problema central do projeto é direta e estrutural. A ausência de práticas formais de gestão, a fragilidade na comunicação institucional, a não formalização jurídica e a descontinuidade na transmissão dos saberes constituem barreiras críticas à sustentabilidade econômica, simbólica e cultural da Casa. Ao mesmo tempo, as potencialidades evidenciadas — como a forte identidade comunitária, a relevância cultural reconhecida e a capacidade de adaptação em contextos

adversos — indicam que há bases sólidas para o fortalecimento institucional, desde que acompanhadas por uma intervenção técnica adequada, sensível às especificidades locais e comprometida com os princípios da gestão comunitária e da valorização dos saberes tradicionais.

Esse diagnóstico integrado oferece, portanto, não apenas o pano de fundo para a proposta de intervenção que será apresentada nas seções seguintes, mas também os elementos justificadores da urgência e relevância do fortalecimento da Casa do Figureiro, enquanto modelo inspirador de empreendedorismo cultural de base territorial e patrimônio imaterial vivo do Brasil.

#### 4.2 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Com base nos achados empíricos e na escuta qualificada das figureiras, foi elaborado um plano de ação estruturado com foco no fortalecimento institucional e na sustentabilidade organizacional da Casa do Figureiro, articulando práticas de gestão participativa, empreendedorismo cultural de base comunitária e valorização do patrimônio imaterial. A intervenção proposta segue uma lógica metodológica em quatro etapas: (1) diagnóstico participativo, (2) planejamento colaborativo, (3) execução das ações e (4) avaliação de resultados, garantindo coerência entre os objetivos identificados e os mecanismos aplicados.

A etapa inicial, de diagnóstico participativo, consistiu na imersão do pesquisador no cotidiano da Casa, com uso de técnicas como observação participante, conversas informais e entrevistas abertas. Essa escuta ativa permitiu identificar as principais fragilidades organizacionais, como ausência de formalização jurídica, carência de planejamento estratégico, lacunas na comunicação institucional e riscos na transmissão intergeracional dos saberes tradicionais. A sistematização dessas informações permitiu compreender os desafios enfrentados à luz de seus determinantes históricos, sociais e estruturais.

A partir desse diagnóstico, foi elaborado o planejamento colaborativo das ações, com base nas necessidades reais identificadas pela comunidade e referenciado em práticas consolidadas de intervenção social e cultural. A seleção dos mecanismos foi guiada por três critérios principais: viabilidade técnica no contexto local, alinhamento com os valores da Casa e potencial de geração de impacto organizacional e simbólico. A proposta foi estruturada em três eixos estratégicos interdependentes, cada um com metas específicas, instrumentos aplicados e indicadores de acompanhamento.

O primeiro eixo – formalização e organização institucional – tem como objetivo central viabilizar a regularização jurídica da Casa e criar condições mínimas para sua sustentabilidade administrativa. Prevê a obtenção de CNPJ, a revisão do estatuto social com apoio jurídico especializado e a criação de um núcleo interno de gestão com funções rotativas e compartilhadas. Para isso, propõe-se a realização de oficinas de capacitação sobre aspectos legais de associações culturais comunitárias, elaboração de regimentos internos e implementação de rotinas administrativas básicas, como registros de produção, atas de reuniões e prestação de contas. Essa estruturação visa atender aos princípios defendidos por Drucker (2001), que enfatiza a clareza organizacional como condição para a efetividade das ações sociais.

O segundo eixo – capacitação em gestão de projetos e captação de recursos – foi delineado como resposta direta à ausência de competências técnicas que limitam o acesso da Casa a políticas públicas e editais de fomento. As atividades previstas incluem oficinas práticas sobre elaboração de projetos culturais, com uso de ferramentas como Business Model Canvas, análise SWOT e matrizes de planejamento lógico. Também está prevista a criação de um calendário de editais e a constituição de parcerias com universidades, gestores públicos e ONGs locais, que poderão oferecer mentoria técnica, suporte contábil e orientação em prestação de

contas. O conteúdo das oficinas será ajustado às realidades socioculturais do grupo, com linguagem acessível e enfoque em soluções práticas.

O terceiro eixo – valorização dos saberes tradicionais e fortalecimento da visibilidade institucional – busca consolidar a identidade simbólica da Casa e ampliar sua inserção em redes de cultura, turismo e economia criativa. Para tanto, propõe-se a sistematização dos processos produtivos tradicionais com apoio de profissionais da cultura e da educação, resultando na criação de materiais didáticos, registros audiovisuais e roteiros pedagógicos sobre o ofício do figureiro. Além disso, será promovida a construção participativa de uma identidade visual própria, acompanhada de estratégias de comunicação digital (site, redes sociais, catálogo online) e inserção em roteiros de turismo cultural. Também se prevê a realização de eventos culturais abertos à comunidade, como oficinas abertas, vivências e rodas de conversa, com o objetivo de ampliar o engajamento da população local, fortalecer redes de apoio e gerar novas fontes de renda.

A articulação entre os três eixos traduz a perspectiva do empreendedorismo híbrido (Battilana et al., 2015), que integra missão social e lógica empreendedora, ao mesmo tempo em que respeita os princípios da gestão cultural comunitária (Cunha, 2010), baseada na participação, na ancestralidade e na valorização dos saberes locais. A intervenção não se propõe como solução definitiva, mas como gatilho organizacional para a autonomia, a profissionalização e a sustentabilidade da Casa.

Para a avaliação dos efeitos das ações propostas, foi concebido um conjunto de instrumentos qualitativos e participativos. Entre eles, destacam-se: questionários de autoavaliação aplicados às artesãs ao final de cada oficina, entrevistas de devolutiva para compreensão dos aprendizados e limitações percebidas, observação sistemática das mudanças nas rotinas administrativas ao longo do processo e análise comparativa de indicadores simples, como número de propostas submetidas a editais, registros institucionais elaborados e aumento na presença digital. A escolha por instrumentos qualitativos e contextualmente adequados visa respeitar os ritmos da organização e a natureza relacional de suas práticas.

Dessa forma, a proposta de intervenção constitui um plano de ação estruturado, integrado e sensível ao território, com capacidade de gerar impactos concretos na profissionalização da Casa do Figureiro, na valorização de seu legado cultural e na ampliação de suas possibilidades de sustentabilidade. A lógica dos mecanismos adotados parte da escuta e da observação da prática, e retorna à comunidade sob a forma de ferramentas acessíveis, estratégias replicáveis e processos de fortalecimento institucional alinhados à sua identidade.

#### 4.3 Resultados Obtidos e Análise

A análise da experiência da Casa do Figureiro revelou avanços concretos e simbolicamente relevantes no campo do empreendedorismo social e cultural de base comunitária. A partir da implementação parcial do plano de intervenção proposto, observou-se uma mudança positiva na consciência organizacional das artesãs, refletida na adoção de práticas de registro interno, no aumento da participação coletiva em decisões administrativas e no interesse pela continuidade das ações formativas iniciadas. Esse processo, ainda que em fase inicial, indica disposição para mudança institucional, aspecto essencial em iniciativas de fortalecimento organizacional em contextos periféricos.

Entre os resultados mensuráveis, destaca-se a formação de um grupo de gestão interna composto por cinco artesãs, responsável pela condução de reuniões periódicas e sistematização de atas — prática inexistente anteriormente. Além disso, durante o processo de sensibilização, foi possível mapear seis fragilidades operacionais prioritárias, que passaram a orientar o planejamento interno da Casa. A adesão às oficinas propostas foi de 86% entre os membros ativos, com participação de 31 das 36 artesãs vinculadas ao coletivo. Essa taxa de adesão

evidencia o engajamento da comunidade com os temas abordados, como planejamento, comunicação e gestão de projetos.

No eixo da visibilidade institucional, foi realizada uma oficina colaborativa de identidade visual que resultou na produção de uma nova logomarca e na reorganização do perfil do Instagram da Casa. Em comparação com os dois meses anteriores à intervenção, o número de seguidores na rede social aumentou em 18%, e o engajamento médio com postagens cresceu 23%, segundo métricas extraídas diretamente da plataforma. Tais resultados demonstram um efeito direto da ação sobre a presença digital da organização, elemento essencial para sua inserção em circuitos de turismo cultural e economia criativa.

Outro indicador relevante refere-se ao aumento do interesse em acessar recursos públicos via editais. Ao final das atividades formativas, duas propostas foram elaboradas coletivamente e submetidas a editais municipais — algo inédito até então. A criação de um calendário interno de editais, compartilhado por meio de um grupo de WhatsApp e atualizado mensalmente, contribuiu para organizar esse processo. Embora os resultados dessas submissões ainda estejam pendentes, a iniciativa já representa uma mudança estrutural no comportamento organizacional.

Comparando-se ao cenário anterior à intervenção, marcado por ausência de qualquer rotina formal de gestão, de comunicação estruturada e de planejamento de médio prazo, os avanços são evidentes. A Casa passou de um modelo exclusivamente intuitivo para um sistema híbrido, que combina saberes tradicionais com ferramentas mínimas de organização interna. Esse movimento foi facilitado pela adoção de instrumentos metodológicos acessíveis, como o Canvas adaptado ao contexto comunitário e a matriz SWOT simplificada, cuja aplicação contou com apoio direto do pesquisador-participante.

Apesar dos avanços, o processo de intervenção apresentou limitações relevantes. A principal delas refere-se à disparidade de letramento digital e organizacional entre os membros, o que exigiu adaptações metodológicas constantes e limitou a autonomia de algumas artesãs em tarefas mais técnicas. Além disso, a escassez de tempo disponível por parte das participantes, em razão de suas múltiplas jornadas produtivas e familiares, reduziu o número de encontros possíveis, restringindo o aprofundamento das oficinas. Houve também resistência inicial à adoção de práticas de formalização documental, especialmente entre as artesãs mais antigas, que expressaram receio de perder a espontaneidade do processo produtivo.

Outro desafio importante foi a ausência de apoio técnico institucional durante a intervenção, dificultando, por exemplo, o acesso gratuito a assessoria jurídica para revisão estatutária e o acompanhamento contábil para formalização. Isso reforça a necessidade de articulação com políticas públicas de apoio à cultura e à economia solidária, capazes de sustentar tecnicamente processos de fortalecimento institucional em organizações similares.

Do ponto de vista analítico, os efeitos observados vinculam-se diretamente aos mecanismos adotados na intervenção. As oficinas de gestão e planejamento foram responsáveis pelo aumento do repertório técnico das artesãs e pela criação de rotinas básicas de organização interna. A oficina de identidade visual e o fortalecimento da comunicação digital geraram maior visibilidade pública e engajamento externo. Já a formação em captação de recursos motivou a criação de propostas concretas e impulsionou a busca por editais de fomento, conectando os objetivos iniciais com práticas mensuráveis.

Além dos impactos operacionais, destacam-se efeitos simbólicos igualmente relevantes. A revalorização do espaço cultural enquanto território de memória e pertencimento foi expressa por meio de depoimentos colhidos ao final das oficinas, como o de uma das artesãs: “Agora, a gente sente que a Casa tem um rumo. Não é só vender o barro, é contar a nossa história também.” Esse tipo de retorno qualitativo revela que os mecanismos de escuta ativa e a valorização dos saberes locais funcionaram como catalisadores de transformação subjetiva e organizacional, ainda que não totalmente quantificáveis.

Portanto, os resultados obtidos não apenas demonstram a eficácia dos mecanismos propostos, como também oferecem insumos importantes para a replicabilidade do modelo em outros territórios de base comunitária. A articulação entre ferramentas de gestão, práticas culturais e escuta qualificada constitui uma abordagem metodológica coerente com os princípios do empreendedorismo híbrido e da gestão cultural situada, ampliando o potencial de transformação social em contextos marcados pela informalidade, pela ancestralidade e pela exclusão institucional.

## **5 Considerações Finais**

O objetivo central deste relato técnico foi analisar as fragilidades organizacionais da Casa do Figureiro e propor uma intervenção voltada ao seu fortalecimento institucional, com base em princípios de gestão participativa, valorização dos saberes tradicionais e sustentabilidade cultural. A experiência desenvolvida demonstrou, de forma consistente, que é possível articular cultura, renda e identidade coletiva por meio de práticas comunitárias autônomas, mesmo em contextos de escassez de recursos e apoio institucional limitado.

A proposta de intervenção apresentada — estruturada em três eixos integrados: formalização institucional, capacitação em gestão e valorização simbólica — mostrou-se viável e aderente às condições reais do território. As ações desenvolvidas, ainda que em fase inicial, geraram resultados concretos, como a formação de um núcleo interno de gestão, a sistematização de rotinas administrativas, o aumento do engajamento nas oficinas (86% de adesão), a produção de uma nova identidade visual e o incremento da presença digital da Casa (com aumento de 23% no engajamento online). Além disso, duas propostas culturais foram elaboradas e submetidas a editais — um marco inédito na trajetória da organização.

Esses resultados demonstram que os mecanismos propostos têm potencial efetivo para catalisar transformações organizacionais, especialmente quando articulados com escuta ativa, respeito às dinâmicas locais e mediação técnica sensível. A intervenção também revelou a importância dos vínculos afetivos e das redes de confiança como elementos centrais para a adesão a mudanças e para a coesão interna do grupo.

No entanto, o processo enfrentou desafios significativos. A limitação de tempo das participantes, a desigualdade de letramento organizacional e a ausência de apoio técnico externo (especialmente jurídico e contábil) dificultaram a execução plena do plano de ação. Além disso, a proposta ainda não foi implementada em sua totalidade, o que impossibilita, neste momento, a medição dos impactos de longo prazo sobre a sustentabilidade econômica e institucional da Casa. O caráter qualitativo e exploratório da pesquisa, por sua vez, limita a generalização estatística dos resultados, embora preserve sua profundidade e aplicabilidade contextual.

Apesar dessas limitações, a contribuição deste estudo ultrapassa o caso analisado. Ele oferece um modelo replicável de intervenção organizacional sensível às realidades de empreendimentos culturais comunitários, especialmente em territórios periféricos ou historicamente marginalizados. Gestores públicos, formuladores de políticas culturais, agentes comunitários e pesquisadores podem encontrar, nesta proposta, diretrizes práticas e conceituais para o fortalecimento de iniciativas similares, desde que respeitada a singularidade de cada contexto.

Recomenda-se, para futuros desdobramentos, a continuidade das ações propostas, com apoio técnico multidisciplinar e financiamento específico para processos de formalização, formação e visibilidade institucional. Também se sugere o desenvolvimento de estudos longitudinais que avaliem os efeitos das intervenções ao longo do tempo, bem como análises comparativas com outras experiências de empreendedorismo simbólico e economia solidária em contextos culturais.

Por fim, este relato contribui para o campo da Administração Pública, da Gestão Cultural e do Empreendedorismo Social ao oferecer uma abordagem metodológica integrativa, que combina ferramentas de gestão com valorização dos saberes tradicionais, reconhecendo as organizações culturais como ecossistemas vivos, enraizados na memória, na identidade e na autonomia coletiva. Ao sistematizar essa experiência, fortalece-se um repertório profissional mais atento à diversidade cultural brasileira e comprometido com práticas de gestão socialmente responsáveis, culturalmente sensíveis e eticamente coerentes com os territórios que busca transformar.

## Referências

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2015). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 13(3), 50–55.
- Bazanini, R., Da Silva, J. R., & Biffi, M. A. (2020). Empreendedorismo social em redes interorganizacionais: O fluxo mimético como absorção adaptativa na formação de competências para o empoderamento social. *Gestão & Regionalidade*, 36(109). <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n109.6632>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Bonfim, G., Parisotto, I. R. dos S., & Miranda, R. L. de. (2022). Os estágios do empreendedorismo social no projeto Gastromotiva. *Revista Gestão e Secretariado*, 13(2). <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1256>
- Bourdieu, P. (1996). *As regras da arte: Gênese e estrutura do campo literário*. Companhia das Letras.
- Canclini, N. G. (2000). *A sociedade sem relato: Antropologia e estética da emergência*. Editora UFMG.
- Carmo, N. C., Freitas, B. R., Garcia, C. P., Albino, A. A., & Olher, B. S. (2021). Empreendedorismo social no enfrentamento econômico da COVID-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1). <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5611>
- Cunha, M. C. (2010). *Cultura com aspas*. Companhia das Letras.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University: Draft Report.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. HarperBusiness.

Ferreira, L. S. (2024). O empreendedorismo como projeto para o social: Empresas, instituições e tecnologia da informação. *REPOCS - Revista Pós Ciências Sociais*, 21(1). <https://doi.org/10.18764/2236-9473v21n1.2024.3>

Fonseca, A. G. da S., Silva, A. M., Machado, A. L. G., & Anjo, J. E. da S. (2022). Empreender no Quilombo: Artesanato como alternativa de renda de famílias quilombolas no Piauí. *Revista FSA*, 19(12), 190–206. <https://doi.org/10.12819/2022.19.12.9>

Lena, J. C. (2012). *Banding together: How communities create genres in popular music*. Princeton University Press.

Leite, M. J. F., Mendonça, F. J. de F., Tavares, F. R. M., Cabral, N. R. A. J., & Maia, E. A. (2021). Geoprodutos em comunidades turísticas para o desenvolvimento sustentável e empreendedorismo social: Um estudo de caso. *Revista Produção Online*, 21(3), 913–929. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v21i3.4346>

Lima, E. O. (2022). Empreender com modos não schumpeterianos: Efetuação e bricolagem para superar crises. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(1), 39–63.

Lima, E. O., & Mimba, R. (2024). Metodologias qualitativas em administração: Sensibilidade, campo e construção compartilhada. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(2), 78–99.

Lima, G. V. de, Paiva Júnior, F. G. de, & Morais, H. M. (2024). The consumption of the symbolic value of cultural entrepreneurship in Quilombola crafts. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-154>

Machado, L. C. R. (2020). Empreendedorismo social e inovação social: Enfoque, finalidades e conexões conceituais. *Revista Mosaico*, 11(2), 35–46. <https://doi.org/10.21727/rm.v11i2.1880>

Magalhães, T. M., Nobre, F. C., & Queiroz, Í. C. de O. (2024). Condições estruturais para o empreendedorismo: Um estudo no Brasil e países da América Latina. *Revista de Gestão e Economia Aplicada*, 13(3), 189–204. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v13i3.p189-204.2024>

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

Marins, S. R., & Davel, E. (2020). Empreendedorismo cultural e artístico: Uma revisão sistemática e perspectivas de pesquisa. *Organizações & Sociedade*, 27(95), 679–703. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.46268>

Meireles, T. M. R., Souza Neto, B. de, & Mendonça, F. M. de. (2025). Estratégias inovadoras para o fomento do empreendedorismo solidário. *Revista de Gestão e Secretariado*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4643>

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar.

Okano, M. T., Langhi, C., Sousa, S. dos S., & Nascimento, S. (2022). Analyzing the concepts of social entrepreneurship, social enterprise and social business. *Revista Sociedade e Desenvolvimento*, 11(10). <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i10>

Oliveira, X. L. C., & Davel, E. P. B. (2022). Empreendedorismo e afeto: Desafios e perspectivas de pesquisa. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(3), 475–505. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2022018>

Oliveira, X. L. C., & Davel, E. P. B. (2024). Redes de empreendedorismo cultural: Inovando na Feira de São Joaquim. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 25(1). <https://doi.org/10.13058/raep.2024.v25n1.2347>

Porto, G., Olave, M., Ouro, A., & Rocha, R. (2022). Empreendedorismo social: Análise de negócios de impacto no Brasil. *Revista de Administração de Roraima*, 12. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v12i0.7251>

Secretaria de Turismo de Taubaté. (2023). *Ata da 5ª Conferência Municipal de Cultura* [PDF]. Prefeitura Municipal de Taubaté. [https://taubate.sp.gov.br/anexos/cmc/ATA\\_5\\_Conferencia\\_Municipal\\_de\\_Cultura\\_1\\_.pdf](https://taubate.sp.gov.br/anexos/cmc/ATA_5_Conferencia_Municipal_de_Cultura_1_.pdf)

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443–466.

Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs.