

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMPANHIAS TEATRAIS: MODELOS DE GESTÃO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

Caroline Marinho Martin<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo trata do resultado da pesquisa realizada com 15 companhias de teatro da cidade de São Paulo quanto ao modelo de gestão adotado na administração do grupo, bem como à identificação de suas diretrizes estratégicas (missão, visão e valores), a fim de traçar um conjunto de “significados comuns”. Esses “significados comuns” podem ser um guia para os iniciantes na área ou contribuir para que outras companhias existentes reflitam sobre seu propósito e a importância dessa reflexão para a sobrevivência da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão cultural; planejamento estratégico; modelos de gestão; teatro; companhias teatrais.

**ABSTRACT:** The present article discusses the results of a survey of 15 theater companies from São Paulo as the management model adopted in the group’s management and the identification of their strategic direction (mission, vision and values), in order to draw a set of “common meanings”. These “common meanings” might be a guide for beginners in the area or contribute to existing companies to reflect on their purposes and the importance of this reflection to the organization’s survival .

**KEYWORDS:** cultural management; strategic management; management models; theatre; theatre companies.

### INTRODUÇÃO: UMA PROVOCAÇÃO

“Às vezes perguntam: que utilidade você e seu teatro têm?”

Responder significaria aceitar aquela lógica que diz que só quem produz tem o direito de existir, e quem não produz não tem função nenhuma, deve ser isolado, eliminado, porque socialmente é um defunctu, literalmente: morto. Quem faz esta pergunta – ‘Que utilidade vocês têm?’ – deve prestar atenção em si mesmo, na própria atitude que leva a negar o valor das árvores que não dão frutos. A árvore que não dá frutos – que, segundo os provérbios, é inútil – passa a ser essencial nas cidades sem oxigênio.

A produção não produz apenas mercadorias, mas também relações entre as pessoas. Isso também vale para o teatro: ele não produz só espetáculos, produtos culturais.

Quem julga do ponto de vista estético, só vê a ‘mercadoria’ teatral.

---

<sup>1</sup> Advogada tributária pela USP. Gestora cultural pelo SESC/SP e pelo SENAC/SP. Diretora Presidente da Companhia Cultural 25do7. Conselheira Participativa Municipal na Prefeitura de São Paulo/SP. Email: carolinemarinho@usp.br

Para se compreender o valor social do teatro não basta olhar somente para as mercadorias, ou seja, os espetáculos produzidos. Deve-se olhar também para as relações que as pessoas estabelecem ao produzir esses espetáculos.”

(BARBA, Eugenio. *Teatro – Solidão, Ofício, Revolta*. MENDONÇA, Patrícia Furtado de (trad.). Brasília: Teatro Caleidoscópio, 2010, grifos nossos)

A partir dessa provocação de Eugenio Barba, diretor teatral italiano, fundador e diretor do Odin Teatret (Dinamarca) e do International School of Theatre Anthropology (ISTA), entender as relações humanas que permeiam o comportamento organizacional de grupos artísticos mostra-se essencial, por aglutinar duas esferas aparentemente distantes: a ótica fria e estratégica da ciência da Administração e o olhar sensível e emotivo das linguagens da Arte. O estudo sobre a gestão de companhias de teatro assume um caráter desafiador no campo da Gestão Cultural.

Com base na identificação do modelo de gestão predominante e de elementos como missão, visão e valores de companhias de teatro de diferentes perfis, busca-se apontar um conjunto de “significados comuns” que possam auxiliar outros grupos artísticos em sua formação e sobrevivência. Pretende ir além da mera racionalidade de técnicas administrativas para também compreender o efeito do elemento humano na gestão cultural.

### **COMPANHIAS DE TEATRO: PREMISSAS, SELEÇÃO E ENTREVISTAS**

A pesquisa com 15 companhias de teatro da cidade de São Paulo foi realizada entre outubro de 2014 e abril de 2015, abrange companhias mais antigas e mais recentes, formalmente organizadas ou não, de várias regiões da cidade de São Paulo e com diferentes métodos e perfis organizacionais. A escolha de tais grupos partiu das seguintes premissas: (i) longevidade do grupo; (ii) destaque na história do teatro paulistano; (iii) pioneirismo de métodos; (iv) inovações teatrais no atual cenário; e (v) destaque no atual cenário teatral paulistano.

Além de pesquisa bibliográfica das companhias teatrais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores ou pessoas indicadas pelas próprias companhias. Os entrevistados responderam às mesmas perguntas, na mesma ordem, com certa flexibilidade quanto ao conteúdo em razão da história de cada companhia de teatro. São eles:

Figura 1- Companhias de teatro e entrevistados

COMPANHIA	ENTREVISTADO
CIA DO PÁSSARO - VÔO E TEATRO	DAWTON ABRANCHES
VACA PROFANA COMPANHIA DE TEATRO	DAVID ROCK
CIA BURACO D'ORÁCULO	EDSON PAULO
ÁGORA TEATRO	CELSO FRATESCHI
NÚCLEO EXPERIMENTAL	ZÉ HENRIQUE DE PAULA
EMPÓRIO DE TEATRO SORTIDO	RAFAEL GOMES
MUNDANA COMPANHIA	AURY PORTO
TEATRO DO INCÊNDIO	MARCELO MARCUS FONSECA
CLUB NOIR	ROBERTO ALVIM
GRUPO REDIMUNHO DE INVESTIGAÇÃO TEATRAL	RUDIFRAN ALMEIDA POMPEU
CIA DA REVISTA	KLEBER MONTANHEIRO
GRUPO TAPA	EDUARDO TOLENTINO
COLETIVO QUIZUMBA	CAMILA ANDRADE, JEFFERSON MATIAS, KENAN BERNARDES, THAÍS DIAS, VALÉRIA ROCHA
CIA PESSOAL DO FAROESTE	PAULO FARIA
TEATRO DA VERTIGEM	ELAINE MONTEIRO

Aos entrevistados foram questionados aspectos sobre (i) a criação de cada companhia, (ii) como as decisões relacionadas à organização do grupo são tomadas e discutidas, (iii) se e como ocorre a divisão das tarefas organizacionais e administrativas, desde as mais corriqueiras às mais estratégicas, (iv) como é o relacionamento da companhia com outros grupos de teatro e (v) os aspectos de planejamento estratégico investigados, ou seja, visão, missão e valores da companhia teatral.

### **PLANEJAMENTO: POR QUÊ? PARA QUÊ?**

A Administração é um campo da ciência em constante evolução. A assunção de diferentes formas de administração e gestão visa adaptar o processo administrativo a diferentes características das mais variadas situações e organizações. Nesse sentido, o planejamento deriva de um processo dinâmico, ativo, sistêmico, participativo e ininterrupto para a determinação dos objetivos, estratégias e ações das organizações.

O modelo clássico de planejamento estratégico, qual seja, definição de missão, visão e valores, análise do ambiente interno e externo, estabelecimento de objetivos, formulação de estratégias, implementação de ações

táticas, avaliação e controle de processos, ainda é largamente utilizado por muitas organizações privadas e públicas. Isso porque planejar estrategicamente é fundamental para qualquer tipo de organização.

Planejar implica analisar a viabilidade de qualquer projeto, que passa pela análise de sua dimensão filosófica:

“Dimensão filosófica. Define as razões e a motivação do projeto. É quando buscamos uma resposta para o ‘por quê?’. Por quais razões o projeto foi criado? Quais suas verdadeiras causas na missão original? Muitas vezes é preciso consultar a gênese do projeto para recuperar o significado perdido e esquecido, principalmente depois da extensa ocupação com a dimensão econômica.” (OLIVIERI, Cristiane e NATALE, Edson (org). Guia brasileiro de produção cultural. São Paulo: Edições SESC, 2013)

Nesse contexto, ainda que informalmente, definir o significado é premissa para a sobrevivência de uma organização. No campo da cultura, o planejamento estratégico ainda provoca certo estranhamento e aversão. Principalmente para artistas. Entretanto, ainda que não se intitule planejamento estratégico nos moldes tradicionais, é possível perceber que ele existe no campo da cultura, como mostrou a pesquisa realizada com companhias de teatro da cidade de São Paulo, objeto desse artigo.

### **ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO: COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES**

O conceito de gestão, sob a ótica da Administração, é a aplicação dessa ciência. Há na literatura e nas próprias práticas das organizações uma série de diferentes modelos de gestão que podem ser pesquisados, estudados, entendidos e aplicados. Mais recentemente, conceitos como empreendedorismo, inovação, criatividade, participação e envolvimento de pessoas nas organizações, qualidade, produtividade, efetividade passaram a fazer parte do vocabulário de administradores.

Tais conceitos têm sido utilizados no campo da Administração para a aplicação mais efetiva e concreta nas organizações de princípios como estratégia, liderança, sistemas de informação, gestão de projetos, gestão participativa, gestão em rede e inteligência organizacional.

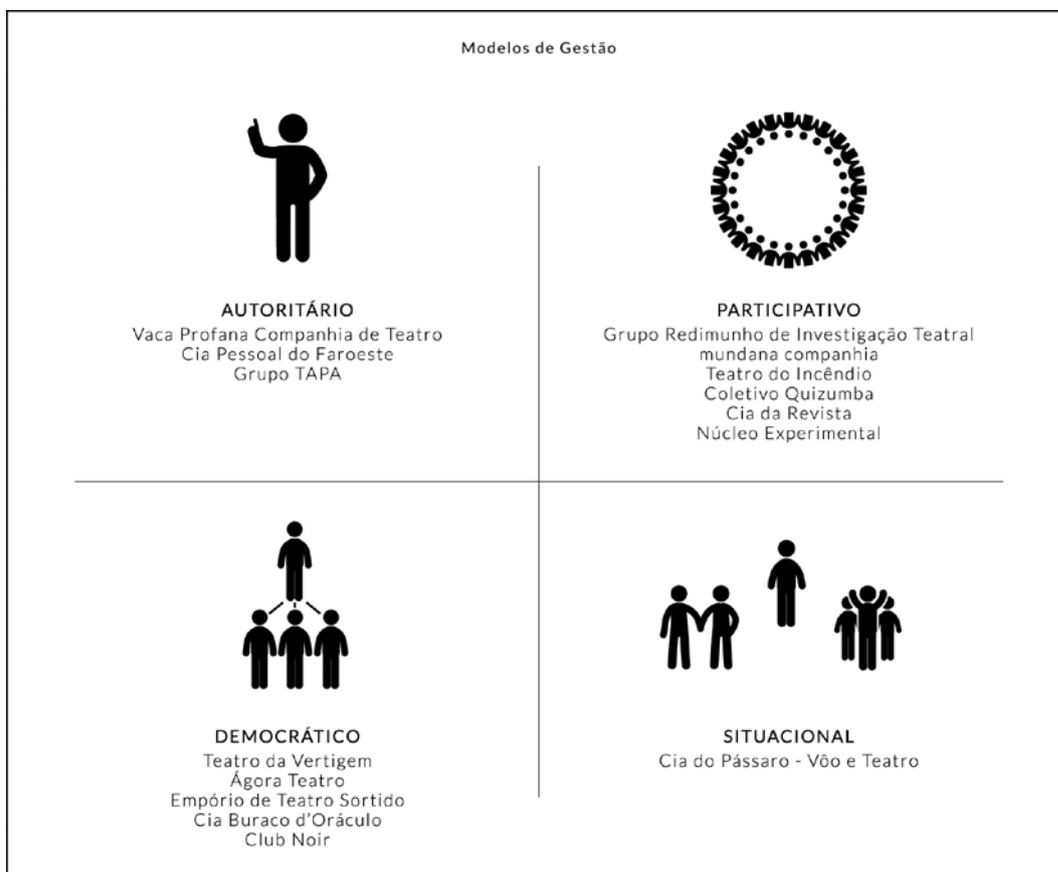
Nesse contexto, o modelo de gestão pode ser compreendido como “o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades – estratégicas, táticas e operacionais – de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado”<sup>1</sup> das organizações.

---

1 Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2013

Um dos aspectos da gestão sobre o qual as companhias de teatro foram questionadas é o modo como as decisões são tomadas, sejam elas mais comuns (como o funcionamento do grupo rotineiramente) ou as mais estratégicas (como as escolhas de repertório ou direção a ser seguida). Adotamos a categorização de Denis Alcides Rezende<sup>2</sup> acerca dos quatro principais modelos que contemplam a nova realidade nas organizações: (i) autoritário, (ii) democrático, (iii) participativo e (iv) situacional.

Figura 2- Modelos de gestão



No modelo *autoritário*, a gestão e decisões estão concentradas na alta administração ou na figura do administrador, ou seja, não há participação efetiva das pessoas envolvidas na organização. Nas companhias de teatro pesquisadas, esse modelo pode ser observado nos grupos com relativo tempo de existência, em que uma só pessoa é responsável pela administração burocrática (em especial a financeira), notadamente em razão da transitoriedade das pessoas que compõem a companhia.

<sup>2</sup> REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

No modelo democrático, a gestão e decisões são discutidas entre a alta administração ou na figura do administrador com participação das pessoas envolvidas na organização, com ou sem acatamento dessas decisões. Nas companhias de teatro pesquisadas, esse modelo pode ser observado nos grupos em que a figura de um ou mais membros sobrepõe-se em relação ao restante do grupo, seja em razão da quantidade maior de membros ou pela transitoriedade de pessoas que participam da companhia.

No modelo *participativo*, a gestão e decisões são descentralizadas pela alta administração ou pelo administrador com participação efetiva das pessoas envolvidas na organização, de forma colegiada, mas não necessariamente unânimes. Nas companhias de teatro pesquisadas, esse modelo pode ser observado em grupos com maior tempo de existência e maior grau de constância entre os membros, sendo cada um deles responsável por um setor da companhia e com certa autonomia quanto a esse setor.

No modelo situacional, em situações específicas, a gestão e decisões são discutidas pela alta administração ou pelo administrador sem necessariamente a vinculação das políticas e procedimentos da organização, com ou sem participação das pessoas envolvidas. Nas companhias de teatro pesquisadas, esse modelo pode ser observado em grupos com poucos membros cuja vinculação não é exclusiva, mas que ainda assim funcionam como um grupo.

Cabe ressaltar que a organização das companhias de teatro na forma de coletivos é apontada pela maioria dos entrevistados como a forma de estruturação que garante continuidade do grupo, seja em razão da coesão artística, seja pela união de esforços que estimulam a criação artística, seja pela facilitação das relações internas e externas.

Como se depreende da pesquisa, a predominância de um modelo ou de outro nas companhias de teatro depende do ambiente (interno e externo) em que estão inseridas, da estrutura e da avaliação quanto a adequação e suficiência do modelo de acordo com a cultura, história, filosofia e políticas do grupo. Não há, necessariamente, a exclusão de um modelo pela adoção de outro, mas sim a predominância de modelos.

## **PLANEJAMENTO: POR QUE ESTRATÉGICO?**

A evolução dos aspectos teóricos e práticos do planejamento estratégico está ligada a fatores ambientais, principalmente à conjuntura social, política, econômica e cultural. O aumento da turbulência ambiental exigiu novos arranjos organizacionais, apoiado na criação de novos métodos de planejamento que primeiro se difundiram entre as grandes corporações privadas, passando pelo setor público, até atingir as organizações de menor porte. Crises, problemas e conflitos tanto internos quanto externos

e um mercado cada vez mais competitivo levaram à adoção desses novos métodos.

Nas últimas décadas, o planejamento estratégico tem gozado de certa popularidade tanto na comunidade acadêmica quanto empresarial. Ainda que haja certa resistência quanto a seu uso, principalmente pelo fato de ter sido aplicado, em seu início, apenas a grandes corporações privadas, o acúmulo de vivências abriu novas perspectivas ao planejamento estratégico. Diversas ideias foram desenvolvidas buscando a eficiência na administração das organizações.

Ao passo que um planejamento “natural” ou “básico” busca apenas o cumprimento de um propósito, o planejamento estratégico funda-se no alcance de metas em menor tempo e com melhores condições que os concorrentes. Essa particular diretriz demanda um crescente interesse na profissionalização de gestores e produtores culturais que possam aliar conceitos empresariais (olhar estratégico) a aspectos culturais (olhar sensível) na administração de organizações, sejam elas privadas ou públicas.

De maneira sintética, Peter Drucker definiu planejamento estratégico como:

“o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”

(DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984)

É possível distinguir três âmbitos na administração de uma organização: o operacional, que cuida do dia a dia da organização; o *tático*, que cuida do relacionamento e integração interna da organização; e o estratégico. A esse último cabe (i) a definição da missão, (ii) a identificação, análise e interpretação das ameaças e oportunidades ambientais, e (iii) a garantia do fiel cumprimento de um processo de gestão da organização baseado na inteligência.

A estrutura de uma organização reflete sua estratégia. Assim, o modelo organizacional adotado provém da missão e do ambiente em que elas se inserem. Encontrar seu próprio modelo adequado é de vital relevância e importância. Por isso, o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. Uma série de fatores, tais como natureza, porte, estilo de gestão e ambiente, influenciam o desenvolvimento do planejamento.

Fazer planejamento estratégico demanda requisitos basilares às organizações, como conhecer seu negócio, conhecer seus concorrentes, dominar as regras do jogo, ter as competências técnicas requeridas e ter criatividade, inteligência, motivação e controle emocional. Palavras como

plano, estratégia e tática devem ser reconhecidas pelas organizações como princípios.

As organizações devem refletir sobre sua missão, isto é, para que servem, levando em conta o ambiente da organização para identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes que devem ser aproveitados e os pontos fracos com os quais se deve tomar cuidado. Com base na missão determinada e análise dos pontos fortes e fracos, é estabelecido um caminho (uma estratégia) para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos que o ambiente oferece.

### **DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: MISSÃO, VISÃO E VALORES**

O propósito das organizações coliga as diretrizes estratégicas que as estruturam: missão, visão e valores. Esses aspectos definem a identidade e os comportamentos, bem como o compromisso com os propósitos da organização e eventual flexibilidade e desenvolvimento detalhado de tais propósitos.

#### **MISSÃO**

Missão é a razão de ser, vocação, escolha, campo de atuação, função de mercado que torna uma organização útil e importante, finalidade ou motivo peculiar para sua criação. É a expressão de como uma organização quer contribuir e interagir com a sociedade, a tradução, de um determinado sistema de valores e crenças em termos de negócio e área de atuação. Destacamos:

“[...] os Construtores conquistam um sucesso duradouro quando pelo menos três elementos essenciais de suas vidas e seu trabalho estão alinhados. [...] O primeiro desses elementos essenciais é o significado. O que você faz deve significar muito pra você, deve ser algo pelo qual você esteja tão apaixonado que o faça perder a noção do tempo quando se dedica a ele. Algo que você faria apesar das críticas e talvez, secretamente, de graça. Na verdade, você não poderia ser pago para não fazê-lo.”

(PORRAS, Jerry, EMERY, Stewart e THOMPSON, Mark. *Sucesso feito para durar: histórias de pessoas que fazem a diferença*. ROCHA, Luciana de Oliveira da (trad.). Porto Alegre: Bookman, 2007, grifos nossos)

“A missão de uma organização é uma declaração única que representa sua

identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser da organização e procura determinar o seu negócio, por que ela existe, ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro.”

(FURLAN, José Davi. Modelagem de Negócio. São Paulo: Makron Books, 1997)

O processo de planejamento estratégico inicia-se efetivamente a partir da definição do negócio e da missão da organização. Baseia-se no reconhecimento de que a organização como agrupamento de pessoas e recursos existe para desempenhar uma missão. Esse reconhecimento muitas vezes é o que garante a eficiência e sobrevivência das organizações, tendo em vista seu poder de motivação aos membros daquela entidade. Isso porque, na medida em que a missão é aplicada de maneira efetiva, proporciona-se uma série de benefícios às organizações, seus integrantes e aqueles com quem ela se relaciona.

Para Peter Drucker, definir a missão de uma organização implica a escolha de um critério geral para estabelecer políticas, desenvolver estratégias e concentrar recursos. É necessário que essa missão reflita um consenso interno e tenha um significado único para os membros da organização: esses devem ter a mesma percepção de sua finalidade, a fim de concentrar seus esforços e energia para alcançar a missão proposta. Deve também ser facilmente percebida e compreendida por pessoas fora da organização.

Nesse contexto, a definição do negócio independe da natureza, do porte e de outras especificidades da organização, podendo dar-se em âmbito mais amplo ou mais restrito. A definição da missão, muitas vezes, é negligenciada nas organizações de menor porte, mas essa escolha é um fator de diferenciação em relação a outras organizações e um requisito para seu sucesso.

A partir desse conceito de diferenciação, as companhias de teatro foram questionadas sobre a característica que as distinguia das demais. Ressalte-se que, durante as entrevistas, a questão colocada causou muita dúvida e reflexão. Isso porque as companhias não conseguiram, de modo imediato, enxergar um atributo tão peculiar. As respostas mais comuns foram as seguintes:

Figura 3- Missão



Além desses aspectos, há uma preocupação dentre as companhias de teatro entrevistadas em realizar um trabalho que transcenda a esfera meramente artística, ou que a esfera artística não seja percebida tão somente como aquilo que é apresentado no palco. Mais do que ter uma linguagem singular, as companhias de teatro anseiam por relações humanas que permeiam seus membros, interna e externamente, reflitam seu posicionamento ético e estético perante o teatro.

## **VISÃO**

A visão é a descrição da meta, do ideal, do sonho da organização. Projeta no futuro o cenário, a imagem que quer ver compreendida tanto interna quanto externamente. Junto com a missão, a visão é um ponto de partida para a formulação de estratégias, pois liga-se ao objetivo final da organização. Destacamos as seguintes:

“[...] a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços em sua busca [...] é uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro [...] é uma intenção sobre onde desejamos que a empresa esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra, [...]. O desenvolvimento de uma visão bem fundamentada e criativa das oportunidades de amanhã orientará o foco para o direcionamento desses esforços, indicará quais competências distintas serão necessárias desenvolver, garantirá o fluxo de recursos e viabilizará a criação de alianças, parcerias e redes.”

(TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010, grifos nossos)

A visão de futuro tenta conciliar motivações, valores e desafios com o sonho. Trata-se de um desafio estratégico e criativo das organizações. Tal como a missão, esse aspecto necessita de mobilização: ainda que a visão seja definida pelo líder da organização, esse desafio deve ser debatido de forma participativa, deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo.

Também como a missão, a visão da organização deve ser compreendida e assimilada por todos os envolvidos da organização, que são impulsionados pelo mesmo objetivo de futuro. Deve-se buscar a coerência entre a visão da organização e a visão das pessoas que a compõem.

Na pesquisa realizada, as companhias de teatro foram questionadas sobre sua pretensão quanto ao seu reconhecimento no futuro. As respostas mais comuns foram as seguintes:

Figura 4- Visão



Como se depreende, as companhias de teatro têm em sua maioria o desejo de que o grupo seja reconhecido pela qualidade, pelo apuro técnico, pelo trabalho com a pesquisa e com o desenvolvimento de linguagens estéticas que a distingam de outras. Existe uma preocupação geral no impacto que as obras criadas terão sobre o público. Assim como ocorreu na discussão sobre a missão, quando questionados sobre a visão de futuro, houve muita dúvida por parte dos entrevistados.

## VALORES

Valores são o conjunto de princípios, normas, enunciados, filosofias, crenças e ideais a serem atingidos pelas organizações. Devem focar integrantes, clientes e parceiros da organização, bem como a própria sociedade. Os valores, em síntese, refletem a missão da organização. O termo foi conceituado por diversos autores. Destacamos:

“Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões [...] estabelecem a natureza e o sentido entre o vínculo e a visão e a tomada de decisões.”

(TAVARES, Mauro Calixta. Ob. cit., grifos nossos)

Os valores da organização devem ser relativamente permanentes, factíveis (podem ser e serão praticados), ter substância (justificáveis) e ser acessíveis (todos devem entender e se comprometer), além de serem coerentes com o tipo de organização que se quer formar. Seu entendimento e efetivo exercício podem trazer inúmeras benfeitorias às organizações, bem como representar um diferencial competitivo decorrente do reconhecimento desses valores em ambiente interno e externo das organizações.

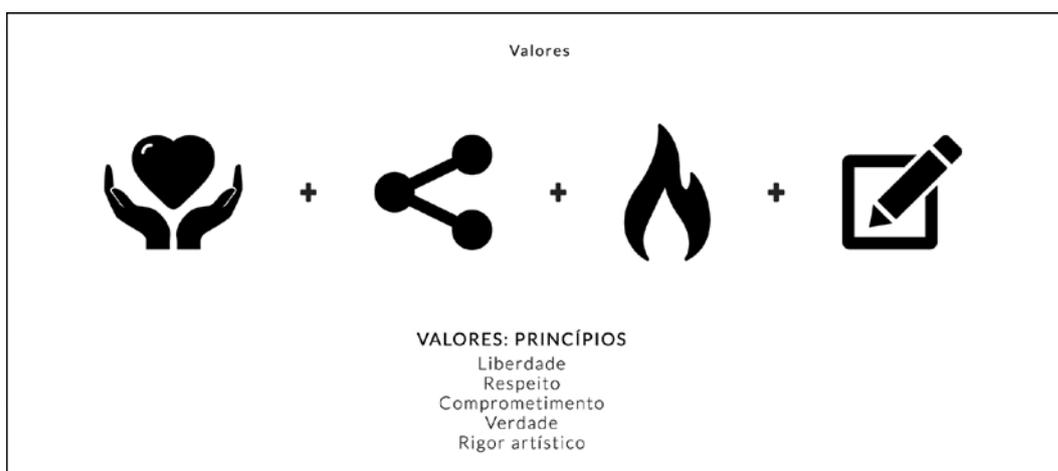
A formalização dos valores das organizações envolve a aplicação em decisões e ações de forma padronizada, o que traz coerência à implementação da missão da organização. Isso porque, do ponto de vista estratégico, os valores oferecem um ambiente que facilita processos de trabalho e outras atividades, reduz o tempo da tomada de decisões, melhora a comunicação interna, media conflitos e pressões, harmoniza comportamentos, minimiza atritos, restringe gastos, dentre outros. Gera-se um clima de justiça, satisfação, eficiência e criatividade.

“A cultura de uma organização congrega a sua identidade. A forma de uma entidade de fazer negócios é afirmada tanto pelos indivíduos que englobam a organização como seus clientes, e é seguido insistentemente por sua cultura. Os valores e crenças de uma organização têm importância na imagem de marca, por meio da qual ela se torna conhecida e respeitada.”

(NEETA, Sinha e POONAM, Arora. “Creating a High Performance Organization with Strategic Organization Culture and Values”. *European Journal of Academic Essays* 1(5): 29-37, 2014, disponível em <<http://euroessays.org/wp-content/uploads/2014/06/EJAE-194.html>>, acessado em 20.mar.2015)

Na pesquisa realizada, as companhias de teatro foram questionadas sobre os valores que guiam o grupo. Ressalte-se que, diferentemente do que ocorreu em relação a missão e visão, a resposta a esse questionamento não causou dúvidas aos entrevistados, que imediatamente se manifestaram. As principais respostas foram:

Figura 5- Valores



Como se depreende, os valores são a variável mais definida dentro das companhias de teatro, independente do modelo de gestão predominante. Os valores apontados levam em conta uma construção organizacional que reflete a cultura, o passado, o presente e o futuro, a filosofia e as políticas do companhia. Esses valores controlam e orientam o comportamento coletivo dos membros das companhias teatrais pesquisadas, face ao ambiente externo e também às relações internas.

### **CONCLUSÃO: UM DESAFIO**

A pretensão da pesquisa era identificar o modelo de gestão e o significado (valor, missão, visão) das companhias teatrais selecionadas, entender sua motivação para trabalhar com artes cênicas (teatro) e traçar um conjunto de “significados comuns”. Era entender o que faz uma companhia de teatro se tornar bem-sucedida (notadamente nos sentidos administrativo e artístico-filosófico) e permanecer dessa maneira por um longo tempo. Era verificar se seria possível criar uma fórmula, um padrão de gestão para grupos artísticos.

No que se refere à gestão, em especial ao modo como se dão as decisões

administrativas dentro das companhias, é possível afirmar que não há um padrão que possa ser utilizado como paradigma. Nesse contexto, não há contradições, mas sim peculiaridades que requerem a adoção de um ou outro modelo ou uma combinação entre eles.

O modelo autoritário mostra-se como mais apropriado para companhias em que há relativa transitoriedade entre seus membros e a figura central toma para si a função burocrática a fim de tornar a gestão mais eficiente. O modelo *democrático* configura-se como ideal para companhias em que dois ou mais membros dividem as responsabilidades administrativas do grupo, apoiados por outros membros que não participam ativamente da gestão (sobretudo em razão de sua transitoriedade) e que se reportam diretamente às figuras centrais.

O modelo participativo demanda uma corresponsabilidade e interação maior entre os participantes do grupo, uma vez que todas as decisões são tomadas em conjunto, e cada membro passa a ser responsável por um projeto ou setor da administração. Esse modelo pressupõe permanência e estabilidade de membros da companhia. O modelo *situacional* também implica, de certa maneira, maior interação entre o grupo, tendo em vista só ser possível a construção e consciência como grupo, a partir de decisões condizentes com a vontade de todos os seus membros, ainda que não vinculados exclusivamente a determinada companhia.

No que se refere ao conjunto de “significados comuns”, é possível perceber a relevância da variável valores para as companhias. Mesmo que possa parecer óbvio por se tratar de companhias de teatro, ou seja, que funcionam a partir de éticas e estéticas abalizadas em aspectos humanos, a clareza em relação aos princípios tem efeitos tanto internos quanto externos.

Internamente, os princípios norteiam todas as decisões e atividades das companhias de teatro, a ponto de determinar a permanência ou afastamento de membros, os trajetos artísticos e administrativos a serem percorridos, bem como melhoram a comunicação interna e externa e possibilitam o cumprimento da missão. Nesse sentido, embora a delimitação da missão e da visão não se dê de forma clara e imediata, o planejamento estratégico sob o ponto de vista de valores nas companhias de teatro possibilita que os esforços das pessoas envolvidas sejam coordenados de maneira eficiente não só administrativa, mas também artisticamente.

Externamente, companhias de teatro, cujos valores são concretizados de forma mais precisa, tendem a ter maior capacidade produtiva, isto é, de gerar maior impacto no processo produtivo artístico. Esse impacto tem papel fundamental na promoção de mudanças organizacionais e comportamentais no meio teatral e em outros grupos artísticos. Isso porque valores consolidados são uma demonstração de comprometimento não só com o fazer artístico, mas com as relações humanas criadas ou desenvolvidas a

partir desse fazer artístico. Em termos de planejamento estratégico, esse novo olhar para a produção pode ser um diferencial competitivo que legitima o papel social do teatro.

Assim, tal qual a provocação inicial de Eugenio Barba, entender a gestão de grupos artísticos ultrapassa a dominação (tanto no sentido de conhecimento quanto no de excesso) de técnicas administrativas. É imperativo entender os efeitos das relações humanas entre os membros desses agrupamentos. As relações humanas criadas a partir e em razão de uma companhia de teatro, em especial as relações que advêm da dinâmica do comportamento organizacional e das que são geradas por ela, indicam uma vertente da gestão cultural a ser explorada.

O que funciona muito bem para uma companhia pode não funcionar para outra, ainda que com a mesma estrutura, mesma história, mesmas condições financeiras, mas com membros completamente diferentes. Portanto, mais do que simplesmente aplicar a ciência de Administração, é preciso ter em mente que uma companhia de teatro cria relações capazes de mobilizar pessoas dentro e fora da organização, e tais relações não podem ser analisadas isoladamente. Esse é nosso desafio como gestores culturais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBA, Eugenio. *Teatro – Solidão, Ofício, Revolta*. MENDONÇA, Patrícia Furtado de (trad.). Brasília: Teatro Caleidoscópio, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984
- \_\_\_\_\_. *Administrando para o futuro*. Rio de Janeiro, Pioneira, 1992.
- FURLAN, José Davi. *Modelagem de Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1997
- MATOS, Francisco Gomes de e Chiavenato, Idalberto. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Carpigiani, Maria Adelaide (trad). Porto Alegre: Bookman, 2004
- NAKAGAWA, Marcelo. *Empreendedorismo: elabore seu plano de negócio e faça a diferença!*. São Paulo: Editora SENAC de São Paulo, 2013
- NEETA, Sinha e POONAM, Arora. “*Creating a High Performance Organization with Strategic Organization Culture and Values*”. *European Journal of Academic Essays* 1(5): 29-37, 2014, disponível em <<http://euroessays.org/wp-content/uploads/2014/06/EJAE-194.html>>, acessado em 20.mar.2015
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2013
- OLIVIERI, Cristiane e NATALE, Edson (org). *Guia brasileiro de produção cultural*. São Paulo: Edições SESC, 2013

- PORRAS, Jerry, EMERY, Stewart e THOMPSON, Mark. *Sucesso feito para durar: histórias de pessoas que fazem a diferença*. ROCHA, Luciana de Oliveira da (trad.). Porto Alegre: Bookman, 2007
- REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010