

**A ORGANIZAÇÃO EXCELENTE: DIRETRIZES PARA O GRUPO
TEATRAL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A ORGANIZAÇÃO EXCELENTE: DIRETRIZES PARA O GRUPO
TEATRAL**

EDINICE MEI SILVA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção

Florianópolis
2001

Edinice Mei Silva

A Organização Excelente: diretrizes para o grupo teatral

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutora em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, abril de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dr^a.
Orientadora

Prof. José Ronaldo Faleiro, Dr.

Prof. José Francisco Salm, PhD.

Prof^a. Maria Terezinha Angeloni, Dr^a

Prof^a. Jane I. P. da Costa, Dr^a

Prof^a. Beatriz Ângela Vieira Cabral, Dr^a

Dedico esta tese a Vera Regina Martins Collaço e a Hanna Mei por terem amenizado minhas angustias, enchido minha vida de amor e tornado meu dia a dia feliz.

Agradeço a Deus pela minha existência e por ter me cercado de pessoas portadoras de grande espiritualidade.

Agradeço a meus pais por terem me materializado e proporcionado uma vida cheia de amor.

Agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta tese.

Sumário

Lista de Figuras	viii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Gráficos	x
Lista de Quadros	xi
Resumo	xii
Abstract	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema	2
1.2 Justificativa	3
1.3 Formulação do problema	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Geral	8
1.4.2 Específicos	8
1.5 Delimitação da proposta	9
1.6 Relevância, originalidade, ineditismo	10
1.7 Estrutura da tese	12
2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA	13
2.1 Organização	14
2.1.1 O Grupo teatral como organização	14
2.1.2 Funções para a excelência	16
2.2 Produção	17
2.2.1 Sistema de produção teatral	17
2.2.2 Projetos do produto/serviço e do processo	21
2.2.3 Processo da produção teatral	23
2.3 Marketing	27
2.3.1 Características do mercado consumidor	27
2.3.2 Competência cultural e distinção	29
2.3.3 Consumo das Artes	35
2.3.4 Produto artístico/cultural: conceitos e características	39
2.3.5 Bem Meritório, bem público e o capital cultural	48

2.3.5.1 O bem meritório	49
2.3.5.2 O Bem Público	52
2.3.5.3 Os argumentos e o capital cultural	54
2.3.6 Marketing das artes	61
2.4 Pessoas	74
2.4.1 O Grupo teatral como equipe	74
2.4.2 Transformação de grupos em equipes	76
2.4.3 Teatro de equipe	78
2.4.4 Aprendizagem	80
2.4.5 O Líder na criação da organização	85
2.4.6 Laboratório de aprendizagem e artes cênicas	87
2.4.7 As cinco disciplinas de Peter Senge	88
2.4.8 Introdução a Stanislavski	95
2.4.9 O Sistema Stanislavski	98
2.4.10 Análise ativa e aprendizagem	112
2.4.11 Senge e Stanislavski: união das disciplinas e sistema	116
3 METODOLOGIA	119
3.1 Pesquisa bibliográfica	119
3.2 Delimitação da pesquisa	120
3.3 Tipo de pesquisa	121
3.4 Definição do campo da pesquisa	121
3.5 Seleção dos casos	121
3.6 Técnica de coleta de dados	123
3.7 Técnica de análise de dados	123
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	124
4.1 Organização	125
4.2 Produção	127
4.3 Marketing	133
4.4 Pessoas	140
4.5 Organização que Aprende	145
5 DIRETRIZES PARA CONFIGURAÇÃO DO GRUPO TEATRAL COMO ORGANIZAÇÃO EXCELENTE	151

5.1 A organização excelente	154
5.2 Síntese interpretativa dos grupos	159
6 CONCLUSÃO	175
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
8 ANEXOS	191
8.1 Consumo das Artes em Florianópolis	191
8.2 Roteiro para Entrevistas	201

Lista de Figuras

Figura 1 Sistema de produção	018
Figura 2 Sistema de produção teatral	020
Figura 3 Grupos de responsabilidades na produção teatral	025
Figura 4 Estrutura hierárquica da sociedade	032
Figura 5 A estrutura da estratégia de marketing	069
Figura 6 Modelo de aprendizagem vivencial	082
Figura 7 Sistematizando as 5 disciplinas	093
Figura 8 O Método de Stanislavski, por Lewis	101
Figura 9 O Sistema de Stanislavski, por Labanca	102
Figura 10 O Sistema de Stanislavski, por Silva	103
Figura 11 Concepção geral da pesquisa	151
Figura 12 Organização Excelente	156

Lista de Tabelas

Tabela 1	Exposição da população às artes	192
Tabela 2	Frequência a eventos e espaços culturais ao ano	194
Tabela 3	Prioridades de lazer e gastos dos consumidores introduzidos as artes na infância	199
Tabela 4	Prioridade de lazer e gastos dos consumidores introduzidos as artes na adolescência	199
Tabela 5	Prioridade de lazer e gastos dos consumidores introduzidos as artes na vida adulta	199

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Exposição da população às artes – por escolaridade	193
Gráfico 2 Frequência a eventos e espaços culturais ao ano	194

Lista de Quadros

Quadro 1 Compreensão da natureza da ação do serviço	043
Quadro 2 Relação com o consumidor	044
Quadro 3 Personalização e avaliação na distribuição	045
Quadro 4 Qual a natureza da demanda em relação à oferta	046
Quadro 5 Método da distribuição do serviço	047
Quadro 6 Síntese Parcial da Pesquisa	153
Quadro 7 Síntese da Pesquisa	181

Resumo

SILVA, Edinice Mei. **A Organização excelente: diretrizes para o grupo teatral.** Florianópolis, 2001. 16..f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Trata a presente tese de uma proposta de diretrizes para o grupo teatral buscar configurar-se como organização excelente. Para viabilizar a construção das diretrizes várias etapas foram executadas, a começar pela caracterização do grupo teatral como organização produtora de serviço inserida em um mercado altamente competitivo. Entender o significado de uma organização produtora de serviço requereu que fosse abordada a gestão de serviços, que nesta tese é vista como composta de três funções primordiais, que são produção, marketing e pessoal. Estas três funções foram exploradas teórica e conceitualmente gerando um corpo teórico único como etapa essencial da tese. Além destas duas etapas preliminares, uma terceira foi realizada representando uma pesquisa de campo. A pesquisa conduzida foi do tipo exploratória, tendo como um dos procedimentos técnicos o estudo de caso, e como objeto o grupo teatral. Três grupos teatrais de Florianópolis foram pesquisados com o objetivo de verificar se poderiam ser qualificados de organização excelente. A conceituação desta, mais a base teórica desenvolvida e a resultante da análise dos dados coletados junto aos grupos teatrais - mostrando que estão distantes de serem uma organização excelente - serviram de alicerce sob o qual foram delineadas as diretrizes, finalizando a presente tese.

Palavra-Chave: organização excelente, grupo teatral, marketing das artes, laboratório de aprendizagem.

Abstract

SILVA, Edinice Mei. **A Organização excelente: diretrizes para o grupo teatral.** Florianópolis, 2001. 16...f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The present thesis has as its purpose to propose a set of instructions for the theatrical group to become an excellent organization. In order to develop the set of instructions various steps were taken, beginning with the characterization of the theatrical group as an organization that produces a service, and as such, it is inserted in a very competitive market. To understand the meaning of a service organization, it was necessary to approach the management of services, which in this thesis is shown as having three main functions: operations, marketing and human resources. These three functions were explored theoretically and conceptually, generating an unique body of theory as an essential step of the thesis. Besides the first two steps taken, a third was accomplished, represented by a fieldwork. The research undertaken was of the exploratory kind, and had the case study as one of its technical procedure, along with the exploration of the theory. The object of study was the theatrical group. Three groups from Florianópolis, were studied, having as the research's objective to verify if any one of the groups could be classified as an excellent organization. The concept of excellent organization, together with the theoretical base, plus the results of the fieldwork, showing that the groups were far from being an excellent organization, served as the foundation over which the set of instructions were developed, concluding the present thesis.

Key-words: excellent organization, theatrical groups, services management, marketing of the arts, learning laboratory.

1 INTRODUÇÃO

Na era moderna, o fazer arte tem ocupado uma posição especial entre as atividades humanas. Alguns o colocam acima de todas as outras atividades e muitos, provavelmente, pensam a arte como algo diferenciado daquilo comumente encontrado no mercado, ou seja, é muito mais do que mero produto de consumo. Sem pensar de forma reflexiva na questão do valor atribuído às artes, a verdade é que tanto arte como cultura, no Ocidente, são produzidas por indivíduos e instituições operando dentro da economia de mercado, e conseqüentemente não têm como escapar das restrições do mundo material. Assim, quando uma companhia de teatro contrata atores, sonoplasta ou iluminador, está competindo em um mercado de trabalho bem definido e tem que pagar o que este mercado, ou sindicato, requer. Quando estabelece o preço dos ingressos, tem que reconhecer que suas vendas serão limitadas pela competição advinda de outras formas de recreação e pelo gosto e renda de seus espectadores em potencial.

Há concordância entre os estudiosos que as artes são mais que “mero entretenimento”, mas mesmo assim não deixam de ser entretenimento e, portanto, necessitam competir pelo orçamento do consumidor interessado em diversão. Em um mercado consumidor as batalhas são travadas pelas unidades produtoras de bens e serviços, que podem ser vistas como organizações, e como tais são classificadas desde simples até complexas, necessitando ser administradas para que possam atingir seus objetivos, que se resumem na busca da satisfação do cliente interno e externo.

Hoje, administrar organizações simples ou complexas significa vê-las pela ótica da aprendizagem e inteligência, isto é, constituídas de pessoas que produzem conhecimento. O mundo encontra-se na era da informação e do conhecimento, que requer para tanto organizações apropriadas, e não é outro o propósito da presente tese senão o de apresentar diretrizes aos grupos teatrais para que estes possam se tornar organizações adequadas aos dias atuais e vindouros.

1.1. Tema

Em muitos aspectos, as organizações culturais/artísticas apresentam semelhanças com empresas privadas; ambos os tipos viabilizam as ofertas de produtos e serviços através do sistema de produção, possuem um conjunto de públicos, incluindo seus trabalhadores, consumidores, comunidade financeira, fornecedores e outros, como os membros da comunidade onde se localizam. Porém, existe a diferença entre o relacionamento do gestor da cultura com seus públicos, e do gestor de uma empresa com os seus; isso não só porque na organização cultural o corpo de trabalhadores-artistas/atores é diferente, mas também porque é comum no mundo das artes colocar os desejos e as necessidades dos consumidores abaixo daqueles dos produtores - artistas (Motta e Schewe, 1995). Isto porque a organização cultural/artística normalmente considera o produto ofertado como intrinsecamente desejável, isto é, todos não só necessitam como desejam arte, e os que não o fazem são com freqüência considerados filisteus, aqueles de gosto duvidoso.

Outra diferença entre a organização cultural/artística e uma empresa, é a incapacidade da primeira de gerar significantes ganhos de produtividade; por exemplo, hoje se necessita o mesmo número de pessoas e o mesmo tempo de duração para se executar um sinfonia, representar uma ópera, ou ballet, que há uma década ou século atrás.

Descartando as diferenças, estes dois tipos de organizações – cultural e empresa privada - possuem características similares: o objetivo de sobrevivência é comum a ambas; elas também se apresentam como sistemas de produção e têm em comum vários imperativos operacionais, tais como a necessidade de planejamento, treinamento de pessoal, administração financeira sensata, efetivo desenvolvimento de públicos e busca constante de vantagens sobre os concorrentes.

Convém ainda ressaltar que as organizações em geral estão tendo que encarar um ambiente caracterizado por constantes mudanças que trazem dúvidas em relação às possibilidades de se realizar as expectativas de afluência e crescimento contínuo, o que permite ou faz surgir em uma

velocidade sem tamanho novas técnicas, processos e procedimentos administrativos.

As razões para estas mudanças contínuas são muitas, entre elas depara-se com as questões dos limites exemplificados pela questão da preservação do meio ambiente, do fim dos recursos naturais, da redução do crescimento econômico, do tamanho do Estado e, mais recentemente, e ainda pouco disseminados, também defronta-se com os limites à interpretação do produto artístico, assim como ao indivíduo, reduzindo-o a uma dimensão única: a econômica.

Portanto, conclui-se que as mudanças passam a fazer parte da rotina das empresas e organizações, e se em passado recente estas poderiam operar em um ambiente relativamente tranqüilo, hoje precisam operar em um mundo bastante competitivo, incerto e instável, forçadas portanto a se engajarem em um processo de permanente aprendizado, o que requer novas estruturas, estratégias e tecnologias organizacionais, assim como novo padrão cultural. Em outras palavras, o que se apresenta é a necessidade de uma nova configuração organizacional e de um modelo diferenciado para a sua condução, para tornar as organizações viáveis.

Isto posto, o objeto desta tese é a organização, primordialmente produtora de serviços, representada pelo grupo teatral; e o tema abordado é o da Organização Excelente advinda de uma concepção mais ampla de Excelência de Sistemas, englobando as concepções de organizações inteligentes e que aprendem.

1.2 Justificativa

Aqueles que têm gosto pelas artes performáticas - música, dança, ópera e teatro - gostariam de ver as organizações que produzem essas artes prosperarem, no entanto o temor gerado pela possibilidade de virem a sucumbir perante seus concorrentes da indústria cultural (rádio, televisão, vídeo, discos) é um fato, o que faz com que se busque um acréscimo aos

estudos direcionados àquelas, pois somente com conhecimento real da situação será possível proceder com medidas cabíveis na soluções dos problemas detectados.

Kuhner, em 1987, estudando os grupos amadores de teatro existentes no Brasil à época, constatou existir: a) uma visível interrupção momentânea dos processos inerentes aos grupos explicitada pela rotatividade de pessoas dentro de um mesmo grupo e até dos próprios grupos; b) dificuldade nas montagens devido à falta de apoio institucional, seja este permanente ou temporário; c) autodidatismo nas técnicas e linguagem; e d) impossibilidade de manter um público, ou criar o hábito de freqüência ao teatro.

Em suma, apresentava-se para aquela época uma situação que impossibilitava o desenvolvimento de um trabalho contínuo, tranqüilo e seguro por parte dos grupos.

Estes aspectos dificultosos enfrentados pelos grupos, e detectados tempos atrás, nos anos oitenta, quase todos continuam presentes ainda hoje, pelo menos para os grupos de teatro de Santa Catarina, conforme resultados obtidos por pesquisas coordenadas por Carreira (1998) e Silva (1998). Quanto a números, o primeiro informa que filiados a FECATE (Federação Catarinense de Teatro Amador) encontram-se 65 grupos amadores e profissionais, sendo que somente 10% têm a atividade teatral como principal fonte de renda).

Carreira (1998, p. 15), coordenou uma pesquisa, orientada à produção teatral, e esta detectou que para a maioria dos grupos teatrais em Santa Catarina, “falar em produção teatral é quase que desvendar um enigma, muitos por não saberem do que se trata e outros por não entenderem o seu sistema”. Acrescenta-se ainda a interpretação dada à questão por um diretor teatral, que disse:

“(...) o que vem na minha cabeça de imediato quando se pensa em produção teatral, é uma linha de produção que vai montando as peças para chegar em um produto final, e o que começa com o mais simples, que é o conseguir dinheiro para montar o espetáculo. Mas, acima de tudo, a produção é responsável pela manutenção de um grupo teatral, que vai centrar uma filosofia de trabalho e que vai amalgamar este

grupo, dando consistência tanto financeira quanto profissional (Lorival de Andrade, *apud* Carreira, *ibidem*).

A esse entendimento acerca da produção teatral, que confunde a função produção com gerenciamento, o relatório, da pesquisa coordenada por Carreira, apresenta análise conclusiva indicando que para a maioria dos grupos teatrais de Santa Catarina os principais empecilhos encontrados no processo de produção são “a dificuldade de acesso aos espaços cênicos e a convocação de público”, e menos dificultosa se encontra a arrecadação de fundos (patrocínio) para a montagem dos espetáculos. Mais uma vez transparece certa confusão, desta vez entre produção e marketing.

Em síntese, a citada pesquisa concluiu que:

“basicamente os grupos catarinenses possuem dificuldades na elaboração dos procedimentos de produção teatral, ou seja, reclamam da dificuldade de estruturar procedimentos que possam tanto resolver os problemas de comercialização como de manutenção do grupo e seus trabalhos” (Mendes, *apud* Carreira, *ibidem*, p.19).

Ainda pela ótica dos grupos catarinenses, produção não passaria de arrecadação de fundos, manutenção e sobrevivência dos grupos. Uma possível justificativa para tal entendimento, e que é apresentada pelos pesquisadores, tem a ver com o fato de não existir em Santa Catarina formação de profissionais na área de produção teatral, e em relação ao país como um todo somente alguns cursos superiores de teatro oferecem disciplinas abordando o assunto.

Confirmando o anteriormente levantado, Silva, (1998) coletou os seguintes dados em relação aos grupos teatrais de Florianópolis: para o período 1990 a 1998, foram identificados onze grupos, sendo que oito estavam em atividade. Quanto a tamanho, a média era de seis componentes fixos por grupo, sendo que a maioria possuía formação superior em artes cênicas. Os grupos se classificavam como autônomos, com a exceção de um, declarado como microempresa. Praticamente todos já receberam apoio financeiro do setor público e somente três tiveram recursos oriundos do setor privado.

Em relação às dificuldades encontradas pelos grupos em atividade, à época, foram citadas as questões da produção, principalmente no que tange a tarefa de se obter recursos financeiros, a falta de espaço físico para ensaios e apresentações, e a alta rotatividade de pessoas/componentes do grupo, o que gera problemas na manutenção/sobrevivência. Como fatores positivos contribuindo para a permanência em atividade, foram citados os idealismos, o prazer em trabalhar em grupo, o prazer em fazer teatro, a existência de um objetivo comum, a vontade/disposição para o trabalho em geral e a clareza nos objetivos do grupo e na linha de pesquisa, bem como na proposta estética e nos procedimentos artísticos de como fazer teatro.

Para os grupos que encerraram suas atividades, as razões foram as divergências, as diferentes necessidades, o descomprometimento e a falta de profissionalismo dos membros.

Finalizando, cabe salientar que existe uma maior tendência, pelo menos em Florianópolis, dos grupos permanecerem em atividade, visto que mais de 50% existem há mais de oito anos.

As pesquisas também deixam evidentes alguns pontos problemáticos, tais como o amadorismo existente na produção teatral, visto que para os grupos de Santa Catarina esta se resume em “conseguir recursos financeiros, administrar a vida dos integrantes do grupo e manter o espetáculo” (Carreira, op. cit., p. 23). Ainda, a rotatividade de pessoas dentro do grupo é relativamente alta, e continua a impossibilidade de manter-se um público ou criar-se o hábito de frequência ao teatro, o que sugere a necessidade de se desenvolver uma pesquisa voltada à gestão de grupos teatrais.

Assim, tendo em vista as características levantadas em relação aos grupos teatrais em geral, e os de Florianópolis em particular, bem como as dificuldades gerenciais a que estão submetidos, surgiu a presente tese.

Para efeito desta pesquisa definiu-se o grupo teatral de acordo com Aslan (1994, p. 279), que afirma: “o grupo de teatro é ao mesmo tempo um grupo de homens que tem a mesma ideologia e se unem numa busca comum. Efêmero ou durável, procede a um questionamento tanto das formas de expressão quanto do conteúdo de representação e de seu impacto sobre o público”.

1.3 Formulação do problema

Tendo por base as informações previamente levantadas, pode-se inferir que os grupos teatrais, pelo menos para o caso de Florianópolis, apresentam um índice de sobrevivência razoável visto que muitos continuam em atividade após vários anos. Porém quase todos os grupos entrevistados por Silva (1998) apontaram como dificuldades para a manutenção do grupo, entre outras: a captação de recursos financeiros, que em quase sua totalidade têm sido obtidos junto ao setor público, e o público consumidor ser meramente moderado, para alguns até pouco significativo. Ainda, partindo de Carreira (1998), deduziu-se existir um entendimento restrito por parte dos grupos teatrais de Santa Catarina em relação ao significado de produção teatral e marketing.

A síntese acima leva à formulação da situação problema, que pode ser resumida nas questões: a) os grupos teatrais estão no momento vivos, porém são economicamente viáveis, considerando que estão inseridos no mercado?; b) deve o Estado subsidiá-los/financiá-los?; e c) estão estruturados como organizações excelentes?

De acordo com Frey e Pommerehne (1989), a arte está sujeita à escassez, pois tanto arte como cultura estão restritas pelos recursos econômicos disponíveis; elas não constituem bens gratuitos que estão disponíveis em abundância. A produção de um trabalho/obra de arte requer recursos – que são escassos - em forma de trabalho, capital, material, criatividade e originalidade. Ainda, a produção e o consumo das artes são resultado do comportamento isolado de indivíduos. Realizações artísticas são concretizadas pelas ações das pessoas, e a demanda para as artes é atribuída a decisões individuais, decisões que muitas vezes são direcionadas a outras atividades (serviços) de lazer e cultura (entretenimento), caracterizando, portanto, a existência da concorrência, a ser vencida pela competência, pelo conhecimento do mercado e pela aplicação do marketing das artes.

No teatro como nas outras artes performáticas, freqüentemente é o trabalho que emprega o capital, em vez de ser o contrário, como é normalmente a regra

nos setores produtivos da economia. Um exemplo típico é uma pequena companhia - cooperativa de atores -, um grupo teatral, com poder de voto igual, que busca capital para pôr em prática uma idéia que os membros compartilham.

Freqüentemente, como visto, o capital é buscado junto ao Estado, e para o caso brasileiro, a atual política cultural deixa para o mercado/iniciativa privada a tarefa de subsidiar/financiar a produção artística/cultural; portanto, ser viável na atualidade é no mínimo buscar a auto-sustentação, a autonomia financeira.

Portanto, o propósito deste trabalho é o de desenvolver diretrizes que poderão auxiliar os grupos teatrais a se constituírem em organizações excelentes, aquelas que dão atenção à produção para a eficiência e eficácia na satisfação das necessidades dos consumidores, criando os produtos/serviços adequados; que focam o marketing, pois é imprescindível conhecer o mercado, observando as questões de oferta e demanda; e que consideram as pessoas internamente, pois são elas que prestam os serviços solicitados pelos consumidores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Propor diretrizes para o grupo teatral buscar configurar-se como organização excelente.

1.4.2 Específicos

I Caracterizar o grupo teatral como organização.

II Explorar conceitual e teoricamente os elementos básicos da organização excelente:

a) Produção

a.1) apresentar o sistema de produção, identificando seus elementos para o teatro; e

a.2) expor a atividade de projetos e o processo de produção teatral.

b) Marketing

b.1) caracterizar o mercado consumidor;

b.2) conceituar produto e serviço artístico/cultural e explicitar suas características; e

b.3) abordar o marketing das artes.

c) Pessoal

c.1) abordar o grupo teatral como equipe; e

c.2) expor o laboratório de aprendizagem como espaço para aprender a aprender em grupo.

III Pesquisar a gestão dos grupos teatrais, em Florianópolis, focando os elementos básicos da organização excelente.

IV Delinear as diretrizes para auxílio aos grupos teatrais.

1.5 Delimitação da proposta

A presente tese, tendo como propósito o delineamento de diretrizes para auxiliar os grupos teatrais a virem a ser organizações excelentes, não objetiva ser compreensiva no sentido de que não abordará a gestão financeira nem a gestão das operações em sua totalidade. Na realidade, a tese se resume em traçar um caminho a ser percorrido pelos grupos teatrais, pavimentado por concepções de organizações, noções de mercado e marketing das artes, desenvolvimento das pessoas através do aprender a aprender, e busca de resultados objetivando a sobrevivência e a viabilidade desses grupos.

Em específico, serão consideradas as funções de produção, marketing e pessoas, centrais à gestão de serviços. Na produção, o foco será a identificação do sistema de produção teatral e sua interface com marketing. Em marketing, a atenção será voltada para noções gerais sobre o mercado das artes e as características do produto/serviço artístico-cultural. Com relação às pessoas, o ponto principal não será outro senão a formação do indivíduo, aquele que age nas organizações, portanto ator organizacional - o que aprende a aprender em grupo.

1.6 Relevância, originalidade, ineditismo

A tese apresenta uma efetiva contribuição a expansão dos horizontes das áreas de Engenharia de Produção e Marketing, através da aplicação de conceitos dessas áreas às organizações culturais/artísticas, mais especificamente às artes performáticas na figura do teatro e do veículo produtor, o grupo teatral. Sua relevância se apresenta para os produtores culturais/artísticos, os quais, pela sua formação, calcada isoladamente na ciência que embasa as artes, acabam apresentando deficiências no gerenciamento dessas organizações.

Estes produtores, ao se depararem com os percalços do mercado, problemas gerenciais, de produção, e dificuldades em manter o grupo vivo e viável, sentem-se incapacitados para reagir a eles. Portanto, o propósito fundamental desta tese se direciona no sentido de estabelecer diretrizes especificamente traçadas para um modelo de gestão da produção, marketing das artes, e de pessoal, que possam servir de referencial à gestão de um grupo teatral.

A literatura existente é diversificada, apontando para Wolff (1981), que aborda as artes sob o ponto de vista sociológico, tendo como foco a natureza social das artes, sua produção, distribuição e recepção (consumo). Bennett (1997) se aventura na construção da teoria da produção e recepção, preocupando-se com a condução material para a produção e recepção do

teatro, como foi e ainda é interpretado, como prática cultural. Bourdieu (1984) mostra, através de observação científica, que necessidades culturais são resultados da orientação familiar e da educação escolar. O economista Scitovsky (1976) une psicologia e economia para uma melhor compreensão dos desejos humanos, tendo rascunhado uma teoria da satisfação humana que o leva a sugerir que o consumidor não se encontra na melhor posição de expressar a demanda para as artes. Outros economistas, como Baumol e Bowen (1976); Throsby e Witters (1979) e Cwi (1987), têm usado pressupostos econômicos para interpretar a demanda e oferta do produto artístico; também o fizeram Grant, Hendon e Owen (1987), que editaram uma obra dedicada ao estudo da eficiência econômica nas artes performáticas, estando aqui incluído o teatro. Heilbrun e Gray (1975) se dedicam a explicar como arte e cultura funcionam dentro da economia. Quanto aos que utilizaram os instrumentos e pressupostos do Marketing para abordar o emaranhado das artes podem ser citados Shaw, Hendon e Waits (1987), voltados especificamente para a pesquisa mercadológica; e Motta e Schewe (1995), Souza (1993) e Kotler e Scheff (1997), voltados ao marketing das artes de forma abrangente.

O exposto é uma pequena, porém significativa, amostra de como a utilização de outras áreas de conhecimento se efetivou em relação às artes, e esse panorama da literatura mostra que o foco nas organizações artísticas, como o grupo teatral, via junção das funções produção, marketing e recursos humanos, é desafio não antes buscado, carecendo pois ser explorado. Em suma, o que pretende-se é ir além do anteriormente concretizado por outros estudiosos/pesquisadores que enfocaram as artes a partir de orientação mercadológica, sociológica ou econômica, trilhando o caminho das organizações teatrais na busca das organizações excelentes.

1.7 Estrutura da tese

Esta tese está estruturada em seis tópicos principais. O primeiro deles apresenta a Introdução ao tema. No segundo, aborda-se a fundamentação conceitual e teórica, que foi construída com inúmeras especificidades objetivando servir de suporte ao objetivo geral; a própria fundamentação se apresenta como um objetivo específico da tese, e foi desenvolvida utilizando-se os pressupostos teóricos pertinentes a organização, produção, marketing e pessoal, adaptando e expandindo-os para abraçar os conhecimentos advindos da área teatral.

O tópico seguinte destina-se a expor a metodologia do trabalho. Neste momento se define que, quanto a sua natureza, a pesquisa é aplicada, de abordagem qualitativa, do tipo exploratória, tendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, este ultimo apresentando como objeto o grupo teatral, sendo pesquisados três grupos teatrais de Florianópolis.

No quarto tópico, expõe-se o resultado obtido pela pesquisa de campo, explorando-se as diferenças e semelhanças dos três grupos teatrais em relação ao objetivo desta tese. As diretrizes propostas para a transformação da organização grupo teatral em uma organização excelente, constituem o quinto tópico. Por fim, apresenta-se a conclusão desta tese, seguindo-se os elementos complementares e pós-textuais: bibliografia e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA

No mundo globalizado o aumento da concorrência vem pressionando as organizações para se tornarem mais eficientes, com mais iniciativa e agilidade para reagir às mudanças, o que as obriga a buscar a melhoria contínua de qualidade e produtividade, investir em tecnologia e treinamento e aumentar a satisfação de seus clientes.

As organizações culturais/artísticas não estão do lado de fora desse cenário, pelo contrário, sofrem tanto ou mais que as outras organizações, pois não foram acostumadas às pressões dos consumidores e dos concorrentes. Porém, agora estão sendo forçadas a mudar seus paradigmas, referências e suas estruturas, em vista do crescimento do setor de serviços e do aprimoramento da gestão de serviços, razão pela qual sugere-se a busca da organização excelente, aquela que enfatiza as funções de produção, marketing e pessoal.

Inúmeras são as organizações culturais/artísticas existentes, e mesmo nas artes performáticas encontram-se diferentes formas de organização, sejam companhias, cooperativas, ou sociedades. Esta tese tem no grupo teatral o seu foco de estudo, entendendo-o como uma das possíveis formas de organização das artes performáticas, e que vem a ser a principal forma de organização dos agentes executores de teatro em Florianópolis.

Após a caracterização do grupo teatral como uma organização torna-se necessário compreender este grupo como uma organização produtora de serviço - mas, de um serviço específico: o artístico – e que como tal possui como concorrente toda a enorme indústria do entretenimento. Uma concorrência nem sempre fácil de ser vencida ou vivenciada lado a lado.

Por fim, apresenta-se, para a compreensão da tese, os elementos chaves da organização excelente, expondo-se desta maneira o arcabouço teórico que norteou este trabalho.

Cabe aqui ressaltar que a fundamentação conceitual e teórica apresentada diferencia-se de uma revisão bibliográfica por ter sido elaborada de forma a

articular pressupostos teóricos pertinentes a organização, produção, marketing e pessoal, com conhecimentos advindos da área teatral, gerando uma abordagem única onde áreas distintas se mesclam para servir de sustentação aos objetivos a serem atingidos. Em outras palavras, a fundamentação teórica que foi construída serve de base para o desenvolvimento da tese, sendo um objetivo desta, portanto compondo juntamente com a pesquisa de campo e as diretrizes um corpo original de estudos.

2.1 Organização

2.1.1 O Grupo teatral como organização

Toda entidade coletiva duradoura, como grupos, comunidades e sociedades, possui como característica essencial a interdependência das partes, a qual é dada o nome de organização social. Diferentes sociólogos denominam essas partes interdependentes como: tarefas e outras atividades; relações entre papéis; valores, normas e crenças; subgrupos dentro de uma unidade maior; e (em sociedade) instituições (Mitchell, 1987, p. 185).

A interdependência das partes em grupos de todos os tamanhos conduz a Teoria dos Sistemas, para a qual as organizações são sistemas abertos, pois requerem insumos/recursos que provêm do ambiente externo, como as informações, as matérias-primas, pessoas, e o capital, e geram produtos para esse ambiente, atendendo assim às necessidades e desejos existentes nesse ambiente, através da oferta de bens e serviços. O ambiente externo receptor dos resultados/ serviços gerados reage por meio de um processo de retroalimentação, que o torna insumo do próximo ciclo do sistema (Bateman, 1998).

As organizações, além de serem vistas como sistemas abertos, são ainda sistemas administrados, projetados e operados para atingirem determinado conjunto de resultados, podendo apresentar diferentes configurações

estruturais, desde ter uma estrutura simples até vir a ser uma adhocracia, conforme estudos apresentados por Mintzberg (1995b).

Para Heffner *et al* (1993), toda produção teatral requer organização de um grupo para ser apresentada com eficácia. A organização teatral pode ser considerada a partir de dois pontos de vista: da sua totalidade, como uma instituição permanente, ou partindo dos vários artistas e trabalhadores necessários para a apresentação cênica. Heffner *et al*, estão se referindo ao estabelecimento teatral, o teatro como espaço que abriga encenações, bem como a organização como reunião das pessoas necessárias para a montagem de um espetáculo, que representaria um serviço ofertado, e de recursos que devem ser coordenados.

Retomando o conceito de grupo teatral como um grupo de pessoas que possuem a mesma ideologia e se unem numa busca comum, ou seja, tem o mesmo objetivo, Barba (*apud* Jimenez & Ceballos, 1988, p. 438) alerta para o fato que, com frequência, se pensa que um grupo de teatro possui uma unidade se seus integrantes se assemelham. Ao contrário, diz ele, é necessário buscar a diferenciação recíproca, se quiser conseguir a totalidade. É através desse processo de diferenciação, baseado na confiança que uns têm com os outros, e na ausência de ilusões, que se forma um sólido terreno unitário.

Mintzberg (1995b) explica que havendo atividade humana organizada (grupo teatral), surgem necessariamente, ainda que opostas, duas exigências: a divisão do trabalho e a coordenação. Estas vão solicitar uma estrutura, e sendo assim “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, e em seguida, assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (*ibidem*, p. 20). Este mesmo autor sugere cinco mecanismos de coordenação utilizados pelas organizações para o seu trabalho, sendo eles: ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos de trabalho, standardização dos resultados e standardização das qualificações dos trabalhadores. Complementando, a organização possui cinco componentes básicos: centro operacional, vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura e pessoal de apoio ou funções de apoio logístico (*ibidem*).

Morgan (1996, p. 59) refere-se à organização de estrutura simples como a que opera bem em ambientes estáveis, sendo informal e flexível e, “embora funcionando de forma altamente centralizada na figura do presidente, é ideal para se atingirem mudanças e manobras rápidas”.

No presente estudo, o grupo teatral como organização produtora de serviços é visto através da estrutura simples, caracterizada pela ausência de elaboração; apresenta mínima ou nenhuma tecnoestrutura; raras são as pessoas de apoio; e a divisão de trabalho é reduzida. Quanto à coordenação, na estrutura simples é feita pela supervisão direta, ou seja, pelo diretor do grupo.

2.1.2 Funções para a excelência

A organização excelente é uma resposta às exigências do ambiente turbulento que vem afetando as organizações, principalmente as produtoras de serviço, que devem ser conduzidas de forma distinta da empresa manufatureira, portanto chamando a atenção para a administração de serviços.

Segundo Albrecht (1994, p. 22) “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”. Numa abordagem mais ampla, Grönroos (*apud* Lovelock, 1992) afirma que a administração (pessoal, tecnologia e recursos físicos, sistemas e consumidores) será capaz de produzir e ofertar os benefícios percebidos pelos consumidores; de entender como a organização deve ser desenvolvida e administrada de maneira que os benefícios propostos sejam atingidos; e de fazer a organização funcionar de forma a atingir os benefícios e os objetivos das partes envolvidas (a organização, os consumidores, outros parceiros, a sociedade).

Para Lovelock (1992), em serviços nenhuma função administrativa pode ser eficaz se operada isoladamente. Existem três funções que devem estar

interligadas em quase todas as facetas da criação e oferta de serviços: produção, marketing e pessoas.

Entende-se que a administração de serviços como um enfoque global, uma filosofia, solicita um tipo de organização distinta que enfatiza elementos/funções interdependentes; esta seria a organização excelente e as funções mencionadas por Lovelock, que serão apresentadas a seguir, conforme exposto nos objetivos específicos desta tese.

2.2 Produção

2.2.1 Sistema de produção teatral

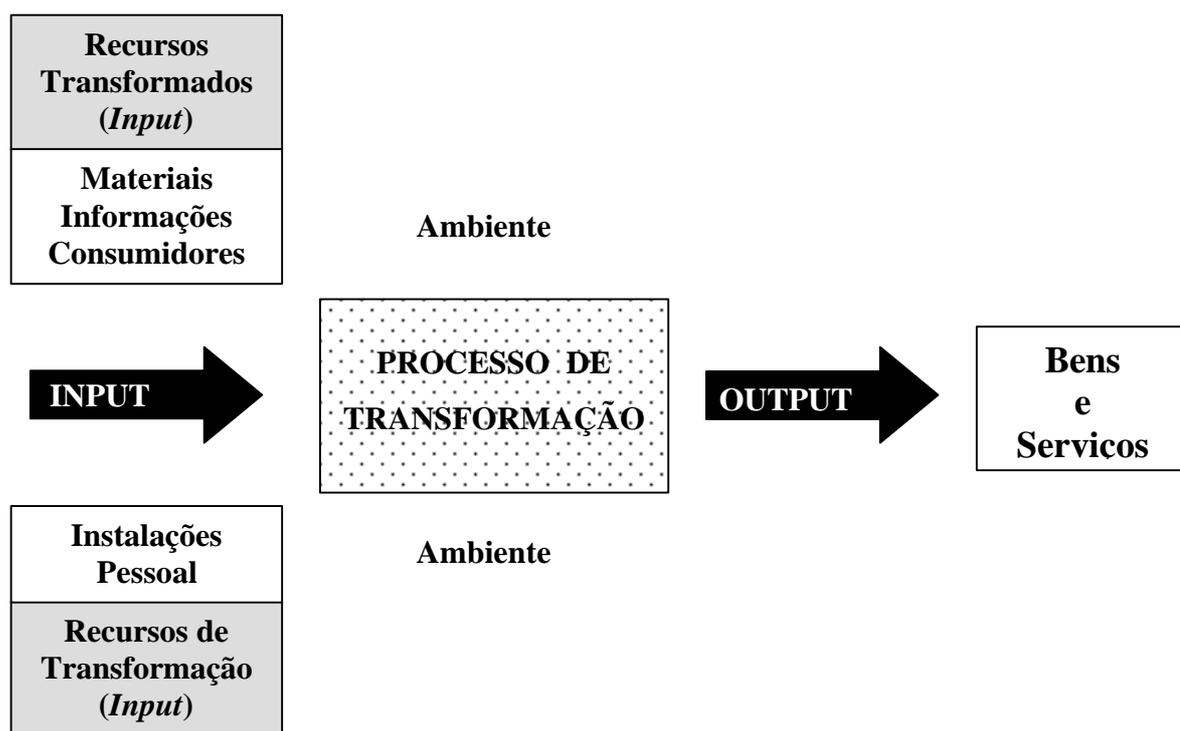
Em muitos aspectos organizações culturais apresentam semelhanças com empresas privadas. Ambos os tipos viabilizam as ofertas de produtos e serviços através do sistema de produção, que vem a ser, conforme Moreira (1996, p. 8) "... o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústrias) ou serviços". Este autor indica ainda que constituindo o sistema de produção existem quatro elementos fundamentais: os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

Todos os recursos que passarão por transformação para gerar os produtos são considerados insumos, sendo estes matérias-primas, mão-de-obra, capital, máquinas e equipamentos, instalações e conhecimento técnico dos processos. Para Slack (1997), a transformação significa a utilização de recursos (*inputs*) para alterar o estado de algo visando à produção de produtos (*outputs*) (produtos), sendo que aqueles se apresentam em duas categorias: os transformados, como os que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma, e os de transformação, que agem sobre os transformados, como exemplificados na Figura 1, a seguir.

Especificando, os recursos transformados são um composto de materiais, informações e consumidores, e os recursos de transformação são de dois tipos: a) instalações: prédios, equipamentos, terrenos e tecnologia do processo de produção; e b) funcionários: são todas as pessoas em todos os níveis que operam, mantêm, planejam e administram a produção (Slack, 1997).

Convém aqui lembrar que nem todos dão ao sistema de produção igual interpretação. Por exemplo, em se tratando de serviços, Moreira (1996, p. 8) diz que nesses não existe necessariamente transformação, pois o serviço é criado, acrescentando que “(...) diferentemente da manufatura, a tecnologia é mais baseada em conhecimento (*know-how*) do que em equipamentos”.

Figura 1 - Sistema de produção



Fonte: SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo : Atlas, 1997, p. 36

Para o presente trabalho, torna-se mais apropriado, pelo que se segue, levar em consideração a transformação dos insumos conforme a abordagem de Slack (1997).

A separação dos recursos (*inputs*) em transformados e de transformação é bastante providencial para o caso dos serviços e, em especial, para o grupo teatral como organização que tem como meta oferecer o serviço “espetáculo” a um público, viabilizando esta oferta através do sistema de produção. O espetáculo teatral como serviço apresenta, além das características básicas de intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade, outras como, por exemplo, a de requerer de seu consumidor que este tenha um mínimo de capital cultural (Bourdieu, 1984), habilidade de consumo (Scitovsky, 1976) ou ainda percepção especializada (Dorfles, 1992).

Portanto, a atenção dada ao consumidor, identificando-o como recurso transformado, possibilita uma melhor compreensão do processo de transformação, pois o propósito deste está diretamente relacionado com a natureza de seus recursos de *input* transformados (Slack, 1997, p. 40). Para o teatro predomina o processamento de consumidores, por ser um serviço de entretenimento onde o estado psicológico dos consumidores é transformado, como é o caso da maioria dos serviços de entretenimento exemplificado por música, teatro, televisão, rádios e os parques temáticos (*ibidem*).

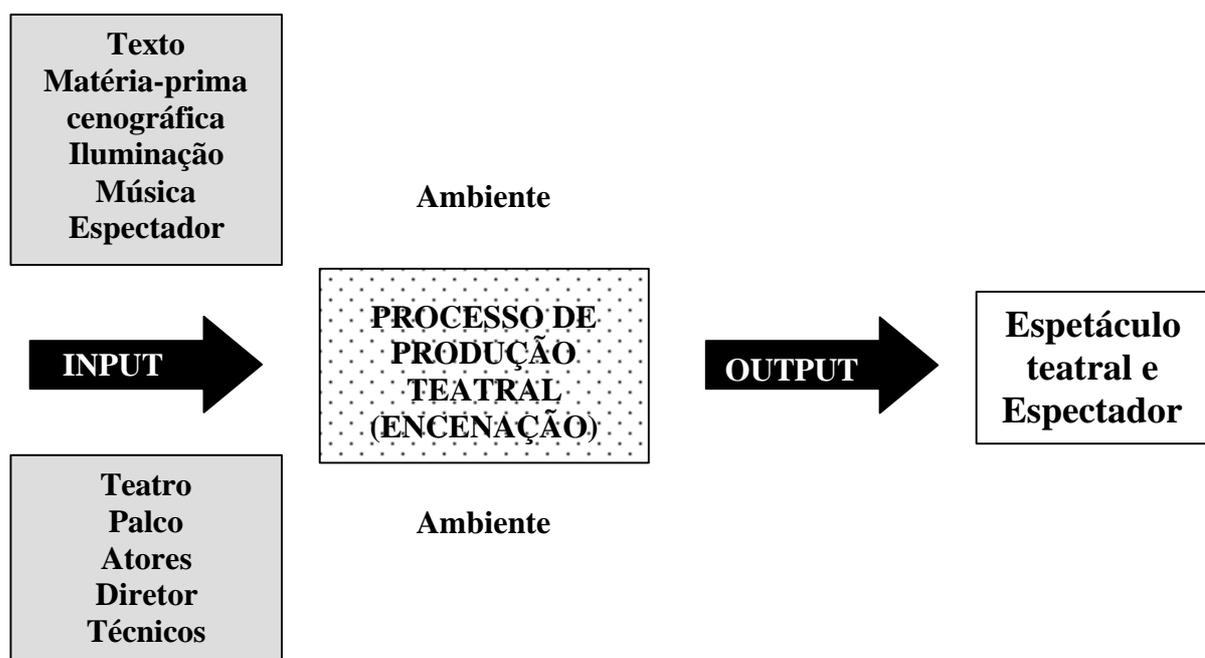
Da própria teoria e prática teatral advém um endosso ao exposto acima. Basta lembrar para isso palavras de Meyerhold, citadas por Bennett (1997, p. 7):

“...nos dias atuais toda produção é planejada para induzir o público a participar: dramaturgos e diretores modernos contam não somente com os esforços dos atores e das facilidades disponíveis pelo maquinário do palco mas também nos esforços do público. Nós produzimos as peças teatrais presumindo que ainda não estarão terminadas, completas quando aparecerem no palco. Nós fazemos isso conscientemente porque nós reconhecemos que a crucial revisão de uma produção é aquela feita pelo espectador”.

Ainda, ao abordar os elementos do teatro, Kusnet (1978), citando prédio, palco, cenário, iluminação, música, texto fixo, ator e espectador, indica que apesar da elevada utilidade de todos os elementos, os únicos indispensáveis são o ator e o espectador, visto que o teatro não vive sem o espectador, pois “a razão da existência do teatro é exatamente a sua comunicação com o espectador” (p.4). Em conclusão, como poderia ser ilustrado o sistema de produção teatral?

Com base na figura anterior, apresenta-se a seguir, na Figura 2, uma possível ilustração para um sistema de produção teatral.

Figura 2 - Sistema de produção teatral



Fonte: Adaptado de Slack (ibidem, p. 36).

Os recursos de transformação, como o teatro, palco, atores, diretor, técnicos, vão agir sobre os recursos transformados: texto, matéria-prima cenográfica, iluminação, música e espectador. Todos como *inputs* serão convertidos através do processo de produção teatral e encenação em *outputs*,

isto é, em espetáculo teatral e espectadores/consumidores que sofreram transformação em seu estado psicológico.

A gestão da produção não só solicita o entendimento do sistema de produção mas também requer a compreensão da atividade de projetos, pois esta complementa, instrui a gestão.

2.2.2 Projetos do produto/serviço e do processo

De acordo com Slack (1997, p. 120), “a atividade de projeto em produção tem como objetivo mais importante: promover produtos, serviços e processos que satisfarão os consumidores”, sendo que o projeto pode ser visto como a aglutinação de relacionamentos entre atividades, idéias, informações e entidades físicas. “Toda empresa trabalha com, e é dependente do projeto de seus produtos ou serviços” (Gianesi, 1996, p. 130).

A determinação “do que” deve ser produzido (*output*) é feita pelo Projeto do Produto/Serviço através de desenhos, listas de materiais (insumos), especificações, e outros, fornecendo assim os elementos básicos para estabelecer o Projeto do Processo, ou seja, “como” (ferramentas, técnicas, equipamentos utilizados, tarefas a serem realizadas), “onde” e a “que custo” o produto desenvolvido pelo Projeto do Produto deverá ser manufaturado (Zacarelli, 1982, p. 57-71).

O projeto é caracterizado, segundo Slack (op. cit.), por quatro aspectos:

- criatividade: criar algo novo;
- complexidade: envolve decisões sobre muitas variáveis (desempenho, configuração, componentes, materiais, aparência e método de produção);
- compromisso: balanceamento de requisitos, tais como: desempenho e custo, aparência e facilidade de uso, materiais e durabilidade; e
- escolha: escolher entre muitas soluções possíveis.

Moreira (1996, p. 229 - 233) explica que o Projeto do Produto é formado pelas seguintes etapas:

- Geração de idéias - corresponde às idéias do produto ou serviço que podem ter origem em fontes externas (mercado) ou internas (funcionários).
- Filtragem de idéias - avaliação quanto à viabilidade (possibilidade e facilidade de desenvolvimento do produto), aceitabilidade (aceitação no mercado) e vulnerabilidade ou risco (grau financeiro de sucesso esperado/risco de não obter o resultado esperado).
- Projeto preliminar - definição dos componentes, medidas, listas de materiais (matéria-prima, etc.).
- Prototipagem - modelos em cartão, papelão, argila, simulações em computador, etc.
- Projeto final - desenhos e especificações finais detalhadas para o produto.

Wolff (1981, p. 30) diz que Marx e Engels ressaltaram as características universais de todos os tipos de trabalho, inclusive o artístico, apresentando o arquiteto como exemplo do trabalhador em geral, no qual “figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade”. Esses autores explicam que “no fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade” (*apud* Wolff, 1981, p. 30).

Esta concepção encontra forte oposição em Dorfles (1992), que diz que o produto artístico definitivo não apenas será diferente ou mesmo oposto àquilo que se previu, mas há características diferentes das do embrião inicial aparente, pois em contato com a matéria física (argila, madeira, papel, cor, etc.) o impulso primitivo se transforma, se enriquece com dificuldades imprevistas que lhe são oferecidas pelo próprio material elaborado.

Quanto ao processo produtivo artístico, Vasquez (*apud* Wolff, 1981), afirma que o trabalho artístico partilha do terreno comum a todo trabalho, visto que são ambas atividades por meio das quais o homem produz objetos que expressam, que falam por ele e sobre ele.

Maiakovsky, famoso poeta russo, (*apud* Wolff, 1981), fala do seu trabalho como um processo de produção poética, onde a poesia é tida como manufatura, que se vale: de ferramentas (linguagem, técnicas e equipamento material); de um estímulo externo, como a presença de um problema na sociedade; e de um entendimento do ponto de vista da classe ou grupo a que pertence, a fim de que a poesia possa ser construída - escrita.

Wolff (1981) afirma que a arte é sempre manufatura, tendo o artista consciência ou não do processo produtivo; e a mistificação que existe em se isolar o trabalho artístico como algo diferente e habitualmente superior a todas as outras formas de trabalho pode ser contestada mostrando-se que todas as formas de trabalho são do mesmo modo criativas e que o trabalho artístico, como outros trabalhos, sofre limitações quanto à liberdade e criatividade de ação sob as leis do capitalismo - mercado.

2.2.3 Processo da produção teatral

Falando sobre o processo da produção teatral, Wagner (1978, p. 146) especifica que durante o processo de montagem do espetáculo teatral o ponto crucial é o da escolha do texto a ser encenado. Este processo apresenta cinco aspectos a serem considerados:

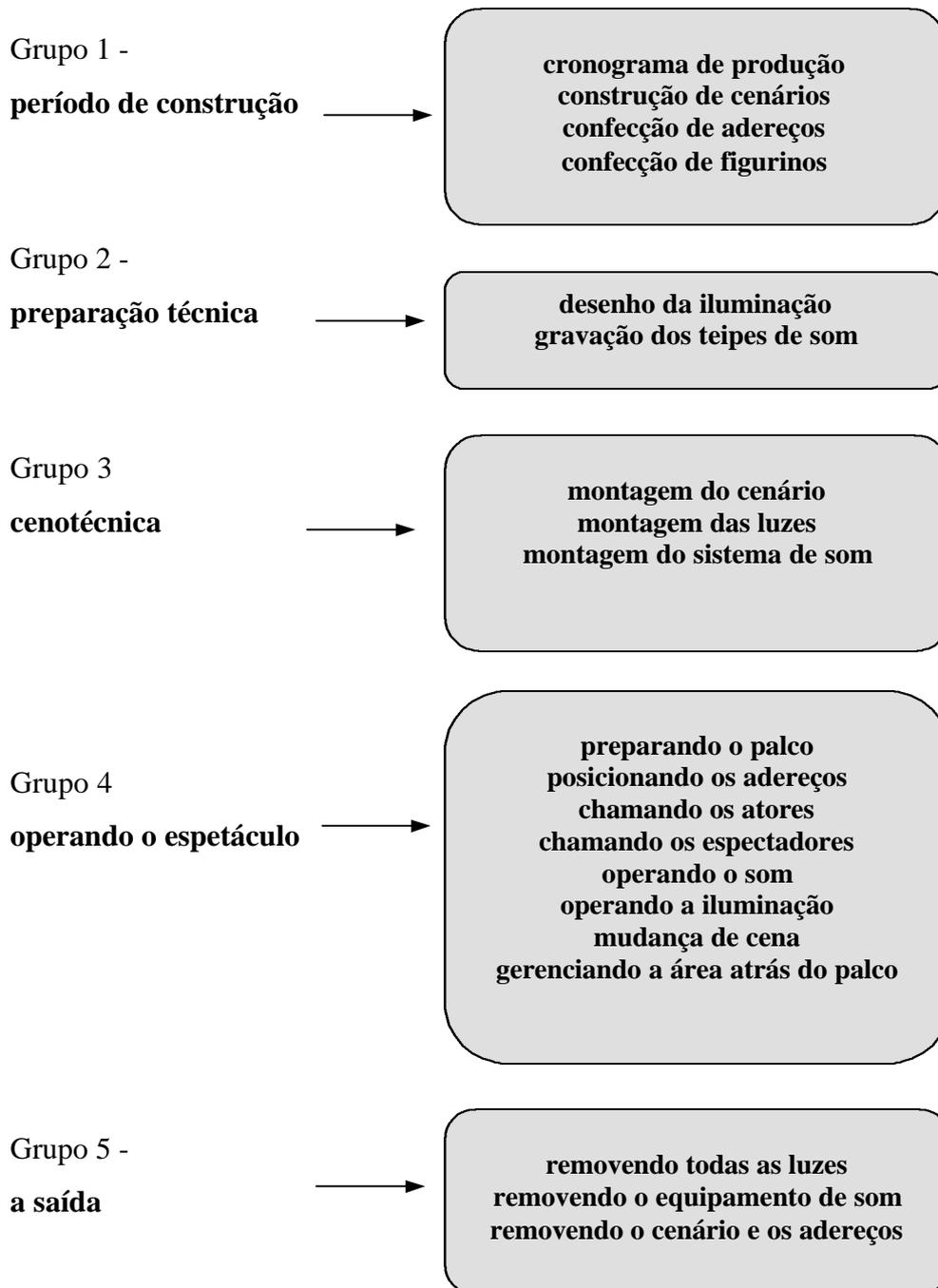
- “1) Que obras posso representar com os elementos que tenho à disposição (artistas, decoração, vestuário, equipamentos e recursos econômicos do teatro, tempo para ensaio)?
- 2) Que obras posso apresentar para aproveitar melhor as aptidões dos atores?
- 3) Que série de obras posso representar de acordo com o plano artístico ou comercial da companhia?

- 4) Que tipo de obra exige tanto as dimensões e recursos do cenário como a capacidade da sala de espetáculos?
- 5) Que classe de público assistirá à representação?”.

Em relação ao quinto aspecto levantado, Wagner cita o crítico norte-americano G.J. Nathan, que viu o público espectador dividido em duas categorias distintas, sendo a distinção entre elas definida pelas palavras do mencionado crítico: a “diferença consiste em que uma classe utilize as diversões para se esquecer de si mesma, e a outra, infinitamente mais reduzida, utiliza-se para se lembrar de si mesma” (Nathan *apud* Wagner, 1978, p. 147-8). Nestas colocações o consumidor é destaque, mostrando existir uma preocupação em conhecê-lo, preocupação esta que, como será visto no decorrer desta tese, faz parte tanto da produção como da área de marketing.

Retornando ao processo de produção, este pode chegar a uma sofisticação significativa se o produtor, responsável pela oferta do espetáculo teatral, for o próprio (grupo de) teatro, e não um mero grupo teatral amador independente. Conforme expõe Freakley (1996), existem nada menos que cinco grupos de responsabilidades quando se fala em montar um espetáculo, detalhados a seguir, na Figura 3.

Figura 3 - Grupos de responsabilidades na produção teatral



Fonte: Adaptado de FREAKLEY, Vivien. **Essential Guide to Business in the Performing Art**. London/Inglaterra : Hodder & Stoughton, 1996.

A mesma autora acrescenta ainda responsabilidades referentes à produção de uma contabilidade final e à estocagem/guarda dos figurinos, cenários, adereços e mobiliário. (Freakley, *ibidem*, p. 41)

Para assumir todas as responsabilidades acima citadas, deve existir uma equipe de produção, formada por: gerente de produção, *designer*, diretor técnico, gerente de palco, representante do gerente de palco, eletricista chefe, responsável pela indumentária, responsável pela carpintaria e responsável pela pintura. Além desta ainda pode existir uma outra equipe, para fins administrativos, composta por gerente comercial, gerente da companhia teatral e secretário executivo, entre outros (Brown, 1997, p. 133).

O exposto refere-se a grandes produções, e serve de guia para aqueles que têm o fazer teatral como meta e, em grupo, almejam a produção de um espetáculo, porém considerando que produção é mais um empreendimento comercial, porque hoje em dia o produtor não pode se esquecer de como o espetáculo, na sua totalidade, vai ser recebido pelo público. Negócios e arte não podem estar separados no fazer teatral (*ibidem*).

Para um grupo, as atividades componentes do processo de produção teatral são quase as mesmas, com uma ressalva: nem sempre poderão ser desenvolvidas por equipes extras, o que significa que os atores do grupo muitas vezes terão que leva-las adiante, sobrecarregando-se de trabalho. Nunca menos, saber do agrupamento das atividades, conforme exposto por Feakley, é uma forma de ampliar o conhecimento acerca do processo de produção teatral, que se distingue da gestão de marketing, como será visto adiante.

Tendo dito isto, é bom lembrar que, independente do tamanho do grupo ou da produção, não só os diretores mas também os atores necessitam ser empreendedores no atual clima econômico e cultural. Hoje eles têm que estar preparados para criar suas próprias oportunidades através de definição de projetos (produtos e processos). Eles precisam ser multi-habilitados, possuindo uma ampla gama de conhecimentos, sendo flexíveis e capazes de usá-los de acordo com as necessidades.

A formação tradicional de atores enfocou as técnicas e habilidades performáticas. Embora estas sejam essenciais, para a maioria dos trabalhadores artísticos há também que se considerar as seguintes:

“habilidade de auto-emprego
conhecimento dos órgãos de financiamento
habilidades gerenciais (pequenas empresas)
conhecimento de marketing
conhecimento de gerenciamento de projetos
conhecimento de infra-estrutura das artes
comunicação e negociação
habilidade na captação de recursos
habilidades didáticas
criatividade” (Freakley, op. cit., p. 9).

2.3 Marketing

2.3.1 Características do mercado consumidor

No Brasil, segundo dados do IBGE (*apud* Almeida, 1992), existe um universo bastante limitado de consumidores regulares de cultura; este se resumiria a três milhões e meio de pessoas, o que corresponde a cinco por cento da população economicamente ativa ou dois por cento da população total. Sendo assim, para que se interessar pelas características dos consumidores de artes e cultura?

A resposta positiva a esta indagação pode ser justificada por nada menos do que quatro razões básicas: primeiro, porque se acredita que a participação no consumo das artes e cultura contribui para o bem-estar de um indivíduo; se a cultura, e de maneira específica as artes são benéficas ao indivíduo, deve haver uma preocupação com aqueles que estão sendo privados desta experiência de consumo. Em segundo lugar, precisa-se conhecer as

características dos consumidores, se o objetivo é a avaliação dos preços dos ingressos e as políticas distributivas, porque muitos reclamam dos altos preços, e para se efetuar uma avaliação efetiva destes só conhecendo quem os paga. Uma terceira razão, está associada à idéia do apoio governamental - ambos, o desejo e a exequibilidade de apoio governamental, podem depender, pelo menos em parte, da composição dos consumidores. E, por último, considerando as artes como um produto e nada mais, políticas efetivas de marketing exigiriam algum conhecimento sobre aqueles que demandam este produto. Esta informação ajudaria o produtor a comercializar seu produto e planejar o uso de seus recursos físicos, permitindo-lhe ter uma melhor idéia de seu futuro mercado em potencial (Blaug, 1976).

Para Kotler (1996, p. 28) “o mercado consiste em todos consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazerem uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Kotler e Scheff (1997) acrescentam que para definir um mercado, cada organização deve distinguir entre seus consumidores e não consumidores, para assim especificar sua oferta. Sendo assim, mercado passa a ser entendido como um conjunto de atuais e potenciais consumidores que podem engajar em uma dada troca.

Considerando as artes, os consumidores englobam um número de possíveis subgrupos, como doadores/mecenas, compradores individuais de ingressos e os “assinantes” - aqueles que como membros de uma associação cultural adquirem os ingressos para as apresentações da organização, como por exemplo os da Pró-Música de Florianópolis. Consumidores também podem ser indivíduos, famílias, grupos ou empresas, e uma dada troca é então vista como uma abreviatura para todas as ofertas de programas, serviços ou bens para os quais consumidores-alvo podem responder. Estendendo essa compreensão, pode-se dizer que todos aqueles que estão no mercado possuem três características em comum: interesse, habilidade de transação e acesso (ibidem).

O interesse do consumidor não é suficiente para definir o mercado, pois o tamanho deste é ainda demarcado pela habilidade em se efetuar a troca e pela

possibilidade de se ter acesso. Em outras palavras, desde que o preço é anexado à oferta, consumidores em potencial terão necessidade de possuir renda suficiente para efetuar a compra. Ainda, consumidores interessados terão que estar disponíveis para atender/freqüentar na hora e no local em que a oferta é feita. Enfim, aqueles que agregam todos esses critérios é que compõem o mercado disponível, isto é, um grupo de consumidores que possui interesse, habilidade de troca e acesso a uma troca em específico (ibidem).

O aprofundamento da discussão sobre o mercado disponível para as artes pode ser encaminhado por duas abordagens ao consumo destas - uma sociológica, e outra mercadológica, expostas a seguir.

2.3.2 Competência cultural e distinção

O consumo cultural, como qualquer outro tipo de consumo, pode ser tomado como um indicador do modo de vida de uma pessoa ou um grupo. Se preferências e atividades de consumo são socialmente dependentes, ao mesmo tempo, também, padrões de consumo podem ser ativamente buscados de maneira a comunicar as outras pessoas os ideais e “status” do sujeito da ação. Então, padrões de consumo exemplificam o “mecanismo genético” ou *habitus*, ou “modo de vida” através do qual estruturas sociais refletem no comportamento e, ainda, através do qual estruturas sociais passam por transformações constantes (Giddens, 1976). Em resumo, esta visão de consumo rejeita o determinismo social assim como nossa explanação de comportamento individualístico e voluntário, e tenta combinar dentro do mesmo modelo condições objetivas e interesses subjetivos.

Portanto, o mercado cultural é dimensionado, principalmente, pela carga de elementos circunstanciais, como as práticas sociais que são decorrentes da cultura ou do modo de vida de um povo, que faz dele o espaço onde o consumo de produtos ocorre, menos em função da materialidade das mercadorias do que em função do sentido que elas assumem ao serem adquiridas (Corrêa, 1989).

Junto com o aumento do padrão de consumo material, a distinção social por meio de consumo irá tomar, cada vez mais, formas refinadas. A simples posse de certos bens de consumo duráveis, em si própria, não diferencia os consumidores uns dos outros; mais propriamente, as diferenças de gosto e a qualidade das atividades de lazer é que são associadas com distinção social e estruturas sociais (Uusitalo, 1987). O comportamento relacionado com as artes é um sub-campo do consumo que ainda possui significado simbólico em um grau superior a outras atividades de lazer, e é definitivamente um campo onde diferenças de gosto e conseqüentemente distinção social são extremamente importantes.

Entretanto, muitas outras atividades de consumo se assemelham ao consumo do produto artístico no sentido delas também serem “holísticas” e “únicas” e possuírem significados simbólicos e não utilitários, como por exemplo, fazer uma viagem no *Orient Express*. Ainda, atividades e produtos artísticos, por sua vez, podem até servir a propósitos utilitaristas, como por exemplo o aumento de capital econômico através de investimento em obras de arte ou o ganho de capital simbólico que ajuda a obter prestígio social e utilidade econômica.

Portanto, não é muito bem fundamentada a separação das atividades de consumo das artes das demais atividades de consumo. Atividades artísticas não devem ser tratadas como sub-campo autônomo separado dos outros existentes em nossas vidas, mas sim como um indicador do modo de vida global, similar a outras atividades de consumo. O que diferencia o consumo das artes de outros tipos de consumo não é, somente, seu significado simbólico ou sua ênfase na dimensão estética, como tem sido proposto, mas principalmente a capacidade em estabelecer diferenças entre gostos e assim oferecer um meio de distinção social entre grupos e indivíduos.

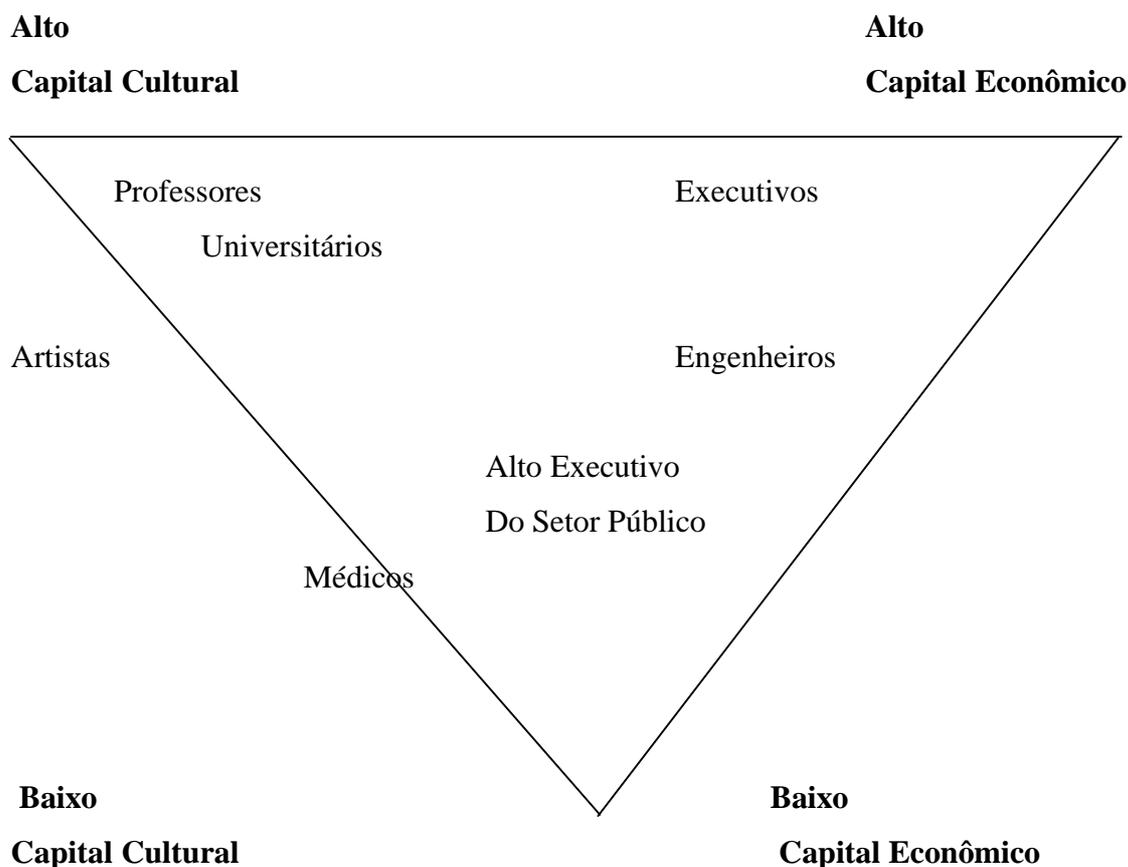
Nem todos os gostos em sociedade possuem o mesmo poder de mercado. De acordo com Bourdieu (1984), as classes superiores ativamente e de forma autônoma exercem seu gosto para processos distintos e para definir as regras do jogo; por sua vez, o gosto da classe média normalmente segue as regras

estabelecidas por outros; e o gosto popular das massas normalmente se adapta às alternativas disponíveis.

O conflito de poder sobre os gostos é um processo oculto e contínuo, e o sucesso nesse conflito está muito mais associado à aquisição de capital social pelo sujeito do que aos recursos econômicos. Na análise de Bourdieu, alta posição social na sociedade pode ser baseada em um ou ambos recursos: capital cultural (competência cultural, ocupação e prestígio, vantagens herdadas, etc.) e capital econômico.

Este autor representa a estrutura hierárquica da sociedade na forma de um triângulo com o ápice para baixo, conforme interpretação expressa na Figura 4, a seguir. Sua abordagem é contrária a visão predominante, quando somente recursos econômicos são considerados. O eixo vertical expressa o volume de capital possuído e o eixo horizontal a qualidade do capital (cultural ou econômico). Na realidade, em sua versão original o modelo teórico proposto supunha, de forma imaginária, três diagramas sobrepostos. O primeiro apresentava o espaço das condições sociais; o segundo o espaço dos estilos de vida; e o terceiro o espaço teórico do *habitus* (ibidem, p.126).

Figura 4 - Estrutura hierárquica da sociedade



Fonte: Adaptado de BOURDIEU, P. **Distinction**. London/GB : Martins Robewrtson, 1984.

O triângulo resultante dos três diagramas descreve como o número de alternativas de consumo aumenta com os recursos: na base da hierarquia as alternativas são muito limitadas, e aumentam gradativamente em número quanto mais sobe o indivíduo na escala, mas ao mesmo tempo diferenças de gosto revelam em qual das duas direções (horizontal-vertical) este indivíduo será, ou gostaria de ser, colocado.

Bourdieu fez várias experiências de colocar no triângulo diferentes grupos sociais e suas típicas escolhas de consumo, expressando gostos diferentes; o que pode-se auferir deste tipo de classificação de grupos e gostos na sociedade é que é subjetivo e expressa o uso do processo de distinção utilizado pelo próprio cientista. Portanto, existem críticas a este autor por ter

negligenciado ou subestimado o capital cultural associado com tradições folclóricas, ou a tradição cultural dos trabalhadores em geral. Em outras palavras, na elaboração de seu modelo - três triângulos imaginários sobrepostos, representativos do consumo cultural com as implicações da distinção social - ele não considerou o consumo dos produtos da cultura/arte populares.

Apesar da omissão do pesquisador, a diferenciação entre o capital econômico e o cultural é útil e ajuda a entender o comportamento artístico e o consumo da arte - a posse de alto capital cultural pode ser expressa através da produção da arte ou do multifacetado comportamento receptivo à arte; e o alto capital econômico reflete-se na aquisição de objetos de arte.

Bourdieu (1984) aprofundou a discussão sobre o consumo cultural, apresentando uma explanação mais substanciada, onde diz que padrões distintos de consumo cultural estão associados com diferentes formas de aquisição de competência cultural, explicando que existem várias maneiras pelas quais a conversão em consumo do capital econômico e do cultural pode ser assegurada, sendo uma delas o controle sobre o escasso recurso do tempo.

Basicamente, acrescenta o cientista, este controle adquire duas formas: primeiro, a habilidade em investir economicamente em tempo destinado a educação, seja em família, como por exemplo uma mãe com nível educacional elevado e que não trabalhe fora de casa, podendo portanto utilizar seu tempo no desenvolvimento cultural de seus filhos, ou seja na escola, de maneira a transmitir ou adquirir capital cultural na forma de disposições e competências.

Segundo, Bourdieu argumenta que tem sido a característica no desenvolvimento da prática cultural, no sentido artístico restrito, maximizar a complexidade dos códigos artísticos, requerendo assim, cada vez mais ampla gama de referência cultural. Este desenvolvimento da prática cultural tem significado que a arte necessariamente requer, para sua apropriação, altos níveis de tempo de consumo. Exemplificando: para ver filmes a partir do ponto de vista da teoria do autor, o “consumidor” deve ver todos os filmes daquele autor.

Visto que a apropriação de produtos culturais pressupõe disposições e competências as quais não são distribuídas universalmente, ainda que aparentem ser inatas, estes produtos estão sujeitos a apropriação exclusiva, material ou simbólica, e funcionam como capital cultural (objetivado ou internalizado); eles rendem um lucro em distinção proporcional a raridade dos meios requeridos para sua apropriação; e também um lucro em legitimidade, o lucro por excelência, que consiste no fato de sentir justificado em ser o que um é, sendo o que é direito ser. Em outras palavras, Bourdieu sugere que visto a posse do objeto de arte certificar não somente a riqueza do dono bem como seu bom gosto, a posse passa a ser percebida como meritória e em seu próprio direito passa a constituir a garantia da legitimidade.

Esta é a diferença entre a cultura legítima das sociedades de classes, um produto de dominação predisposto a expressar ou legitimar dominação, e a cultura de sociedades com pouca ou nenhuma diferenciação, nas quais o acesso aos meios de apropriação da herança cultural é igualmente dominado por todos os membros do grupo e não pode funcionar como capital cultural, ou seja, como um instrumento de dominação, exceto somente dentro de limites estreitos e com um alto grau de eufemismo (Bourdieu, *op.cit*, p.228)

Em suma, entre todos os campos nenhum é mais obviamente predisposto a expressar diferenças sociais do que o campo dos bens de luxo, e, mais particularmente, dos bens culturais. Isto porque a relação de distinção está objetivamente inscrita neles e é reativada, intencionalmente ou não, no ato do consumo, através dos instrumentos econômico e cultural de apropriação que eles requerem.

Bourdieu formulou um conceito que auxilia no entendimento a questão exposta: trata-se do capital cultural, significando o monopólio das técnicas de produção e de acesso ao consumo de bens simbólicos específicos, que incluem um treinamento, uma linguagem, que advém da estrutura social da produção. De acordo com o autor, as pessoas necessitam adquirir capital cultural para se engajarem no consumo/apreciação de uma forma artística, como teatro, artes plásticas, música erudita, dança, etc. E cabe aqui lembrar que cada manifestação cultural/artística exige conhecimento específico de seu

consumidor, que é prioritariamente adquirido na escola e em família. A família que é “cultura” habitua/ensina a criança a ver as artes de uma maneira “desinteressada”, com o puro prazer estético.

Ainda segundo Bourdieu, algumas pessoas adquirem disposição estética e outras não. As principais agências de transmissão desta disposição são a escola e a família. Esta última providencia um ambiente fora da escola onde o contato/apreciação da cultura se torna ocorrência diária. Isto proporciona vantagens a criança em sua formação escolástica de um conhecimento da cultura. Assim, ao final dos anos de escolaridade, atitudes positivas à cultura vão ter uma semelhança direta com a distribuição de capital cultural entre as famílias dessas crianças; a escolarização reproduz e naturaliza diferentes práticas de consumo cultural.

Desde que o tempo gasto em consumo cultural é distribuído de forma desigual entre as classes sociais e entre as frações da classe dominante, o desenvolvimento da prática cultural constantemente reforça divisões de classe ao atribuir aos excluídos do discurso cultural rótulos de estúpidos, filisteus, etc.

Adicionalmente, Bourdieu argumenta que é do interesse da classe dominante encobrir o fato de que sua competência cultural/artística foi adquirida através da aprendizagem. Desta forma, a familiaridade com os produtos culturais do passado, exibidos em museus e galerias de arte pode ser usada como base de distinção social: aqueles culturalmente incluídos e os outros, de gosto bárbaro, que são excluídos.

2.3.3 Consumo das artes

Historicamente, os administradores têm dedicado a maior parte de seu tempo a gerência de seus produtos, dinheiro e pessoas, e muito pouca atenção tem sido dada a um dos recursos críticos da organização: a informação. Nos anos noventa, e provavelmente para os que ainda virão, a necessidade de informação pertinente ao mercado é bastante significativa, solicitando, portanto, a pesquisa de marketing, isto por algumas razões.

Primeiro, porque as estratégias de segmentação se tornam cada vez mais sofisticadas e os segmentos menores, fazendo com que as organizações tenham que aprender mais sobre as necessidades e desejos de seus vários mercados-alvo. Segundo, os consumidores estão se tornando mais seletivos e exigentes em seu comportamento de compra. Terceiro, a tendência é do preço se tornar uma variável menos importante para muitos dos consumidores, o que colocaria ênfase maior em outros instrumentos de marketing como propaganda, relações públicas, diferenciação do produto, posicionamento, e outros atributos do produto.

A pesquisa de marketing assume papel importante na compreensão das atitudes e comportamentos do consumidor, e no planejamento de estratégias mercadológicas. Pesquisas deste tipo foram efetuadas em países do primeiro mundo objetivando identificar as características apresentadas pelos consumidores de teatro e das artes em geral. As conclusões obtidas foram as seguintes, entre outras: os patronos/consumidores das artes possuem uma tendência a prestigiar mais de uma forma de arte e enquanto criança foram socializados para as artes através do interesse dos pais ou com aulas em algum tipo de manifestação artística. Estas pessoas possuem um estilo de vida que enfatiza atividades de lazer e têm mais idade, maior renda e maior nível de escolaridade do que as não consumidoras (Shaw,1987). No Brasil, pode-se relacionar a pesquisa pioneira realizada em Florianópolis por Ghizoni, Müller e Silva (1993), que teve como objetivo geral a análise das características do público consumidor das artes na cidade. Mais especificamente, esta se tratou de uma pesquisa de marketing, definida por Breen & Blankenship (1991, p.6) como "todo esforço planejado e organizado para reunir fatos e novos conhecimentos que leve a melhores decisões de marketing", ou ainda, como interpretam Cervo & Bervian (1974), uma atividade voltada para a solução de problemas e tendo seus objetivos dirigidos à descoberta de respostas a perguntas, sendo de grande valia para as organizações, pois poderá detectar problemas ou necessidades de seus consumidores/clientes ou mesmo ineficiências da própria organização. Completando, Chisnall (1980, p.1) diz que:

“com a ênfase crescente na satisfação das necessidades individuais de determinadas espécies de clientes, onde quer que se encontrem, é essencial que se empreenda alguma espécie de pesquisa organizada a fim de se identificar oportunidades de mercado”.

A pesquisa sobre o consumo das artes em Florianópolis (Anexo 8.1) gerou dados relevantes para o entendimento do mercado das artes, apontando as características dos consumidores e suas escolhas. Lembrando que o mercado é formado por consumidores potenciais que possuem uma necessidade ou desejo específico, e estão dispostos e habilitados a se engajarem em uma troca a fim de satisfazer a necessidade ou desejo, estes devem apresentar três características: terem interesse no produto/serviço ofertado, estarem habilitados a fazer a transação, isto é, possuírem renda suficiente para tal, e terem acesso, que significa não somente estarem disponíveis para atender ao evento, indo até o local da oferta, na hora estipulada, como também, e primordialmente, possuírem capital cultural, competência cultural, para usufruir/consumir o produto/serviço.

Para o propósito desta tese, que almeja auxiliar os grupos teatrais em sua viabilidade e sobrevivência através da organização excelente, conhecer o mercado se torna imprescindível, sendo os dados apresentados a seguir bastante esclarecedores do mercado florianopolitano.

Considerando a população pesquisada, um número significativo desta declara-se consumidora de teatro, ainda que a intensidade do consumo/freqüência, seja baixa – uma a duas vezes ao ano. Dos consumidores de teatro, a vasta maioria é composta de estudantes do ensino superior, dependentes, cujos pais possuem renda média, média-alta. O alto índice de dependentes, normalmente estudantes que freqüentam teatro e outras artes, está relacionado à posição ocupacional dos pais, e esta os coloca em patamar superior de renda e consumo; assim, a relevante posição ocupacional dos pais leva os filhos a consumir mais arte do que aqueles filhos cujas famílias possuem um menor “status” econômico (Shaw, 1987).

Complementando, Frey e Pommerehne (1989, p.9) estabelecem que o benefício da visita ao teatro é maior quanto melhor for o nível educacional do

consumidor e a intensidade de sua freqüência; e ambos, a educação e a intensidade do contato, em geral estão positivamente relacionados com a renda do indivíduo.

A freqüência ao teatro pode ser determinada por cinco fatores básicos, em ordem de importância: capacidade, status-motivação, tempo disponível, oferta do produto cultural e recursos financeiros disponíveis (Ganzeboom, 1987). Portanto, a renda por si só não é determinante do consumo, estando a sua frente a capacidade, ou competência cultural, exigida para se efetivar o consumo, para possibilitar o acesso ao produto/serviço cultural.

Retornando aos dados da mencionada pesquisa, é natural que a intensidade do consumo recaia sobre o teatro, visto que, em se tratando das artes/cultura, as necessidades e desejos surgem a partir do conhecimento prévio do produto/serviço a ser consumido, conforme explica Bourdieu (1984). Indiretamente o público “conhece” o teatro a partir do seu conhecimento da televisão e de seus atores, estes que chamam/atraem público para o consumo. Esta “atração” está relacionada à característica da variabilidade nos serviços, indicando ser relevante o fato de quem está executando e onde é ofertado o serviço, assunto que será discutido no próximo sub-tópico desta tese.

A pesquisa em pauta apontou que o consumo das artes está relacionado à época em que os consumidores foram socializados para as artes, ou seja, na infância, adolescência ou vida adulta. Ficou evidente a existência de relação direta entre a época em que os consumidores foram introduzidos às artes (infância e adolescência) e seu posterior interesse nelas, e que os pais e a escola possuem papel importante no comportamento futuro do consumidor.

Este último aspecto adquire maior consistência quando dados empíricos previamente obtidos apoiam a idéia de que experiências na infância, atitudes no lar, arte-educação na escola, e amigos influenciam o interesse nas artes (Eskola, 1976; Bourdieu, 1979,1984). Mais precisamente, verificou-se que competência e interesse em arte se desenvolvem parcialmente no lar durante a infância e possuem a tendência de se acumular mais adiante.

Finalizando, a pesquisa de marketing aplicada às artes auxilia traçar o perfil do consumidor, o que é relevante para definir a segmentação do mercado.

Interpretar os dados com a utilização de conhecimentos sociológicos acerca do consumo das artes possibilita entender o significado maior de interesse, habilidade de transação, e acesso, três elementos pertinentes àqueles que estão no mercado – os consumidores potenciais. Este entendimento não só pode orientar políticas públicas, que devem estar voltadas primordialmente à formação de consumidores, mas também estratégias mercadológicas, que trabalham o composto de marketing: produto, preço, praça, promoção. O produto artístico/cultural possui características próprias, o que solicita que seja abordado com exclusividade.

2.3.4 Produto artístico/cultural: conceitos e características

Kotler (1996), ao definir produto, indica que é algo disponibilizado a um mercado com o intuito de vir a ser apreciado, adquirido, usado ou consumido para satisfazer um desejo ou necessidade, sendo que, com sua qualidade, “design”, características, marca e embalagem, representa a oferta tangível da empresa para o mercado, e é a ferramenta básica do composto de marketing.

Dentre os produtos ofertados no mercado encontra-se o do tipo produto cultural, freqüentemente entendido como aquele que incorpora o trabalho artístico em sua produção bem como a mídia necessária para sua difusão. Vários traços característicos deste produto resultam da presença do trabalho em seu processo produtivo, e criam suas especificidades. Em outras palavras, o produto não é um mero item manufaturado, mas a expressão do próprio artista, representado por suas técnicas, fazendo com que se estabeleça uma relação comunicacional entre criadores e consumidores (Evrard, 1987, p. 195).

Corrêa (1989), recorrendo a outros autores, apresenta alguns esclarecimentos quando diz que uma das diferenças entre o produto industrial puro e simples, ou bem material que se adquire, e o produto cultural, está em que neste último a forma importa menos do que no primeiro. Isto porque os produtos culturais, por definição, são aqueles que expressam idéias, valores, atitudes e criatividade artística e, pela interpretação dada por Bourdieu,

possuem significados simbólicos, requerendo para seu consumo competência específica, que serve para distinguir quem os consome, gerando a distinção social conforme exposta nesta tese.

Ainda sobre produto cultural, pode ser dito que estes podem ter origem popular, sendo denominados de artesanato, podem se tratar de produtos massivos, como discos de música popular, jornais, revistas ou ainda circular entre um público limitado, como os livros de poesia, discos/ cd's de música erudita, pinturas, esculturas (Coelho, 1997).

Quando o “produto” em questão - espetáculo teatral, peça de teatro - se torna o alvo almejado, há que se trazer à tona um outro conceito mais esclarecedor, portanto apropriado para o desenvolvimento do entender o “output” gerado pelo sistema de produção cultural/artístico. Está se falando do serviço cultural como “a atividade que, sem assumir a forma de um bem material, atende a um desejo ou necessidade de cultura” (ibidem, p. 341). Coelho acrescenta que o termo na vivência diária expressa o conjunto de práticas culturais, que tanto o Estado como as instituições privadas ou de direito semipúblico colocam à disposição da comunidade ou de segmento desta, e que englobam à promoção de espetáculo, a informação cultural, a formação para a produção cultural e o apoio à produção cultural.

Transportando esse entendimento acerca do serviço cultural, e objetivando melhor situar o espetáculo teatral no âmbito da economia, retoma-se a obra de Kotler (1996, p. 403), para quem “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Ainda, como forma de distinguir os serviços evitando generalizações, ele escreve que estes adquirem características diferenciadoras à medida que são baseados em equipamentos ou em pessoas, sendo que as diferenças se intensificam, no caso dos serviços baseados em pessoas, quando prestados por trabalhadores experientes ou não, ou por profissionais especializados (equipes de teatro amador, regional e as profissionais das metrópoles).

Também, em relação aos serviços, pode ser adicionado que são atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda. São intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis, características que passam a exigir um maior controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade (ibidem).

Em se tratando do espetáculo teatral, pode-se concluir que é um serviço, e assim sendo, possui como características básicas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Para Kotler (ibidem), a primeira característica indica que os serviços são intangíveis, isto é, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos e cheirados antes de serem adquiridos. Sendo assim, pode-se inferir que os consumidores das artes performáticas, no intuito de minimizarem as incertezas em relação ao serviço procurado, vão buscar sinais, evidências de que a qualidade estará presente no espetáculo a ser visto/consumido. Esses aspectos buscados podem ser traduzidos por símbolos, localização do teatro, equipamentos, funcionários/atores/diretor, e preço. Há então por parte do prestador de serviços a necessidade de tornar “tangível” o intangível; exemplo disso seria montar uma peça com pelo menos um ator bastante conhecido.

Quanto à inseparabilidade, essa se deve ao fato dos serviços serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Quando um ator sobe ao palco para uma encenação, torna-se parte do serviço cultural/artístico sendo prestado. Para Kotler (op. cit., p. 405), “no caso de serviços de entretenimento e de serviços pessoais, os compradores estão altamente interessados em um fornecedor específico”. Exemplificando, o show não será o mesmo se Gal Costa for substituída por Elizah, assim como o espetáculo teatral não será o mesmo se a atriz Marília Pêra for substituída por Adriana Esteves.

Nota-se ainda que os serviços são variáveis, isto é, possuem a característica da variabilidade, o que significa que dependem de quem os executa e de onde são prestados - e geralmente os consumidores levam esses fatores em consideração, pesquisando antes de optar por um determinado fornecedor. Exemplificando, uma ópera encenada com Luciano Pavarotti ou Kiri Te Kanawa no Teatro Municipal do Rio de Janeiro não será vista/percebida

como similar a mesma ópera encenada no Teatro da Universidade Federal de Santa Catarina com Rute Gebler, isto porque a grandiosidade daquele teatro e o reconhecimento internacional do mencionado cantor irão afetar a percepção do consumidor em seu comportamento de compra. Resta a perecibilidade como a última das características desses serviços, ou seja, não podem ser estocados - a ópera não apresentada no dia marcado “perece”; no outro dia, será outra performance.

O apresentado acima está voltado para um entendimento dos serviços do ponto de vista da oferta, no caso das artes performáticas (teatro, música, ópera e ballet). Qualquer definição deve colocar ênfases na existência no momento determinado, na presença conjunta do espectador e ator, e na preocupação para com a apresentação do trabalho artístico, realizada por especialista, sendo que a contribuição do trabalho aparece como uma característica essencial do produto final a ser apreciado pelo consumidor. Então, em se tratando de arte, o elemento habilidade deve ser enfatizado, incluindo habilidade inata, talento, experiência, treinamento e uma quantidade de qualidades intangíveis. As artes performáticas são artes por causa da exigência de talento e habilidade na execução das mesmas, o que só uma pequena parcela da população possui ou se sente capaz de desenvolver ou exercitar. Neste caso, a habilidade envolve a efetiva comunicação de idéias e impressões do trabalho artístico criado ao ser apresentado a uma platéia (Throsby e Withers, 1979).

O entendimento acerca das características do serviço cultural/artístico pode ser ampliado recorrendo-se a Lovelock (1992), que sugere cinco esquemas de classificação de grupos de serviços tendo por base cinco questões, sendo que os esquemas são tentativas de respostas às seguintes questões formuladas:

1. Qual a natureza da ação do serviço?
2. Qual o tipo de relacionamento a organização prestadora de serviço tem com seu consumidor?
3. Quanto espaço possui a prestadora de serviço para personalizar e avaliar o serviço?

4. Qual a natureza da demanda e oferta para o serviço?
5. Como é a distribuição do serviço?

Estas questões foram examinadas sob duas dimensões, resultando em cinco matrizes, apresentadas nos quadros que seguem, dando destaque para os serviços direcionados à mente dos consumidores, como é o caso da educação, teatro e televisão.

Quadro 1 - Compreensão da natureza da ação do serviço

		QUEM OU O QUÊ RECEBE DIRETAMENTE O SERVIÇO?	
QUAL A NATUREZA DA AÇÃO DO SERVIÇO?	Ações Tangíveis	Serviços direcionados ao corpo das pessoas <ul style="list-style-type: none"> ▪ saúde ▪ transporte ▪ clínica de estética ▪ academia de ginástica ▪ cabeleireiro 	Serviços direcionados a bens e outras posses físicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ transporte de carga ▪ conserto e manutenção de equipamentos ▪ serviços de limpeza e conservação ▪ jardinagem ▪ veterinária
	Ações Intangíveis	Serviços direcionados à mente das pessoas <ul style="list-style-type: none"> ▪ educação ▪ comunicação (rádio, TV ...) ▪ teatros ▪ museus 	Serviços direcionados a ativos intangíveis <ul style="list-style-type: none"> ▪ investimentos ▪ assessoria jurídica ▪ assessoria contábil ▪ segurança ▪ seguros

Fonte: LOVELOCK, C. **Managing Services: Marketing Operations and Humans Resources**. 2.ed. New Jersey/EUA : Englewood, 1992, p. 53.

Como demonstra o Quadro 1, as duas questões colocadas, quem ou o que recebe o serviço, e a natureza da ação deste, resultam em um esquema quádruplo, envolvendo ações tangíveis e intangíveis. Lovelock (op. cit.) alerta que pode ocorrer de um determinado serviço estar presente em mais de uma categoria: por exemplo, serviços educacionais, religiosos ou de entretenimento, dirigidos à mente, freqüentemente requerem ações tangíveis como estar presente em sala de aula, igreja ou teatro. As implicações desta dualidade, para efeito de operacionalização de ações de marketing, requerem resposta a uma questão central: o consumidor necessita estar fisicamente presente?

Se o consumidor precisa estar fisicamente presente à distribuição do serviço, então ele terá de entrar na “fábrica” do serviço e gastar seu tempo nela enquanto o serviço estiver sendo “entregue”. Resulta daí que a satisfação com o serviço será influenciada pela interação que terão os consumidores com os prestadores do serviço, a natureza das instalações e, talvez, as características dos outros consumidores usufruindo do mesmo serviço. Ainda, questões de localização e horário assumem grande importância quando o consumidor tem que estar fisicamente presente, sendo este, na maioria das vezes, o caso do teatro.

Quadro 2 - Relação com o consumidor

		TIPO DE RELACIONAMENTO ENTRE PRESTADORA DO SERVIÇO E SEUS CONSUMIDORES	
		Relacionamento de parceria	Sem relacionamento formal
A NATUREZA DA DISTRIBUIÇÃO DO SERVIÇO	Distribuição contínua	Seguro matrícula na universidade correntista de banco	Proteção policial Entradas públicas Estações de rádio/tv
	Transações discretas	ligações telefônicas à distância passes de ônibus associado de organização cultural	Aluguel de carro Correio Teatro /cinema Transporte público Restaurante

Fonte: LOVELOCK (ibidem, p. 55).

A questão explanada no Quadro 2 diz respeito ao tipo de relacionamento que a organização prestadora de serviço tem com seus consumidores, juntando a isto a natureza da distribuição do serviço. Para o caso do teatro, o relacionamento não é formalizado, não se estabelece parceria, e a distribuição não é contínua.

Com algumas exceções, os consumidores adquirem bens manufaturados em intervalos pagando por estes a cada compra e raramente estabelecendo uma relação formal com o fornecedor. No setor de serviços os compradores podem se envolver em um relacionamento com o fornecedor e receber o serviço com continuidade. Ao se estabelecer uma parceria fornecedor -

comprador, o primeiro poderá vir a saber quem são seus consumidores e qual o uso que fazem dos serviços ofertados, o que seria bastante valioso para a segmentação do mercado, definição de preços, e outras decisões de marketing.

Quadro 3 - Personalização e avaliação na distribuição

		GRAU DE PERSONALIZAÇÃO NAS CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO	
		Alto	Baixo
GRAU DE CONTATO NO ATENDIMENTO AValiaÇÃO DA SATISFAÇÃO	Alto	assessoria jurídica saúde/cirurgias arquitetura/decorações esteticistas serviço de táxi encanador	Educação (grandes turmas) Programa preventivo de saúde
	Baixo	serviço telefônico serviço hoteleiro restaurante	Transporte público Conserto de eletrodomésticos Restaurante fast-food Cinemas Teatro

Fonte: LOVELOCK (ibidem, p. 57).

O Quadro 3 expõe o grau de personalização possibilitado a um serviço, juntamente com o contato/atendimento no recebimento deste serviço e a avaliação da satisfação. O teatro ofertado por grandes companhias apresenta baixo grau de personalização, com baixo grau de contato, o que não necessariamente seria verdadeiro para os pequenos grupos teatrais.

Poucos bens de consumo são feitos sob encomenda; a maioria é adquirida direto das prateleiras. A situação no setor de serviços é um tanto diferente, visto que estes são consumidos assim que são produzidos e o consumidor, normalmente, está envolvido no processo da produção; portanto, passa a existir espaço para a personalização do serviço na busca da satisfação das necessidades dos consumidores individuais. Então, em grau mais elevado do que no setor industrial, os serviços podem ser “feitos sob medida”, ainda que a personalização tenha um preço.

Levitt (1972, 1976) apontou que a personalização não é necessariamente importante, pois a “industrialização” de um serviço para tirar vantagem da

economia de produção em massa pode até aumentar a satisfação do consumidor, quando rapidez, consistência, preço e economia forem mais importantes para este do que o serviço personalizado. Também, em algumas situações, como esportes e artes performáticas, parte da experiência com o produto se efetiva no compartilhar do serviço com muitas outras pessoas.

Quadro 4 - Qual a natureza da demanda em relação à oferta

		GRAU DE FLUTUAÇÃO DA DEMANDA	
		Amplo	Restrito
GRAU EM QUE A OFERTA ESTÁ REPRIMIDA	Psicologia da demanda atendida prontamente	1. eletricidade telefone hospital emergência policial bombeiros	2. seguro assessoria jurídica bancos lavanderia
	Psicologia da demanda além da capacidade	3. assessoria contábil transporte passageiro hotéis restaurantes teatros	4. serviços similares ao 2, porém com capacidade insuficiente para seus níveis de negócio

Fonte: LOVELOCK (ibidem, p. 60).

O Quadro 4 apresenta no eixo horizontal uma classificação de organização de acordo com o grau de flutuação da demanda; no eixo vertical a classificação é de acordo com a capacidade da organização em atender picos de demanda. A demanda para teatro é de ampla flutuação, e há ampla capacidade para atendimento.

Empresas manufatureiras podem estocar seus produtos como garantia contra a flutuação da demanda, permitindo a estas uma economia derivada da operação de suas fábricas em um nível estável de produção. Organizações prestadoras de serviço não podem fazer o mesmo, pois não há como estocar o serviço pronto. As implicações desta categorização servem para auxiliar no gerenciamento da demanda, definindo formas para contornar as variações desta e desenvolvendo estratégias para incentivar os consumidores a voluntariamente mudar seus planos; exemplo disso é oferecer descontos especiais durante períodos de baixa demanda.

Quadro 5: Método da distribuição do serviço

NATUREZA DA INTERAÇÃO CONSUMIDOR E ORGANIZAÇÃO	DISPONIBILIDADE DE PONTOS DE DISTRIBUIÇÃO	
	Local único	Múltiplos locais
Consumidor vai até o serviço	Teatro Barbearia	transporte urbano cadeias de restaurante fast-food
Serviço vai até o consumidor	Jardinagem Dedetização	correio reparos de emergência
Consumidor e serviço interagem à distância	Companhia de cartão de crédito estação local de tv	rede de telecomunicações companhia telefônica

Fonte: LOVELOCK (Ibidem, p. 61).

O Quadro 5, no esquema de Lovelock, diz respeito à distribuição dos serviços. Aqui chama-se a atenção para o grupo daqueles que solicitam que o consumidor vá até o serviço. No caso do teatro, é certo que na maioria das vezes o serviço é ofertado em local para o qual deve se dirigir o consumidor, mas também o serviço poderá ir até ele, como no teatro de rua, por exemplo.

O esquema de classificação acima proposto pode contribuir para a prática gerencial ao permitir aos responsáveis pelo marketing um melhor conhecimento acerca da natureza do serviço que oferecem, dos tipos de relacionamento que suas organizações têm com seus consumidores, dos fatores que afetam variações da demanda, e das características do sistema de distribuição. Também, o esquema serve de auxílio ao desenvolvimento e implementação de estratégias mercadológicas. Nesta tese, o esquema será utilizado para delinear as diretrizes que poderão auxiliar os grupos teatrais a sobreviverem no mercado, e neste serem viáveis.

Pode-se acrescentar a essa explanação mercadológica acerca das características dos produtos/serviços artísticos, uma outra que os aborda a partir de seu financiamento. Em geral produtos/serviços são colocados à venda para que através de um processo de troca o fornecedor adquira receita necessária para dar continuidade a produção do bem. Em se tratando das

artes, nem sempre a oferta destas, apesar de poder desencadear um processo de troca, gera receita satisfatória para a continuidade da produção, porém, o discurso ainda predominante é que, sendo as artes supostamente necessárias, na ausência de auto-suficiência financeira para sua produção, caberia ao Estado providenciar seu suporte. Surge aqui a questão: cabe realmente ao Estado subsidiá-las?

2.3.5 Bem meritório, bem público e capital cultural

Muito tem sido dito, mas longe de se ter chegado a um consenso sobre a quem caberia subsidiar as artes, pois o subsídio público varia enormemente de um país para outro. Em um extremo estão os Estados Unidos, onde o governo destina pouco apoio financeiro, porém pessoas físicas e fundações dão muito, e no outro extremo encontram-se Inglaterra e França, onde o governo desembolsa bastante e o setor privado quase nada. O caso do Brasil deve ser visto conforme o período histórico - antes da era do Real, o governo era tido como o grande mecenas, ainda que o dispêndio financeiro fosse pequeno, porém infinitamente superior ao advindo do setor privado; após o plano Real, com o distanciamento do Estado das artes e seu novo papel como mero viabilizador do apoio incentivado por legislação pertinente, o setor privado vem descobrindo o patronato, que poderá acabar levando o país a se assemelhar à orientação privada estabelecida nos Estados Unidos.

O apoio indireto proporcionado via dedução do imposto de renda devido espelha a crise que hoje se apresenta em relação às políticas públicas, e em particular ao conceito do bem estar social com seu foco no “grande governo”. Ao redor do mundo os governos estão com os recursos limitados para o apoio a políticas abrangentes e, como na maioria das outras áreas, o apoio governamental às artes e cultura foi profundamente afetado pela presente crise.

Surge então a necessidade de se repensar o papel do Estado em relação as artes e cultura, gerando daí a alternativa, encampada por governos do

mundo afora, que é o esquema de apoio financeiro indireto através da dedução de imposto. Schuster (1999) proclama que o auxílio indireto é o terreno no qual estão acontecendo as mais interessantes inovações no financiamento das artes e cultura. Basta observar, diz ele, a ampla variedade de contextos nacionais e regimes fiscais que adotaram tal prática, entre eles o Chile, com a Lei de Doações Culturais, ou Lei Valdez (1990); a Romênia, com a Lei do Patronato (1994); e acrescenta-se a Lei Rouanet, n.8313, de 23 de dezembro de 1991, no Brasil.

Dito isto, o que segue é uma análise sucinta de duas abordagens teóricas ao apoio governamental às artes - bem meritório e bem público - expondo algumas razões nelas contidas e confrontando-as com o entendimento sociológico-econômico acerca dos produtos artísticos.

2.3.5.1 O bem meritório

Freqüentemente os defensores do mecenato estatal recorrem a argumentos que estabelecem as artes como possuidoras de natureza especial em termos de originalidade ou autenticidade e continuidade de uma grande tradição ou ruptura, portanto sua preservação se torna vital na manutenção do patrimônio cultural, e assim por diante; conseqüentemente, são merecedoras de apoio.

Seguindo estas linhas, o envolvimento governamental tem sido baseado em tradicionais argumentos que se resumem em defender que certas atividades são vistas como intrinsecamente valiosas e possuidoras de mérito, e sendo assim, o apoio a elas passa a ser de interesse público. Esta abordagem do “bem meritório” pode ser arbitrada pelas visões conflitantes acerca do papel do Estado no apoio às atividades meritórias. Por exemplo, europeus vêem o suporte a serviços culturais como especialmente meritório e essencialmente uma função do Estado; nações de língua inglesa possuem a tendência em ver as artes como outro conjunto de interesse especial que deveria ser apoiado se ocorrer a falha do mercado, isto é, a única classe de atividades meritórias que deve receber tratamento especial do governo é aquela que não pode

sobreviver no mercado sem a assistência do Estado. No caso brasileiro, para o momento, tudo indica que a orientação governamental está direcionada a compartilhar a posição adotada por certos países de língua inglesa, sendo os Estados Unidos o exemplo de maior destaque.

David Cwi (1980) argumenta que os proponentes do apoio governamental estão sugerindo que as artes são ao mesmo tempo socialmente desejáveis e sem condições de serem financeiramente auto-sustentáveis em uma economia de livre mercado. Acrescenta que o conceito de “socialmente desejável” pode estar de forma equivocada se referindo as condições ou atividades que as pessoas devem desejar em oposição ao que elas de fato desejam. Quando “desejo social” passa a ser o fundamento para o apoio governamental, as atividades em questão podem ser vistas como bens ou serviços merecedores de apoio público. Do ponto de vista prático e operacional, a diferença entre atividades que merecem suporte governamental no sentido que o público deve desejá-las e aquelas que merecem apoio no sentido que o público a deseja é simplesmente a de que existe suficiente demanda pública para sugerir, ou instigar, algum grau de subsídio e provisão por parte do setor público (ibidem).

Portanto, do ponto de vista pragmático, o bem meritório é uma atividade que algum segmento da população deseja, está disposta a pagar por ela via impostos (dinheiro dos outros assim como deles mesmo) e espera que o governo dê assistência, através de financiamento, tanto a preferências impostas pela elite de tomadores de decisão como por preferências amplamente compartilhadas.

Vários autores, entre eles Musgrave (1959, 1969, 1971), Pazner (1972), Roskamp (1975), McLure (1968), em um sentido ou outro afirmam que bens meritórios são fornecidos nem tanto em resposta ao desejo dos consumidores expresso através dos canais do mercado ou não mercado, mas, sim, em algum sentido, como resultado da imposição de preferências do provedor no receptor (Tattersall, 1988). Como endosso a esta afirmativa cabe a definição apresentada por David Cwi (1988, p. 39), onde bens meritórios são “(...) bens que algumas pessoas acreditam devam estar disponíveis e que seu consumo e alocação são interpretados por elas como sendo muito importantes para serem

deixados para o mercado”. Convém aqui ressaltar que o primeiro a formular um conceito de bens meritórios foi Musgrave (1976), em 1959, ao descrever bens que são ofertados a partir da imposição da preferência ou gosto de um grupo (ex: governo) sobre outros (ex: comunidade) em vez de respostas a demandas do mercado.

Existem certas explicações do porque uma sociedade acata a imposição de preferências; por exemplo, em uma democracia ao se votar para o governo, as decisões sobre a distribuição de gastos públicos são passadas para os representantes eleitos. Adicionalmente, outra razão comumente aceita para o provimento de bens meritórios é a de que os consumidores são ignorantes ou não possuem certeza sobre seu próprio bem-estar. Entretanto, de acordo com Throsby e Withers (1979, p. 199):

“a dificuldade com a caracterização de bens meritórios com base em distinção de preferências permanecem na determinação de até onde o conceito pode ser estendido. Sem dúvida ignorância e incerteza estão presentes na avaliação dos benefícios advindos do consumo de muitos bens na sociedade, entretanto, não esta claro como se pode distinguir aqueles aos quais é atribuído mérito de outros que não satisfazem este critério”.

Outra razão para o apoio governamental às artes está baseada no pressuposto de que as preferências dos consumidores podem não estar bem desenvolvidas e em conseqüência disto, se estabelece a inexistência de condições para se avaliar corretamente o mérito ou benefícios decorrentes da atividade. Scitovsky (1976, p. 278) diz:

“Produtos artísticos são fontes duráveis de estímulo prazeroso que pode perdurar por anos, ou mesmo séculos, e desde que o julgamento de especialistas é aceito como sendo o melhor indicador do que aquele do público em geral (em se tratando do julgamento de gerações futuras), nós atribuímos a este julgamento o peso de futuras gerações, o que atribui mais peso, aquele de uma única geração”.

A utilização da noção de gerações futuras como argumento em prol da provisão de fundos públicos para as artes encontra sustentação na idéia de que preservação da arte/cultura pode ter um “valor patrimonial” para gerações

que virão e que não podem expressar suas preferências nos mercados atualmente em existência. Como resultado, importantes tradições ou produções artísticas de relevância podem se perder para sempre se não forem disciplinadas/praticadas e entregue para a próxima geração (Frey & Pommerehne, 1989).

Acrescentando ao argumento do bem meritório, os proponentes do apoio público para as artes sugerem que o dinheiro dos impostos destinados às artes possibilitam benefícios à comunidade como um todo, que de outra forma não seria beneficiada. Desde que estes benefícios extrínsecos são valorizados, ainda que por pessoas que não possuem o desejo pelas artes elas próprias, se justifica o uso de dinheiro público, impostos, para apoiar as artes.

2.3.5.2 O bem público

Baumol e Bowen (1966) discursando sobre a razão para o apoio público às artes, se utilizaram da analogia da defesa e da educação para argumentar que as artes são bens públicos, cujos benefícios comprovadamente excedem as receitas que alguém espera coletar nas bilheterias com a venda de ingressos. Dougan (1988, p. 98), citando esses autores acrescenta,

“o governo deve providenciar recursos somente onde o mercado não tem meios para cobrar por todos os benefícios oferecidos pela atividade (...). Os gastos do governo não são manifestações fúteis da burocracia ou evidência de socialismo rasteiro, mas sim uma resposta as necessidades da sociedade como um todo”.

A suposição de que as artes concedem importantes benefícios aos indivíduos e grupos, portanto, um bem público, também pode ser expressa através do conceito de “direito cultural”, que envolve, porém não restritivamente, o acesso e apreciação do conhecimento, literatura e artes (The International Convernant on Economics Social and Culture Rignits, 1966). Sendo assim, conforme expõe Tattersall (1988), desde que existe uma aceitação das artes como bens públicos segue que todos os cidadãos têm o

direito a estes bens e benefícios, assim como eles têm os direitos político, econômico, social e civil; e ainda: as artes como um ingrediente central da cultura são essenciais ao desenvolvimento da maturidade nacional e são uma parte integradora na descrição e transmissão de novas informações, ideais e valores. São também consideradas importantes no que tange a redução das distâncias entre diferentes setores da sociedade, e por melhorar a qualidade de vida dos indivíduos através da extensão da experiência criativa e da escolha, ambas no contexto do trabalho e lazer.

Acrescentado entre os argumentos que objetivam justificar o apoio público para as artes/cultura se encontra o “valor-para-civilização”, significando que desde que a arte define uma civilização ela deve ser merecedora de subsídio público. Além do que, está implícito neste argumento que as artes concedem benefícios generalizados à comunidade como um todo e que membros daquela comunidade não podem, individualmente, serem cobrados através do mercado.

Uma melhor compreensão acerca de bem público se encontra na noção de que este pode ser exemplificado por um benefício que não pode ser deliberadamente restrito a certas pessoas, por exemplo, àqueles que ajudaram a torná-lo existente. A isto pode ser acrescentado que ele é um produto que não pode ser embalado e vendido, como unidades distintas, porém pode ser necessário ao funcionamento da sociedade. Carley (1983) diz que bem público não pode ser comprado e vendido como bem privado pois os benefícios que este confere são passados para a população como um todo e não podem ser limitados àqueles indivíduos dispostos a pagar por ele. Então, justo dizer que as artes são consideradas um bem público porque seu acesso não é exclusividade de uma classe de indivíduos.

Throsby e Withers (1979) estabelecem que um bem público é aquele que não apresenta oposição ao seu consumo, isto é, a mesma unidade do bem pode ser consumida por muitos indivíduos e sua disponibilidade a um destes não diminui sua disponibilidade a outros. A característica de ser não excludente significa que uma vez que o bem é disponibilizado para uma pessoa na comunidade é impossível (ou no mínimo caro) excluir outros de também o consumi-lo. Throsby e Withers(idem) admitem existir problemas de definição

em relação a certos aspectos das artes; por exemplo em algumas artes performáticas, há de fato a condição de rivalidade e exclusão – com o caso - se o teatro estiver lotado ou quando os gastos públicos nas artes reduzirem o benefício em outra área - porém no geral as artes são capazes de ser classificadas como bens públicos.

Entretanto, mesmo que a presença de benefícios amplos ou externalidades venham a ser um fato, por definição sua ocorrência não torna o produto um bem público. Existe o princípio da exclusão que diz que este, mesmo que consumido junto, pode ser providenciado em unidades separadas para consumidores individuais. Conseqüentemente, desde que a entrada a um evento artístico (teatro, cinema, dança, etc.) pode ser providenciada em unidades separadas, então o princípio da exclusão é operável nas artes (Shanahan, 1980).

2.3.5.3 Os argumentos e o capital cultural

Como visto nos dois itens anteriores, as artes são consideradas bem público por oferecerem benefícios que não podem ser restringidos a ninguém, ou seja, os benefícios são para a população como um todo e não somente para aqueles que podem pagar por eles. Também, como bem público, não apresentam oposição ao seu consumo, isto é, a disponibilidade do bem a um indivíduo, não excluiria um outro de consumi-lo.

As artes são aceitas como bem meritório por serem socialmente desejáveis, por possuírem atributos intrínsecos, meritórios, como a preservação do passado para as gerações futuras, e por não apresentarem condições de sobrevivência no mercado, portanto meritórias, causadoras de externalidades positivas, merecedoras de apoio.

Estes argumentos podem ser questionados, pois sustentar que as artes são um bem público cujos benefícios causam externalidades positivas, é colocar em ação o conceito de cultura como um espaço frio da verdade, justiça e beleza; é uma maneira de se livrar de recursos empíricos capazes de permitir

uma nova prática teórica assim como política. Aqueles que não permitem a si próprios conhecer as produções simbólicas que caracterizam uma dada situação social, estão destinados a crítica bem comportada da cultura erudita, de acordo com a ótica dominante imposta: a cultura de museu, das técnicas documentais, etc.

Como Bourdieu (1968, p. 594) diz, um objeto de arte “somente existe enquanto tal para a pessoa que tem os meios para se apropriar dele, ou em outras palavras, para decifrá-lo”. Ainda esse mesmo autor nota que a observação científica mostra que necessidades culturais são produtos de formação e educação:

“pesquisas estabelecem que todas as práticas culturais (visitas a museus, idas a concertos, leitura, etc) e preferências em literatura, pintura ou música, estão diretamente vinculadas ao nível educacional (medido por qualificação ou duração da escolaridade) e em segundo lugar a origem social” (Bourdieu, 1984, p. 1).

Conseqüentemente, o argumento da arte como bem público pode ser contestado pelo fato de que o acesso a ela pode ser vedado desde que não é dada a competência cultural à população como um todo para que esta possa consumir arte, além do que a prática cultural, assim como toda a prática em geral, envolve apropriação em vez de mero consumo, visto que o produto artístico tem significado e interesse somente para aquele que possui competência cultural, isto é, o código dentro do qual está decodificado. E, esta competência não é inata, só podendo ser adquirida através de ação inculcadora no ambiente familiar, por meio da experiência com uma gama de objetos e práticas artísticas e/ou através da apreçoção formal na escola. Por conseguinte, cultura - as artes como componente dela - é um gosto adquirido e seu apoio não pode ser justificado com base em que há um ilimitado interesse.

Rowse (1983), e Zuzanck (1983) oferecem dados que demonstram que a proporção da população participando nas artes como espectadora é muito pequena e que a longo prazo esta tendência não tem aumentado. Kotler e Scheff (1996), ao exporem as várias faces da crise pela qual passam as artes, endossam a questão da estagnação do tamanho dos públicos para estas: no

presente, estima-se para o Brasil cerca de três milhões de pessoas (Durand, 1996). Sendo assim, é fácil constatar que atitudes em relação ao subsídio às artes são freqüentemente baseadas em limitadas informações e falta de entendimento das implicações orçamentarias e custo de oportunidade.

O argumento em prol do bem meritório é político e não econômico. Para que o dinheiro público possa ser usado para subsidiar as artes deve ser demonstrado que o interesse público vai ser diretamente atendido ou pelo menos que o interesse especial satisfeito é amplamente aceito como objetivo social desejado. Além disso, bens artísticos não são bens públicos, em termos de políticas públicas; a condição de oferta pode ser tornada pública, porém a teoria econômica é clara na definição de bem público e nos problemas de alocação de recursos. Mesmo a presença de externalidades não faz, por definição, um bem público.

As externalidades mais claramente geradas pelas artes normalmente se direcionam a grupos de interesse especiais, fato este que provavelmente não é de forma ampla aceito pelo público em geral. Throsby e Withers (1979), na revisão que fizeram sobre as evidências de que existe uma relativa inelasticidade da demanda por ingressos para o teatro, coram de dúvidas a eficácia do subsídio aos preços destes: a apreciação das artes é uma habilidade adquirida, então se o preço do ingresso cai, em relação a outros processos individuais que não necessitam de habilidades específicas, a demanda pode não se virar para as artes; enquanto que se o preço relativo aumenta, aqueles que possuem as ditas habilidades as desenvolveram a um custo e esforço consideráveis e, portanto, não irão abandonar seu uso com facilidade.

A pesquisa de Pierre Bourdieu (1984) sobre a distribuição social de diferentes gostos culturais o levou a desenvolver um conceito que atribui maior sentido a isto - capital cultural. Capital cultural se refere a: a) específica competência para decifrar e apreciar as artes e, b) o sentido de distinção social que o desenvolvimento destas competências confere ao seu usuário. Acrescentando, este pode ser entendido como o monopólio da técnica de produção e de acesso ao consumo de específicos bens simbólicos, que

incluem um treinamento e um linguagem, próprias e oriundas da estrutura social da produção (Leal, 1986). Teixeira Coelho (1997, p. 85) contribui para o entendimento do conceito em pauta ao dizer que “num sentido estrito capital cultural aponta para o conjunto dos instrumentos de apropriação dos bens simbólicos”.

Cabe aqui abrir um parênteses para citar as formas adquiridas pelo capital, situando assim o capital cultural. Em economia convencionou-se distinguir o capital em três formas: capital físico significando o estoque de bens reais como instalações, maquinários, prédios e outros que contribuem para a produção de outros bens; capital humano referindo-se as habilidades e experiências incorporadas pelas pessoas, representando um suprimento de capital que é, em todos os pormenores, tão importante quanto o capital físico para gerar “output” na economia; e capital natural significando o estoque de recursos renováveis e não renováveis providenciados pela natureza, incluindo os processos ecológicos governando suas existência e uso (Throsby, 1999, p.3). Um quarto tipo de capital aparece, chamado capital cultural, distinto das outras três categorias apresentadas.

O termo capital cultural tem sido usado em sociologia e estudos culturais seguindo Bourdieu (1984), que identificou os indivíduos como possuidores de capital cultural quando adquirem competência na cultura de alto “status” existente na sociedade. De acordo com ele, esse tipo de capital existe em três formas: em um estado incorporado, como por exemplo, uma disposição de longa duração da mente e corpo do indivíduo; em um estado objetivado, quando se traduz em bens culturais como quadros, livros, dicionários, instrumentos, máquinas, etc; e em um estado institucionalizado, quando o capital cultural incorporado é reconhecido na forma de, por exemplo, uma credencial acadêmica.

Para Bourdieu o estado incorporado é o mais importante, e observa que a maioria das propriedades do capital cultural pode ser deduzida do fato de que em seu estado fundamental estão conectadas ao corpo e pressupõem incorporação. Throsby (1999) conclui que o conceito de capital cultural

conforme desenvolvido pelo sociólogo Bourdieu é, em sua forma individualista, bem próximo, se não idêntico, ao de capital humano encontrado em economia.

Costanza e Daly (*apud* Throsby, 1999) mencionam capital humano como um estoque de educação, habilidade, cultura e conhecimento, armazenado nos seres humanos. Portanto, a proximidade dos dois conceitos se torna evidente, mas há ainda quem sinta a necessidade de estabelecer seu próprio conceito de capital cultural como um quarto tipo de capital, em economia. O economista Throsby diz que capital cultural é o estoque de valor cultural incorporado em um ativo. Este estoque pode em troca dar ascensão, através dos tempos, a um fluxo de bens e serviços, como, por exemplo, objetos que podem ter neles mesmos valores culturais e econômicos. Esses ativos podem existir nas formas tangível e intangível.

O estoque de ativos tangíveis de capital cultural é encontrado em prédios, estruturas, sítios e localidades dotadas de significado cultural - comumente chamados de patrimônio cultural - e também em trabalhos artísticos e artefatos existindo como bens privados, como quadros, esculturas e outros objetos. Capital cultural intangível incorpora o conjunto de idéias, práticas, crenças, tradições e valores que servem para identificar e aglutinar um dado grupo de pessoas (Throsby, 1999).

Considerando o propósito de analisar as justificativas ao apoio governamental às artes e cultura, é suficiente saber que existe mais de uma forma de capital, bem como mais de um entendimento sobre o conceito de capital cultural; entretanto, o que mais se adapta a presente análise é sem sombra de dúvida aquele desenvolvido por Pierre Bourdieu.

De acordo com Bourdieu (1984, p. 103), as pessoas precisam adquirir capital cultural para engajarem no consumo de uma forma específica de arte. Cada forma cultural presume algum conhecimento do consumidor. Entretanto, em princípio, isto é verdade para qualquer esporte como o é para ópera; Bourdieu usa capital cultural para se referir a complacente competência em certas artes de prestígio, porque ele quer chamar a atenção para o status e poder que conferem qualidade aquele conhecimento; o mercado cultural contém alguns bens que são tornados mais valiosos que outros, consagrados

por instituições acadêmicas, práticas de exibição e pela própria falta de praticidade, condição arcaica própria, provocando a distinção destes bens do mundo banal de significado literal e utilidade econômica.

Portanto, pelo exposto, as justificativas em prol das artes como bem público, ou meritório, não são convincentes, e sendo assim, o financiamento delas não é obrigação do Estado, o que leva seus gestores a terem que adotar postura de profissionais, empreendedores.

Durand (1996), ao dissertar sobre a necessidade de se profissionalizar a administração da cultura, estabelece que o gestor deve possuir formação teórica sólida, ao que acrescenta-se o saber concernente ao subsídio as artes, em específico os argumentos comumente utilizados para justificar o envolvimento governamental nas artes, que como vistos são razões que não se sustentam, portanto, há que se entender o apoio a produção e o consumo, traduzidos em oferta e demanda, a partir da noção de acesso as artes, e seu requisito capital cultural.

Kotler e Scheff (1996) mostram que historicamente os administradores das artes têm direcionado seu foco para a oferta de suas produções e produtos artísticos. Porém, lembram que a arte não existe em um vácuo, considerando que sua essência está na comunicação com seus públicos; portanto as organizações artísticas devem redirecionar sua atenção para permitir, expandir e intensificar a comunicação. Essas organizações devem mudar do direcionamento ao produto para um foco mais amplo objetivando harmonizar o processo de decisão artística com as necessidades e preferências do público. Assim é importante enfatizar o lado da demanda, isto é, desenvolver uma consciência voltada ao aumento do tamanho do público, à ampliação da base de apoio às manifestações artísticas e possibilitando o acesso às várias formas e produções artísticas mais complexas.

Acontece que ampliar a demanda não é tarefa fácil visto que existe um sistema das artes que é:

“responsável pela produção, circulação e consumo de objetos e eventos artísticos, garantindo-os com sua legitimidade e fortalecendo-se com o sucesso destas realizações. Em torno desta rede circula tudo que pode

ou aspira a ser considerado arte dentro da sociedade (...). Participar deste sistema de relações significa poder rotular como ‘arte’ determinadas produções e como ‘artistas’, determinadas pessoas” (Garcia, 1992, p. 35).

A existência desse sistema requer que se traga a tona a questão da democratização da cultura, e quanto a isso Mannheim (1974, p. 153-4) diz que:

“(...) o ideal democrático de conhecimento é caracterizado por ilimitado acesso e pela comunicabilidade. Entretanto ambos são limitados, mesmo em culturas democráticas. A maioria do conhecimento é somente acessível a especialistas e conhecedores e somente entre eles circula. O caso do conhecedor no campo das artes é ainda mais extremo que o do especialista ou autoridade, no caso científico. Para ser um conhecedor de arte, é necessário mergulhar em uma tradição histórica e cultivar um gosto especializado. Os devotos da arte formam uma comunidade fechada dentro da sociedade como um todo, suas experiências em geral não são comunicáveis. Nesse sentido, pode ser dito que certos tipos de conhecimento são de caráter não democrático, visto que são acessíveis somente a uma elite de conhecedores”.

O exposto chama a atenção para os tipos de acesso, conforme apresentados por Teixeira Coelho (1997, p. 36): acesso físico (contato direto ou exposição a uma unidade cultural); acesso econômico (“possibilidade econômica de produzir ou consumir um produto cultural”) e acesso intelectual (“possibilidade de uso ou apropriação efetiva do produto cultural, isto é, possibilidade de apreender um produto cultural em todas as suas dimensões e de transformá-lo em matéria-prima para elaboração de interpretações da vida e do mundo”).

Quando o argumento em prol do subsídio público às artes apoia-se na crença de que a arte é boa em si mesma - aquilo que os economistas chamam de bem meritório e os cientistas políticos denominam de valor - o que passa a ser ponto de discussão é o acesso intelectual, que em nossa sociedade vem sendo distribuído de forma desigual, se considerar que a apreciação/uso e a familiaridade com as artes requerem capacidade específica

e treinamento adequado, o que não é amplamente disponibilizado à população como um todo.

Portanto, o subsídio público às artes deve se voltar a ações visando possibilitar o mais amplo acesso àqueles que objetivam aprender a “ler” um produto artístico. Seu objetivo maior deveria ser uma verdadeira democracia cultural incluindo o direito tanto de não se agradar da cultura erudita bem como vir a apreciá-la, consumindo-a ou a utilizando.

Ao se reconhecer as muitas dimensões e funções das artes, além da estética, deve-se também estar consciente de que se necessita formar consumidores, conhecedores, fruidores da obra artística; pois necessidades culturais são decorrentes de “processos educacionais e, como fenômenos de aquisição, são apenas um complemento, não raro um suplemento” (Teixeira Coelho, p. 279). Criar mercado para as artes gerando oferta e demanda é uma questão de educação com dupla orientação: “educação para a arte”, onde o foco está no produto artístico, e “educação pela arte”, que focaliza o estudante/cliente.

Em suma, a abordagem econômico-sociológica das artes considera ambas, a demanda e a oferta de todos os tipos, formas de artes, assim como suas interações; além disso, também recebe atenção a criação de mercado para as artes via educação, cabendo portanto ao intermediário entre produção e consumo conhecer com profundidade as muitas facetas do sistema de produção cultural e as outras tantas atribuídas ao produto artístico enquanto bem simbólico e que requer por parte do consumidor possuir capital cultural.

2.3.6 Marketing das artes

Falar sobre Marketing das artes requer uma introdução a arte e cultura como tópicos de investigação econômica. Pode-se afirmar que esse campo de investigação é relativamente novo, tendo surgido somente após a metade dos anos sessenta a primeira obra que deu início ao que hoje se apresenta. Em 1966, William J. Baumol e William G. Bowen publicaram *Performing Arts: the economic dilemma*, focando a condição financeira das artes nos Estados Unidos.

A partir do trabalho destes dois pesquisadores o interesse pelos problemas econômicos das artes cresceu continuamente. Nos anos setenta, William J. Hendon e outros fundaram a Association for Cultural Economics e deram início à publicação do *Journal of Cultural Economics*. Dick Netzer publicou, em 1978, um importante estudo sobre o papel do governo no subsídio às artes. Na Inglaterra, Mark Blaug e Alan Peacock publicaram vários artigos em economia das artes, parte dos quais aparecem no livro *Economics of the Arts* (1976) editado por Blaug. Em 1979, dois economistas australianos, C. David Throsby e Glenn A. Withers, produziram um estudo bastante significativo intitulado *The Economics of the Performing Arts*. Retornando ao cenário europeu, os economistas suíço e alemão Bruno S. Frey e Werner W. Pommerehne, escreveram *Muses & Market: explorations in the economics of the arts* (1989). Recentemente, James Heilbrun e Charles M. Gray publicaram *The Economics of Art and Culture: an American perspective* (1993). No Brasil, Diva B. Pinho publicou, em 1988, a obra *A Arte como Investimento: a dimensão econômica da pintura*, dando início às investigações nessa área, prosseguida por Paulo C. Motta e Charles Schewe com o artigo *Adote consumidores mais velhos no marketing das artes* (1995), e Edinice Mei Silva com os textos *O consumo das artes* (1995) e *Capital cultural e o subsídio às artes* (1998).

Todas as obras citadas, mesmo que por ângulos diversos, são direcionadas à explicação de como arte e cultura funcionam dentro da economia, pois são produzidas por indivíduos e instituições - trabalhando dentro dessa economia, conseqüentemente não sendo possível escapar das restrições do mundo material. Assim, é possível afirmar que em muitos aspectos os indivíduos e empresas que consomem ou produzem arte comportam-se como consumidores e produtores de outros bens e serviços; porém, de modo significativo, comportam-se diferentemente, e daí a necessidade da atenção ao marketing das artes.

O grupo teatral, visto como organização de estrutura simples, aquele que tem como meta oferecer o espetáculo a um público, viabiliza essa oferta através do sistema de produção. A produção como sistema, que faz parte de uma organização - sistema maior - sofre influências externas e internas, por

exemplo, das outras áreas funcionais da organização como o Marketing e Pessoal, e, conseqüentemente, ao mesmo tempo as influencia.

O marketing torna-se o grande responsável pela criação de mercado (McKenna, 1991) e retenção de clientes (Furlong, 1993), asseguradas via satisfação dos consumidores. Satisfazer completamente os clientes, proporcionando-lhes um bom serviço ou produto (Plossl, 1993), passa a ser ao mesmo tempo objetivo da produção e do marketing. Portanto a coordenação da área de marketing com o sistema de produção “é fundamental para o efetivo uso dos recursos produtivos e manutenção de níveis adequados de atendimento ao consumidor, tanto em termos de quantidade como qualidade” (Moreira, 1993, p. 9).

Para o caso do teatro, a produção e o consumo do espetáculo teatral solicitam não só a coordenação dessas áreas pelo exposto acima, mas também a necessidade de conhecer as características do serviço apresentado (espetáculo teatral) e do público (cliente/consumidor) ao qual ele se destina, o que já foi discutido em itens anteriores.

Para Costa (1992, p. 137), o “serviço é uma mercadoria comercializável considerada como um produto intangível que não é possível experimentar ou sentir antes da compra”. Esse possui ainda certas características básicas, abordadas em item anterior, que são, além da intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a variabilidade (Costa, 1992; Cobra, 1992). O espetáculo teatral como serviço apresenta estas peculiaridades e outras; por exemplo, ele requer de seu consumidor um mínimo de capital cultural (Bourdieu, 1984), habilidade de consumo (Scitovsky, 1976) ou ainda percepção especial (Dorfles, 1992). Se o serviço cultural/artístico se diferencia daquele oferecido por bancos, dentistas ou companhias de transporte, também aspectos diferenciadores são atribuídos ao consumidor; basta lembrar que o mundo das artes concebe a estes um “status” menor (Gold, 1983). Acrescentando, para Motta e Schewe (1995, p. 24), “produtos de inspiração artística levam mais a uma orientação para o produto do que uma orientação para o marketing, colocando os desejos e as necessidades dos consumidores abaixo daqueles dos produtores - os artistas”.

Esta atenção voltada ao produto foi, já há algum tempo, considerada por Levitt (1975) como bastante restrita, podendo levar a organização ao fracasso; a forma de prevenção sugerida tem sido a de se orientar para o marketing, ou seja, ser capaz de direcionar adequadamente as atividades da organização para satisfazer as necessidades dos clientes, estando aqui, portanto, a função básica a ser desempenhada pela organização.

Levitt (*apud* Kotler and Scheff, 1997) argumenta que qualquer empresa deve tentar satisfazer seus consumidores, sendo vital que os homens de negócio entendam a visão de que a indústria é um processo de satisfação de consumidores, e não um processo de produção de bens. Qualquer indústria começa com o consumidor e suas necessidades, e não com uma patente, matéria-prima, ou técnicas de vendas. Dada as necessidades do consumidor, a indústria se desenvolve de trás para frente, primeiro se preocupando com a entrega física da satisfação do consumidor. Após, numa ação em retrospecto, se movimenta para criar as coisas que irão em parte satisfazer as necessidades.

De acordo com Levitt (*ibidem*), a premissa básica do conceito de marketing é que a empresa deve determinar o que os consumidores necessitam e desejam e tentar satisfazer estas necessidades e desejos; porém, lembra que a satisfação deve estar em concordância com a estratégia da empresa e que o índice de retorno vai ao encontro dos objetivos desta.

Entretanto, esta filosofia puramente centrada no mercado é inconsistente com o significado do conceito de arte. O propósito da arte é ampliar a vivência humana, o que indica ser talvez necessário para o artista conduzir seu público consumidor por um desconfortável período de descongelamento antes que possa aceitar novas possibilidades. Considerando a organização, a sua sobrevivência requer que ela, ao mesmo tempo que atenda as necessidades atuais de seus consumidores, também os assessore no desenvolvimento do processo, o que irá levar estes consumidores a buscar e responder a novos produtos/serviços que estão mais próximos da visão/desejo do artista/diretor artístico.

Nesse sentido, surge a questão: deveria a alta satisfação do consumidor ser o objetivo das organizações artísticas, ou do artista? Tendo em mente o propósito da arte, se os patronos/consumidores estiverem satisfeitos, pode-se deduzir que os diretores artísticos não estariam desempenhando bem seus papéis com a devida responsabilidade de provocar e desafiar seu público. Em um relatório da Fundação Rockefeller encontram-se os dizeres: “(...) entretenimento que não faz nenhuma demanda sob a mente ou corpo não oferece nem permanente enriquecimento para o espírito, nem ampla/completa medida de encantamento” (*apud* Kotler & Scheff, *op. cit.*, p. 17). E para completar, a perspectiva do artista transcende “inputs” preestabelecidos pelo consumidor, isto porque arte é pura expressão, é visionária, e quando bem sucedida conduz uma platéia em uma jornada que para muitos pode vir a ser uma experiência nunca antes imaginada ou vivida.

Portanto, como sugerem Morison & Dalgleish (*apud* Kotler & Scheff, *ibidem*), é totalmente inapropriado para aqueles que governam, administram ou promovem as artes sugerirem que o produto deva ser mudado para vender melhor. Em teoria, essas pessoas aceitaram o papel de liderança artística e sua responsabilidade é apoiar esta visão da arte como enriquecedora e comunicar claramente e efetivamente estes valores, significados e benefícios para aqueles que objetivam encontrar prazer e enriquecimento como espectadores.

Por outro lado, a essência da experiência da arte performática reside na comunicação entre o ator no palco e os membros da platéia. Cabe, então, ao ator falar, cantar, jogar, ou dançar em linguagem acessível à platéia, para que esta possa apreciar, se relacionar, ou ser tocada pela performance; caso contrário existirá um elemento de futilidade no próprio ato de representar.

Em resumo, nem a pura adesão à abordagem do mercado, nem às artes poderão funcionar no contexto das artes performáticas, onde ator e platéia devem ser levados em consideração. Então é necessário explorar e descobrir um meio harmonioso entre as duas pontas do espectro, uma mistura que beneficiará aquele que oferece e o consumidor do produto/serviço.

Portanto, o marketing das artes se torna imprescindível e ao mesmo tempo complexo, visto as organizações apresentarem três problemas mercadológicos básicos: primeiro, a organização artística deve encontrar um mercado para suas ofertas, isto porque pode estar apresentando produções para as quais exista pequena ou nenhuma demanda; a organização deve criar mercado, em vez de acatar os já existentes. Segundo, a organização deve expandir seu mercado. Qualquer mercado é normalmente de tamanho limitado, e como a arte está, na maioria das vezes, à frente de sua platéia, a organização acaba se limitando a produzir os trabalhos que mais facilmente iriam atrair seus atuais consumidores; ainda mais ao lembrar que leva muito tempo para desenvolver e educar um público. Terceiro, uma organização artística deve manter seu público. Isto posto, é certo que uma organização que acata sua missão de inovação e experimentação para promover o crescimento e exposição de seus atores/artistas estará operando com grandes desafios para encontrar, ampliar e manter sua audiência.

Para auxiliá-las neste processo, e encargo triplo, existem à disposição procedimentos mercadológicos, pois, como coloca Lovelock (1992), são tarefas do marketing avaliar e selecionar o segmento de mercado a ser servido; selecionar os atributos do serviço que são adaptados às necessidades do segmento alvo, e são iguais ou superiores àqueles oferecidos pela concorrência; estabelecer preços que reflitam custos, estratégias competitivas e a sensibilidade do consumidor a diferentes níveis de preço; adaptar as necessidades e preferências do consumidor ao local e tempo da distribuição; desenvolver programas de comunicação para informar consumidores sobre o serviço e promover seu consumo/uso.

Em um sentido mais amplo, Nickels & Wood (1999, p.11) apresentam a gerência de marketing como encarregada de oito processos universais, que são apresentados a seguir:

1. Busca e análise ambiental, sendo a busca um processo de identificação de fatores internos e externos que podem afetar o sucesso do marketing; e a análise ambiental a avaliação, interpretação e distribuição da informação

pertinente aos fatores ambientais, para todos os membros da organização. O sucesso de uma organização depende dos fatores que formam o ambiente de marketing, sendo estes internos (estruturas da organização, pessoal, missão) e externos (sociais, políticos, tecnológicos, econômicos e competitivos).

2. Pesquisa e análise de marketing, servem “para identificar mercados potenciais, compreender as forças que os moldam e descobrir formas mais eficazes de dirigir o marketing para os mercados mais atraentes ou lucrativos; e ainda para descobrir quais são os desejos e necessidades dos consumidores, suas atitudes e comportamentos” (ibidem, p. 12).

3. Segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento - a começar pela segmentação, essa significa o agrupamento de pessoas dentro de um mercado. O agrupamento pode ser geográfico (distância do teatro, vizinhança mais propensa a freqüentar), demográfico (idade, educação, renda, sexo, status familiar), ou psicográfico (medidas de estilo de vida como atividades, interesses e opiniões, classe social e ciclo de vida). O objetivo da segmentação é identificar grupos, dentro de um mercado heterogêneo que compartilhem necessidades distintas, preferenciais, e/ou comportamentos. Após a seleção do segmento a ser atendido (seleção do mercado-alvo) partiu-se para a criação de uma imagem do produto/serviço nesse mercado, ou seja, buscou-se o posicionamento.

4. Desenvolvimento de produto e diferenciação, onde o primeiro significa a criação ou melhoria de um produto para atender as necessidades e desejos dos consumidores; e diferenciação refere-se ao pacote de valores que diferencia o produto do de outros concorrentes, de maneira a acrescentar valor para o consumidor.

5. Determinação de valor e preços, “é o processo usado por compradores e vendedores para determinar se uma troca de marketing será benéfica”, lembrando que o objetivo é um relacionamento mutuamente benéfico em que

as duas partes obtém valor na troca. O preço, a quantidade de dinheiro que o vendedor pede em troca de um produto, é apenas uma dimensão da determinação de valor.

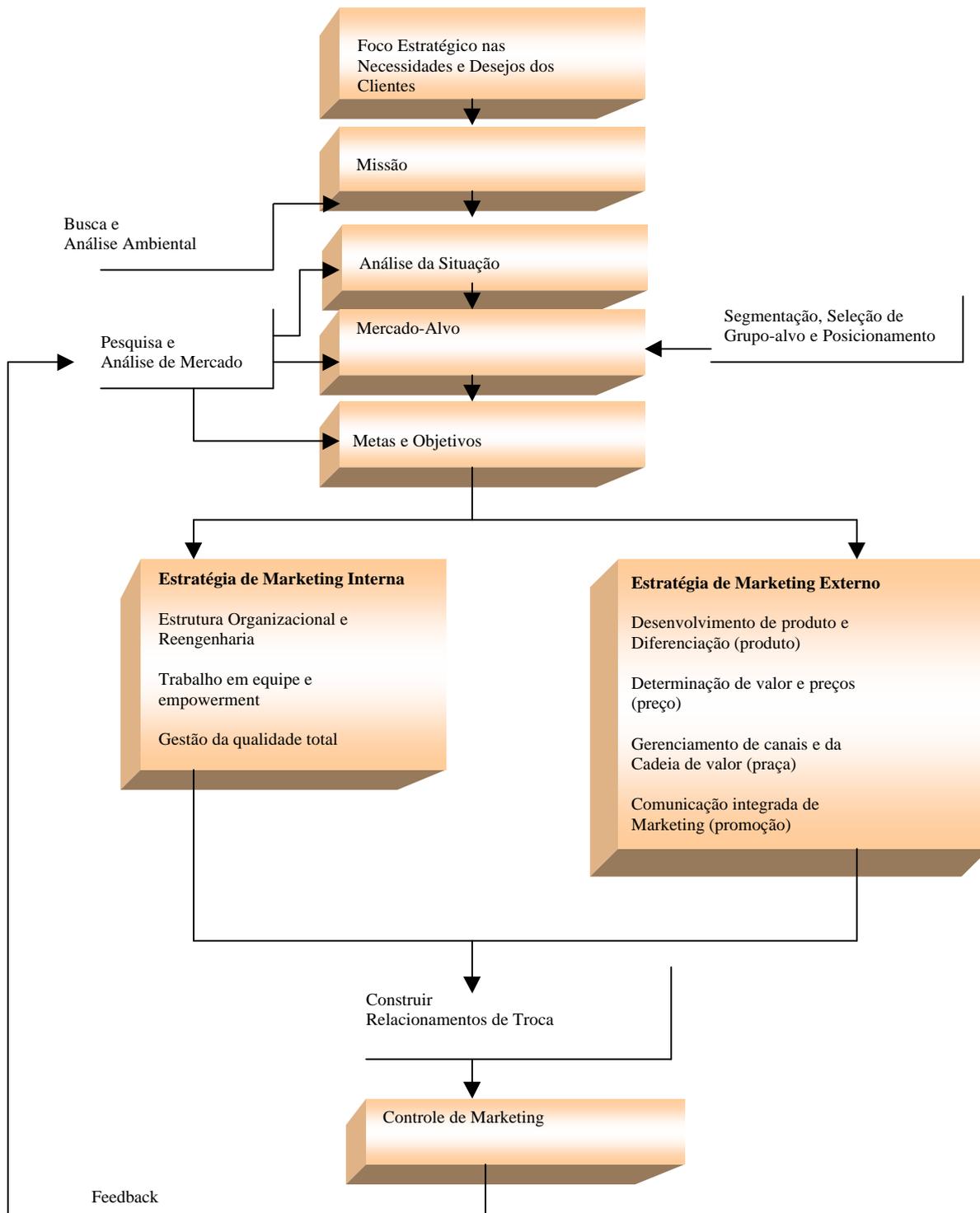
6. Gerenciamento de canais e da cadeia de valor - o sucesso dos negócios depende dos clientes estarem obtendo os produtos de uma forma conveniente, portanto, para completar a transação há necessidade de levar os produtos até os consumidores; e esta é a função do canal de marketing. Há também a cadeia de valor, ou seja, a ligação de atividades, fornecedores-produtores, para criar um pacote de valores que satisfaça o consumidor.

7. Comunicação Integrada de Marketing - é a preocupação com um diálogo contínuo, com ações como propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas e venda pessoal.

8. Construção de relacionamento - é o processo de atrair e manter os consumidores ao longo do tempo contatando e fornecendo serviços antes, durante e depois da venda, como parte do marketing de relacionamento.

A estratégia de marketing fornece a estrutura e o propósito que une todos os oito processos de marketing, como pode ser visto na Figura 2.5 a seguir.

Figura 5 - Estrutura da estratégia de marketing



Fonte: NICKELS, W. & Wood, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p.22

Sendo estratégia “um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização” (Nickels & Wood, op. cit., p.20), e plano de marketing a formalização ou o resultado do processo de planejamento de marketing, Kotler & Scheff (1997) alertam para um cuidadoso e completo planejamento, visto ser este fundamental para a administração e o marketing, isto por que o ambiente gerencial e o mercado são complexos e estão expostos a mudanças aceleradas. Ao que acrescenta Westwood (1992, p. 17): “planejar é um dos papéis mais importante da administração”.

O micro e pequeno empresário, a organização simples, não deve se assustar com a possibilidade de efetuar um planejamento; deve, sim, entender a importância de buscar um norte, uma definição de onde e como se pretende chegar lá, para, assim, melhor fazê-lo. Para Golde (1991, p. 10), “normalmente, o pequeno empresário sente-se ao sabor do mercado, incapaz de exercer qualquer controle nos acontecimentos futuros do setor”. Resnik (1990, p.260) aconselha o pequeno empresário a “analisar onde sua empresa está, quais as necessidades dela, para onde você realisticamente decide guiá-la e como se propõe a chegar lá”.

Para Kotler & Scheff (1997), o planejamento estratégico de marketing consiste em quatro passos:

1. Análise estratégica: a) analisar a missão da organização, objetivos e metas; e b) avaliar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
2. Planejamento do mercado: a) determinar os objetivos e metas específicas para o período do plano; b) formular as estratégias de marketing para atingir as metas especificadas; e c) estabelecer programas detalhados e táticas para conduzir as estratégias.
3. Implementação do plano de marketing: colocar o plano em ação.
4. Controle: medir a performance e ajustar a estratégia, detalhes táticos ou ambos se necessário.

Estes componentes constituem um conjunto integral de passos. O processo de controle é usado para reformular estratégias existentes e auxiliar no planejamento de futuras estratégias. Nesse

sentido, planejamento é um processo sem começo ou fim, sempre contínuo.

Fundamental para o planejamento estratégico é a auto-avaliação organizacional. Kotler & Scheff (op. cit.) citam Peter Drucker, que recomenda aos administradores considerarem os seguintes grupos de questões:

1. Qual o negócio (missão) da organização? Quais os resultados que busca atingir? Quais são suas prioridades? Seus pontos fortes e fracos? Até que ponto a missão da organização reflete as metas e competências da organização?

2. Quem são os consumidores? Quem são os atuais e potenciais? Qual o nível de compreensão/percepção e satisfação com os serviços da organização?

3. O que o consumidor valoriza? Que satisfação e benefício a organização oferece? Quão bem a organização oferece os valores? O mesmo valor é ofertado por outra fonte?

4. Qual tem sido os resultados? Que critérios são usados para medir sucesso? Até onde a organização atingiu os resultados desejados?

5. Qual é o plano? Em quais áreas devem se focar os esforços? Quais novos resultados devem ser atingidos? Quais atividades devem ser abandonadas, ampliadas ou eliminadas?

A busca de respostas às questões colocadas auxiliam a organização a se tornar excelente, ter noção clara de sua capacidade empresarial levando em consideração suas competências essenciais, saber explorar oportunidades criando produtos/serviços adequados; o que deve ser feito sob orientação do marketing, pelo desencadear de suas tarefas e estratégias. O exposto coloca os administradores das artes (diretores de grupos teatrais) com a incumbência de entender e internalizar os princípios que sustentam toda e qualquer estratégia.

Kotler & Scheff (op. Cit.) estabelecem uma série de princípios a serem acatados, alguns deles expostos a seguir:

- Administrar para a missão, significando que uma organização não deve tomar decisões ou conduzir ações que não estejam de acordo com a missão. Esta deve ser vista como o propósito, a razão de ser da organização, e reflete duas coisas: as competências e o nível de realização buscado pela organização. Além disso, todo e qualquer membro da organização deve compreender esta missão; e a organização deve usar o poder desta compreensão para unir as pessoas e direcionar suas energias para um objetivo comum.

- Foco nas competências essenciais - indica que é importante concentrar em somente algumas coisas e fazê-las bem; e comunicar de forma efetiva quais são estes pontos fortes, o que a organização sabe fazer e bem.

- Foco na qualidade - o mais importante fator para o sucesso ou fracasso de um produto artístico é a sua qualidade. O produto que tem a vantagem da qualidade está predestinado a capturar e comandar a mente e o coração do mercado. Qualidade é muito mais importante do que as ferramentas mercadológicas de preço e promoção. Estratégias mercadológicas podem atrair consumidores, porém se a experiência do consumo não é satisfatória, técnicas promocionais não trarão os consumidores de volta.

- Mudança das necessidades como oportunidade - as necessidades, interesses e desejos dos consumidores mudam com o tempo; portanto, a melhor prática hoje pode não ser apropriada amanhã, e então a organização deverá mudar sua estratégia. As mudanças devem ser vistas como oportunidades: se uma organização artística não respeitar e responder com mudanças as necessidades das pessoas, oferecendo o produto solicitado, haverá um decréscimo no público disposto a compartilhar com o experimento artístico. Então, pode-se concluir que a longo prazo a mudança pode servir para fortalecer a organização e não enfraquecê-la.

- Foco na arte - a organização artística leva arte ao público e o público à arte, lembrando que é a arte em si que tem o poder; o poder de mover a alma, elevar o espírito, expandir a mente. Arte é um sistema aberto, e constantemente cria, atenua, confronta e desafia. É a grande arte sobrevive transcendendo tempo e espaço. As organizações são normalmente controladas, sistematizadas, resistentes a mudanças, e essa resistência tem que ser quebrada. As organizações artísticas devem mudar continuamente para reter sua eficácia. Devem mudar sua estrutura interna, sua forma de fazer negócios e, em alguns casos, até sua missão. Se a essência da arte é a relação entre o artista e seu público, a organização possui o encargo de atender o interesse de ambos.

- Conhecimento dos consumidores - uma organização deve conhecer seus consumidores atuais e potenciais. Um grupo de teatro, por exemplo, deve prioritariamente prestar atenção a sua comunidade: o que as pessoas gostam ou não; o que as atraem; qual o segmento da comunidade que estaria mais interessado em seus produtos, que segmento pode ser trazido para usufruir dos produtos. As organizações bem sucedidas são aquelas que os produtos e serviços são ofertados a distintos segmentos da população.

- Comprometer recursos com a função marketing - o sucesso de marketing requer o comprometimento de recursos financeiros, pessoal bem treinado e confiança nesta função, considerando a pesquisa mercadológica como um investimento que a organização deve fazer para desenvolver, executar e monitorar planos de marketing para, assim, manter e aumentar seus espectadores.

Neste sentido, marketing das artes não se refere à intimidação, coerção ou abandono da visão artística, muito menos se restringe a vendas ou propaganda. É, sim, uma tecnologia efetiva para criar trocas e influenciar comportamentos que, quando usada de forma apropriada, “deve ser benéfica para ambas as partes” envolvidas na troca (Kotler & Scheff, 1997, p. 30). Isto

posto, marketing é definido como sendo “o processo pelo qual uma organização se relaciona de forma criativa, produtiva e lucrativa com o mercado, tendo por objetivo a criação e satisfação de consumidores dentro dos parâmetros dos objetivos da organização” (ibidem, p. 31).

Considerando as artes performáticas, tanto a abordagem centrada no mercado quanto a voltada à arte, isto é, ao produto/serviço, devem receber adesão, isto porque tanto o artista como o público espectador devem ser considerados, pois a essência da experiência com o teatro reside na comunicação entre os atores no palco e os membros da platéia. Portanto, se faz necessário encontrar um ponto comum onde produtores (oferta) e consumidores (demanda) sejam satisfeitos (ibidem).

Em síntese, entendendo que a arte - espetáculo teatral - não existe em um vácuo, sendo que sua essência se encontra na comunicação com os consumidores, as organizações artísticas, como o grupo teatral, devem redirecionar o foco de suas produções, produto e sua arte para a comunicação, neste sentido, buscando desviar a atenção do produto puro para um que harmonize a decisão artística com as necessidades e preferências do público consumidor, isto porque pouco adianta estar satisfeito com o valor artístico do trabalho se os produtores não conseguirem atrair um público para vê-lo.

2.4 Pessoas

2.4.1 O Grupo teatral como equipe

A presente tese tem por objeto o grupo teatral e parte da concepção de grupo como “conjunto de indivíduos reunidos ao redor de um fim comum a ser perseguido e que serve de centro ordenador das relações entre esses indivíduos, uns em relação aos outros, e entre eles e o fim buscado” (Coelho, 1997, p. 194). Adota-se esse entendimento pois o mesmo possibilita atribuir a noção de grupo uma materialidade concreta, porém a essa visão acrescenta-se

uma outra, que expressa ser o grupo “um conjunto de pessoas que, em razão da história individual de cada uma, sentem de forma particular uma relação, fenômeno ou ação percebidos de modo diverso pelo conjunto mais amplo que integram.” (Idem, p. 195). Estas definições estão em consonância com aquela apresentada por Aslan (op.Cit.), citada na parte introdutória desta tese.

A fusão das concepções de relação e do material de grupo permite, em princípio, intercambiar as noções de grupo e equipe, e não em sentido contrário diferenciar um do outro, como pode ser observado na posição de Parker (1994, p. 15), que afirma um grupo de pessoas não ser uma equipe visto que “o que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. Em outras palavras, as pessoas concordam sobre uma meta e concordam que a única maneira de atingi-la é trabalhar em conjunto” (Ibidem, p. 15). Este mesmo autor diz que as equipes são encontradas por toda parte; por exemplo, nas empresas podem se configurar como equipes de novos produtos, de qualidade e projetos; ainda, nos esportes existem equipes de ataques, defesa, de primeira e segunda divisões e outras. Nas artes, a equipe pode ser referenciada de diversas maneiras como: elenco, grupo, conjunto, companhia, troupe.

Transpondo o apresentado acima para o teatro, Nelms (1964), representante clássico da literatura pertinente às artes cênicas, diz de forma bastante direta que “o teatro é uma arte de equipe” e completa afirmando que a mais simples das produções solicita para sua efetivação a colaboração de vários indivíduos. A isso pode-se acrescentar Kusnet (1975), para o qual o trabalho de teatro é um trabalho de equipe. Retornando a Nelms, este afirma que além do teatro ser uma arte de equipe, a mais simples das produções requer a colaboração inteligente de vários indivíduos, pois toda produção teatral “exige que se tome um vasto número de decisões, que vão desde a de saber onde deve ser pregado um certo prego ou de como providenciar determinada sílaba até a interpretação global do texto” (Nelms, op. cit., p. 19).

Voltando à conceituação de equipe, Bateman (1998, p. 383) cita que:

“uma verdadeira equipe é formada por pessoas (geralmente em grupo pequeno) com habilidades complementares que confiam umas nas

outras e estão comprometidas com um propósito comum, metas comuns de desempenho e uma abordagem comum pela qual se consideram mutuamente responsáveis. Uma verdadeira equipe está comprometida a trabalhar em conjunto com sucesso para atingir um alto desempenho”.

Preliminarmente pode-se concluir que o grupo seria uma estrutura seguida de uma equipe, esta sendo a filosofia de condução do trabalho do grupo, observando procedimentos, partilhando responsabilidades e colocando as habilidades dos membros em ação. Sendo assim, é possível inferir que existe uma transição entre grupo e equipe e que deve ser buscada pelos administradores.

2.4.2 Transformação de grupos em equipes

Na atualidade, a necessidade das organizações serem ágeis, competitivas e de buscarem resultados faz com que se torne desejo do administrador que seu grupo se transforme em uma equipe. O mesmo não seria diferente para o diretor e/ou líder de um grupo teatral, cabendo aqui, portanto, a exposição das orientações a serem seguidas pelo grupo para se chegar a uma real equipe, conforme adaptação feita a partir de Bateman (1998, p. 382):

- o trabalho deve ser determinado e planejado em conjunto pelos administradores e as equipes;
- o treinamento interdisciplinar deve ser a norma;
- as tarefas exigem habilidades e conhecimentos amplos;
- a maioria da informação deve ser livremente partilhada em todos os níveis;
- o aprendizado contínuo exige treinamentos interpessoais, administrativos e técnicos de todos;
- deve se encorajar e apoiar uma disposição a tomar riscos dentro dos limites;
- as pessoas devem trabalhar juntas;

- as recompensas devem- se basear no desempenho individual e em contribuições para o desempenho da equipe;
- todos devem trabalhar para melhorarem continuamente os métodos e processos.

Não basta dizer que o trabalho de teatro é trabalho de equipe; é necessário ter a consciência, no atual mundo competitivo permeado por mudanças, de que precisa-se de equipes eficazes que são aquelas definidas de acordo com três critérios traçados por Nadler e utilizados por Bateman (1998, p. 387), sendo eles: resultado produtivo, satisfação pessoal e comprometimento. Em outras palavras, o resultado produtivo da equipe satisfaz ou excede os parâmetros de quantidade e qualidade, ou seja, é aceitável para os clientes, dentro ou fora da organização, que recebem os produtos ou serviços da equipe. Também, os membros da equipe realizam a satisfação de suas necessidades pessoais e, por último, os membros da equipe devem permanecer comprometidos em trabalhar juntos, ou seja, o grupo não termina e se desintegra após realizado um projeto. Enfim, pode-se dizer que as equipes eficazes permanecem viáveis e têm bons prospectos de repetir seu sucesso no futuro.

Bateman (1998, p. 387) acrescenta que numa verdadeira equipe os membros se complementam uns aos outros e que os mesmos estão comprometidos com um propósito, com metas de desempenho e com uma abordagem comum, sendo que se consideram responsáveis uns pelos outros. “A responsabilidade inspira o comprometimento e a confiança mútua. O fato de uma pessoa confiar nos colegas do grupo - que confiam nela - pode constituir a chave última da eficácia” (Bateman, 1998, p. 388).

Em síntese, e retomando a questão da equipe no contexto teatral, Kusnet (1987, s.p.) afirma que

“entre todas as artes, a arte dramática talvez seja a única que só em casos de absoluta exceção poderia ser exercida por apenas uma pessoa. Ela é essencialmente sujeita ao resultado do trabalho de conjunto, de equipe. Quanto maior for a harmonia existente entre os elementos da

equipe, seja em teatro, cinema ou televisão, quanto maior for o espírito de coletividade no trabalho, tanto melhor será o resultado”.

Essa abordagem leva ao entendimento de organização como sendo não um grupo aleatório de pessoas juntas por razão do acaso; ao contrário, ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingir por si sós (Bateman, 1998). Esta visão de conjunto passa a ser operacionalizada, no âmbito teatral através do teatro de equipe.

2.4.3 Teatro de equipe

Segundo Magaldi (1965) o teatro de equipe surgiu com o fim da época das estrelas e das vedetes, o que teria ocorrido no Brasil na década de quarenta; mais especificamente foi a mudança da hegemonia do intérprete para a do encenador (diretor teatral), onde este traz para si o comando do espetáculo, passa a ter função coordenadora - e o teatro de equipe está fortemente ligado a essa função.

Este teatro pode ser visto pela ótica da atuação, sendo portanto um estilo de atuação significando um número de atores trabalhando juntos por muitos meses ou anos, normalmente sob a direção de um único diretor, onde irão aprender como trabalhar uns com os outros em um *ensemble* (conjunto) e assim desenvolver um estilo comum baseado na confiança mútua.

A atuação conjunta - *ensemble acting* - é usualmente dinâmica, cuidadosamente orquestrada e de efeito unificado. A individualidade do ator pode vir a ser promovida pela confiança decorrente de se trabalhar fazendo parte de um grupo (Brown, 1997).

De acordo com Brown (ibidem), esse estilo de atuação se tornou comum por uma série de razões, entre elas:

- a concentração dos esforços do grupo em prol do desenvolvimento e coordenação do trabalho de seus atores melhora suas chances contra a concorrência, especialmente o cinema e a televisão;

- diretores de um conjunto de atores conhecem o material humano com o qual trabalham, o que torna possível iniciar uma produção por eles mesmos, criando suas próprias ações e diálogos. O fato de não trabalharem com uma grande companhia que emprega especialistas para cada parte da produção faz com que os diretores sejam eles próprios capazes de controlar a iluminação, som e outros efeitos cenográficos. Eles podem se certificar de que todo e qualquer detalhe pertinente a atuação esteja conforme o projetado;

- um conjunto parece oferecer uma estrada completamente aberta para os atores poderem trazer consigo suas experiências; e

- em um conjunto, os atores encontram auto-definição e fidelidade mútua, o que acrescenta recursos as suas produções e orgulho as suas vidas.

Ainda de acordo com este autor, a atuação conjunta não é possível de definição única, muito vai depender do grupo em questão. Porém, consiste em um permanente grupo de atores, sem uma estrela, cenários simples, ensaios e desenvolvimento grupais, controle do diretor e texto criado pelo grupo para acomodar talentos e aspirações dos membros.

Uma visão menos pragmática do teatro de equipe encontra-se em texto de Ronaldo Maciel (1982), para quem este tipo de teatro em sua verdadeira forma “é a única força de expressão teatral autêntica e de atuação e, por exigir mesmo esta autenticidade e por possuir esta consequência de atuação, é muito rara entre os grupos e companhias de teatro que se apresentam esporádica ou permanentemente ao público” (ibidem, p. 128). Isto porque para existir o teatro de equipe haveria necessidade dos indivíduos estarem conscientes de si e de sua realidade e possuírem proposições estéticas e sociais de acordo com o grupo como um todo.

“Sendo assim, fica estabelecida, desde logo, a necessidade infra-estrutural e individual de escolha: em primeiro lugar, é preciso que o indivíduo analise os fatos de sua educação, de sua formação artístico-

social e verifique se o teatro é, realmente, um meio adequado a si mesmo de exprimir suas necessidades, sua luta e sua solidão, seu amor à vida e sua esperança de uma vida melhor” (ibidem, id.).

Portanto, para fazer parte de um verdadeiro teatro de equipe o indivíduo tem que assumir a responsabilidade de seu próprio trabalho, de sua evolução, da sua plena realização como ser coletivo. Também, além dessas responsabilidades se exige de cada participante a elaboração das condições para o amadurecimento das partes que compõem o mecanismo da equipe.

“Pois estas condições não passarão a existir por si só: é preciso que os indivíduos conscientes desenvolvam as condições, porventura existentes, em condições necessárias ao próprio desenvolvimento. É preciso que transformemos para sermos transformados. E é preciso que nós sejamos transformados para podermos transformar (ibidem, p. 129)”.

Estas palavras vão encontrar respaldo no conceito de equipe aqui abordado e podem ser melhor articuladas/explicitadas na discussão sobre o tipo de organização almejada, aquela onde as pessoas possam, entre outras coisas criar, adquirir e transferir conhecimento. Ainda, a título de ilustração, algumas características do teatro de equipe ou atuação conjunta podem ser identificadas nos grupos teatrais existentes no Brasil, como nos três grupos selecionados para estudo na presente tese, bem como existiram nos famosos grupos Arena e Oficina e na concepção teatral de Stanislavski, como será visto nesta tese.

2.4.4 Aprendizagem

A organização excelente é sugerida como a que poderia possibilitar ao grupo teatral sua sobrevivência, isto é, se manter ativo, intenso e forte, e sua viabilidade, significando a capacidade de crescimento normal e desenvolvimento. Este tipo de organização quando voltada para a prestação de serviços acata como básicas as funções de produção (criação de produtos e serviços), marketing (necessidades do mercado, oportunidades) e pessoal (aprendizagem e conhecimento) como elementos de um sistema, e não como

partes independentes. Esta condição requer de seus membros um comportamento diferenciado, que solicita que passem a ver as partes como componentes de um todo, o que é no mínimo problemático.

Segundo Peter Senge (1998, p. 37)

“aprendemos, desde muito cedo, a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo. Aparentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, pagamos um preço oculto muito alto. Não conseguimos mais perceber as conseqüências das nossas ações; perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo”.

Hoje se torna necessário, por motivos expostos em outras partes desta tese, que se pense diferente, o que significa dizer que precisa-se mudar, desaprender para aprender, e o pensamento sistêmico é tido como ferramenta facilitadora da aprendizagem individual e organizacional (Stata, 1997, p. 379), porém sobre este se falará mais adiante.

Quanto a aprendizagem, esta é normalmente vista “como um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações” (ibidem, id). Em uma definição mais ampla aprendizagem passa a ser um processo contínuo constituído das seguintes etapas:

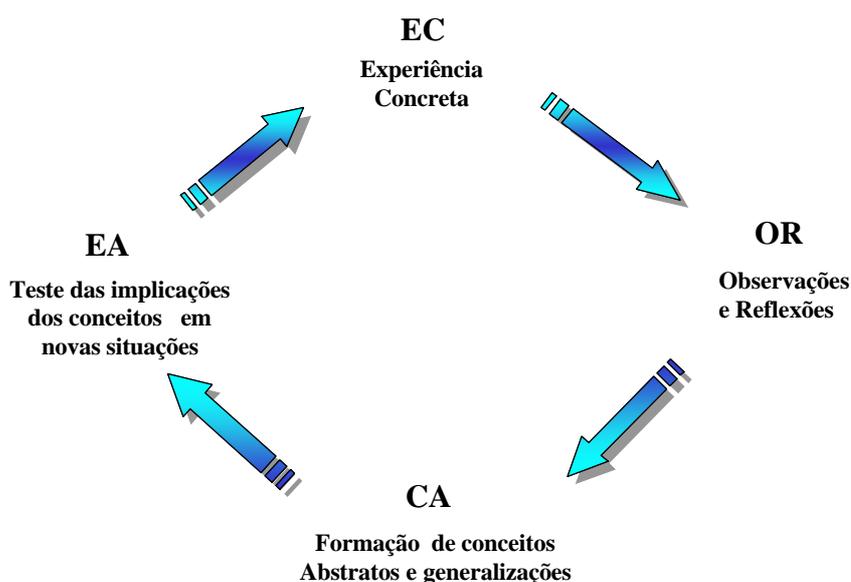
“(1) aprender a perceber ou a reinterpretar uma situação, (2) aprender como aplicar esta percepção para a formulação de uma política e especificação de uma ação, (3) aprender como implementar estas políticas e ações pretendidas, e (4) aprender como manter estes três últimos itens ativos, vivos, e abertos a constante revisão” (Zumble, 1999).

Quando fala-se em aprendizagem, convém lembrar a colocação feita por Peter Senge (op. cit., p. 167): “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. Este mesmo autor escreve que “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto

crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (ibidem, p. 44).

Para Kolb (1997), o modelo de aprendizagem vivencial expressa como as pessoas aprendem, sendo composto por um ciclo quadrifásico (Figura 6).

Figura 6 - Modelo de aprendizagem vivencial



Fonte: KOLB (*apud* Starkey, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p.323).

Na concepção de aprendizagem apresentada por Kolb (ibidem), a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. As observações, por sua vez, são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual pode-se deduzir novas implicações para a ação. Por conseguinte as implicações ou hipóteses servem de guias durante a ação possibilitando a criação de novas experiências. Para que o aprendizado se efetive os indivíduos precisam de quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceitualização abstrata (CA) e experimentação ativa (EA); o que significa dizer que

“precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos lógicos (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA)” (ibidem, p.322).

Acontece que se tornar perito nestas habilidades não é algo fácil, pois estas são até certo ponto conflitantes, visto que diametralmente opostas - agir e refletir, concreto e imediato e teórico - o que passa a exigir do aprendiz continuamente escolher o conjunto de habilidades a desenvolver em cada uma das situações de aprendizagem (Kolb, idem). Isto para evitar os saltos de abstração, expostos por Senge(1998), que ocorrem quando passa-se de observações diretas (dados concretos) para generalizações sem que ocorra o teste das implicações dos conceitos, ou experimentação ativa. Estes saltos impedem a aprendizagem, pois se consolidam como axiomas.

O exposto acerca de aprendizagem torna o aprender semelhante a conhecimento quando interpreta-se conhecimento como “uma capacidade de agir” (Sveiby, 1998), ou seja, não é interpretado como alguma coisa que os indivíduos ou organização supostamente possuem, mas como algo que fazem; é portanto ação, que pelo processo contínuo da aprendizagem se torna ação contínua, ativa. No agir, o “ato” pode ser de cunho prático, como caminhar e cortar grama, ou de cunho intelectual, como falar e analisar.

Peter Senge, em seus textos, afirma que os seres humanos foram feitos para aprender e que o desejo de aprender é tanto criativo como produtivo, o que torna real a possibilidade de criação, aquisição, transferência e modificação do conhecimento. Para Nonaka (1997, p. 29),

“criar novos conhecimentos significa literalmente recriar a empresa e todos os que se encontram dentro dela num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não é uma atividade especializada (...). É uma forma de comportamento, na verdade um modo de vida, no qual cada indivíduo é um operário do conhecimento”.

Também, nas organizações que aprendem a criação do conhecimento será fonte de inovações contínuas de competitividade e de sobrevivência (Menegasso, 1999, p.50).

Nonaka (ibidem) sugere que o conhecimento é criado pela interação, em forma de espiral, de dois tipos diferentes de conhecimento, explícito e tácito, sendo o primeiro o ponto final do movimento da espiral do conhecimento e o último seu ponto de partida. Estes dois tipos, ou forças, representam a visão, compreensão de conhecimento que vê o corpo e a mente como um todo, sendo o conhecimento tácito o do corpo, que é subjetivo, prático, análogo, e o conhecimento explícito, o da mente, que é objetivo, teórico, digital (Sveiby, op. cit.).

Quanto a transferência de conhecimento entre indivíduos esta pode ocorrer de duas maneiras: por meio da informação e da tradição, ou prática (Sveiby, ibidem), sendo informação definida como fatos, ou comunicação de fatos. Como exemplos de transferência de conhecimento pela informação tem-se as palestras e as apresentações audiovisuais, que são consideradas meios pouco eficazes para a transferência de conhecimento.

A transferência de conhecimento pela tradição ou prática tem como exemplo o aprender fazendo, que é muito mais eficaz pois os indivíduos se lembram de 60 a 70 por cento do que fazem, ao passo que uma apresentação visual e auditiva produz uma retenção de aproveitamento de 20 por cento (Sveiby, ibidem). As pessoas normalmente dão preferência a descobrirem o conhecimento através de experimentos, o que significa dizer que o conhecimento é transferido com mais eficácia quando o receptor participa do processo - o mestre transfere suas habilidades aos aprendizes através da prática; isto indica que a tradição é em grande parte tácita, o que se torna uma desvantagem.

O conhecimento tácito abriga o inconsciente, está baseado em regras, fazendo com que quase sempre funcione como um inibidor, pela dificuldade de mudança nas regras. Daí vem a importância da interação entre informação e tradição, entre conhecimento explícito e tácito (Sveiby, ibidem).

Retornando a Senge (1998, p.47), a verdadeira aprendizagem:

“chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerador da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem. (...) É esse, portanto, o significado básico de uma ‘organização que aprende’ - uma organização que esta continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro”.

Neste ponto as questões que se colocam são: a) a quem caberia a responsabilidade pelo ‘design’ de tal organização?; b) quais deveriam ou poderiam ser as ferramentas disponíveis e sustentáveis para seu surgimento e manutenção?

2.4.5 O líder na criação da organização

Clemmer (1995) afirma que empresas criadoras do conhecimento são as que tomam a liderança e prosperam com contínua inovação, e isto pode ser considerado como a vantagem competitiva que elas possuem – o que, lembrando o processo de inovação contínua em seus dois primeiros estágios, requer chefias tomadoras de decisões hábeis. De Geus (1997) chama a atenção para o papel do tomador de decisão, visto que a única relevante aprendizagem num empreendimento pertence às pessoas envolvidas no negócio e que tem o poder de ação - como acontece no processo de planejamento, que teria como verdadeiro propósito não o traçar dos planos, mas o de mudar o microcosmo, o modelo mental que os tomadores de decisão possuem em suas mentes, tão arraigados, sugerindo que talvez a única vantagem competitiva que a empresa do futuro poderá ter será a habilidade de seus administradores aprender mais rápido que seus concorrentes.

Este sendo o caso, empresas bem sucedidas serão aquelas que continuamente estimulam seus administradores a revisar sua visão de mundo

(De Geus, *ibidem*), significando que estes administradores serão aqueles que não estarão fechados em si, mas terão a franqueza de corrigir o que tem em suas mentes, ajustando seus modelos mentais de acordo com as inovações necessárias. Lembrando Clemmer (1995), olhar para inovações requer que os líderes/ tomadores de decisão/ administradores, diretores de teatro, tomem partido das oportunidades, o que somente é possível com organizações de aprendizagem.

Existem outros autores, além dos já mencionados, que percebem a importância do líder na construção da organização de aprendizagem, tais como Schein (1993) e Senge (1990, 1998). O último diz que a condição para os administradores, como líderes, construir o tipo de organização que está sendo discutida, será a de adquirirem novos papéis, tais como planejador, professor e condutor. O primeiro papel significa que cabe ao líder estabelecer o propósito, a visão, os valores da organização, bem como as políticas e estratégias, e a criação do efetivo processo de aprendizagem. Como professor ele deve ajudar as pessoas - membros da organização - a compreender e alterar seus modelos mentais, e como um condutor deve conduzir as pessoas para atingir os objetivos estabelecidos pela organização bem como ter certeza que a proposta e missão estão sendo cumpridas.

Ainda, de acordo com Senge, colocar em prática esses novos papéis requer que um grupo de habilidades seja desenvolvido, e entre elas pode-se encontrar a visão compartilhada, o modelo mental e o raciocínio sistêmico. Igualmente, existem indicações de que o que impede o desenvolvimento das organizações de aprendizagem é a falta de habilidade da gerência, o que sugere a necessidade de um novo tipo de administrador, aquele dedicado ao desenvolvimento das habilidades necessárias para criar e conduzir as organizações de aprendizagem. Uma das ferramentas possíveis de serem usadas para alcançar essas habilidades é o que Peter Senge chama de Laboratório de Aprendizagem, e é ele também quem menciona as Artes Cênicas como um exemplo de tal laboratório.

2.4.6 Laboratório de aprendizagem e artes cênicas

Senge (1990) define o Laboratório de Aprendizagem como espaço de treinamento das equipes de administradores, também chamado de micromundo no qual são reproduzidos os microcosmos de cenários da vida real e onde as equipes de administradores podem aprender como aprender em grupo, isto é, aumentar a capacidade coletiva e inteligência criativa. Em outras palavras, este laboratório seria “um ‘campo de prática’ onde equipes podem identificar, testar e melhorar seus modelos mentais” (Senge, *et al.* 1997, p. 500).

Acrescentando ao acima mencionado, Leonard-Barton (1992) afirma que: um laboratório de aprendizagem é uma organização dedicada a criação, aglomeração e controle do conhecimento”. Este tipo de laboratório não pode ser construído em partes, visto que é um conjunto orgânico; tampouco acontece espontaneamente, mas pode ser estimulado por um líder e tem como atividade crítica resolver problemas; conhecimento integrado; inovação e experimentação. Também, pode realmente ser sinônimo de artes cênicas, como observa-se em Eugênio Barba (1991), para quem estas são:

“um espaço organizado de representação onde a presença do ator, seu bios cênicos, isto é, sua presença física e mental é governada de acordo com princípios diferentes do seu dia a dia e que o conhecimento destes princípios que governam o bios cênicos possibilita: aprender a aprender (...) [acrescentando] na realidade aprender a aprender é essencial para todos e a condição para dominar o próprio conhecimento técnico e não ser dominado por ele”.

Uma das propriedades da organização de aprendizagem não é outra senão o desenvolvimento do ser humano, ao que acrescenta-se o reconhecimento da existência das dimensões do indivíduo: razão (liberdade de escolha, julgamento de valor), sociabilidade (indivíduos são produtos de determinismos e possibilidades - eu sou eu e minhas possibilidades) e dimensão física (bios). Há um espaço existencial para cada dimensão, chamados fenomenia (espaço individual, a auto-realização destituída de condicionamentos e imposições

externas - é o agir como oposição ao comportar-se), isonomia (o coletivo, espaço social, indivíduos agem pelos valores e por determinação de seu grupo social), e econômico (um indivíduo é um ser operativo, trabalhador lembrando sua condição física para transformar a realidade ao seu redor com suas necessidades e possibilidades) (Ramos, 1984). Laboratórios de Aprendizagem tornam-se o instrumento para efetuar a mudança necessária nos níveis do indivíduo e nos espaços, permitindo àqueles tornarem-se capazes de adquirir novas habilidades (disciplinas), de criar organizações onde a criatividade pode ser estimulada, onde a equipe pode ser eficaz.

Acrescentado ao que foi dito anteriormente, o presente momento é ao mesmo tempo amedrontador e promissor para as organizações; as mudanças são uma constante, a competição é inflexível e poderosa e as oportunidades requerem muita criatividade para tornar-se o primeiro e manter-se no alto, sendo que esta criatividade operacionalizar-se-á através da organização de aprendizagem/equipe de aprendizagem. Mas para este tipo de organização/equipe vir a ser uma realidade, seus líderes devem estar prontos e preparados, treinados apropriadamente e possuir a necessária habilidade adquirida para o desenvolvimento e manutenção desta. Os caminhos a serem tomados para a efetivação de tal tarefa passam pela assimilação dos ensinamentos de Senge e Stanislavski, abordados a seguir.

2.4.7 As cinco disciplinas de Peter Senge

A organização excelente tem como um de seus sustentáculos a organização que aprende, “entendida como o resultado de três esferas de atividade sobrepostas - indivíduo, equipe e aprendizagem de sistemas” (Menegasso, 1997, p. 50), e possui como base cinco disciplinas: Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico (Senge, 1998).

Para Senge, as cinco disciplinas são programas permanentes de estudo e prática tendo por objetivo levar ao aprendizado organizacional. Essas

disciplinas auxiliam as pessoas a examinar e modificarem a maneira como pensam, sendo fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem.

A maestria pessoal “é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente” (Senge, 1997, p. 168); significa aprender a aumentar as capacidades pessoais visando atingir os resultados desejados. Maestria pessoal é, portanto, a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais.

A maestria pessoal quando assumida como disciplina, ou seja, como uma atividade que o indivíduo integrou a sua vida, incorpora dois movimentos subjacentes: um, representando o contínuo esclarecimento daquilo que é importante para o indivíduo, e o outro, o aprender contínuo do como ver a realidade atual de forma clara. A justaposição da visão (o que se quer) com a realidade atual (onde se está com relação ao que se quer) gera a ‘tensão criativa’: “uma força que tenta unir os dois [movimentos], causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência da maestria pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas” (Senge, *ibidem*, p. 169). A maestria pessoal é um processo, e tem como uma de suas bases a habilidade de focar nos desejos intrínsecos mais internos (visão), não apenas em metas secundárias. Em síntese, são marcas registradas da maestria pessoal a visão pessoal, o compromisso com a verdade e a tensão criativa.

Praticar a disciplina da maestria pessoal significa penetrar no campo dos assuntos do coração, isto porque desenvolver uma visão pessoal vem a ser explorar um poço profundo de esperança e aspiração, estando aqui incluído o desejo de ser útil a algo maior do que a si próprio e o de possuir uma vida alegre (Senge *et al*, 1997).

Modelos mentais consistem “em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões” (Senge, 1998, p. 83). Os modelos mentais “são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e as suas atitudes” (Fleury, 1995, p.

6). Estes podem ser generalizações simples ou até mesmo teorias complexas, independente de qual; o relevante é ter a compreensão de que os modelos mentais são ativos, isto é, moldam nossa forma de agir. São, por definição, simplificações. Representantes de premissas e jamais verdades, são incompletos, devendo ser mapeados, o que pode ser feito através da construção de cenários (por exemplo, quando da elaboração do planejamento estratégico). Os modelos mentais podem impedir a aprendizagem, pois são tácitos, existem abaixo do nível da consciência; “novos” insights não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir (Senge, 1997).

A disciplina da visão compartilhada consiste em “estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado”(Senge, 1998, p. 84). A visão compartilhada não é uma idéia e sim uma força no coração das pessoas; é a resposta à pergunta: o que se quer criar? Esta surge a partir de visões pessoais e, portanto, as organizações que desejam criar visões compartilhadas devem incentivar seus membros a desenvolverem suas próprias visões, pois se não as tiverem irão acatar a visão do outro e o resultado será a aceitação e não o comprometimento (Senge, 1997).

Uma visão é tida como compartilhada quando as pessoas possuem a mesma imagem e assumem o comprometimento mútuo de manter essa visão. “Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum” (Senge, *ibidem*). O comprometimento é tanto um estado de participação quanto um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade. Não é simples aceitação.

A visão compartilhada, ao proporcionar o foco e a energia para a aprendizagem, passa a ser essencial para a organização que aprende, sendo que sua base está no domínio pessoal. É um processo demorado pois as visões compartilhadas se emanam, na forma de um subproduto, das interações de visões individuais.

A aprendizagem em equipe “está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais” (Senge, 1998, p. 123). É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus integrantes desejam, sendo que o alinhamento acontece quando um grupo de pessoas funciona como um todo, e equipe significa “pessoas que precisam umas das outras para agir” (Arie De Geus).

Dentro das organizações a aprendizagem em equipe apresenta três dimensões que solicitam intensa atenção: a) necessidade de se pensar reflexivamente sobre os assuntos complexos; b) necessidade de ações inovadoras e coordenadas, ou seja, existência da “confiança operacional” onde cada integrante da equipe esta consciente dos outros e age de forma a complementar as ações destes; c) existência do papel dos integrantes da equipe em outras equipes (Senge, 1998).

A aprendizagem em equipe baseia-se nas disciplinas do desenvolvimento da visão compartilhada e na maestria pessoal e solicita o domínio das práticas do diálogo e da discussão. Para isso, necessita de “campos de prática”, os laboratórios de aprendizagem/artes cênicas, como formas de prática conjunta para que possam desenvolver suas habilidades coletivas de aprendizagem.

Pensamento sistêmico “é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas” (ibidem, p. 103.). Ou ainda, seria um agrupamento amorfo de métodos, ferramentas e princípios, todos direcionados a análise da inter-relação de forças para encará-las como parte de um processo comum. É uma disciplina para ver o todo.

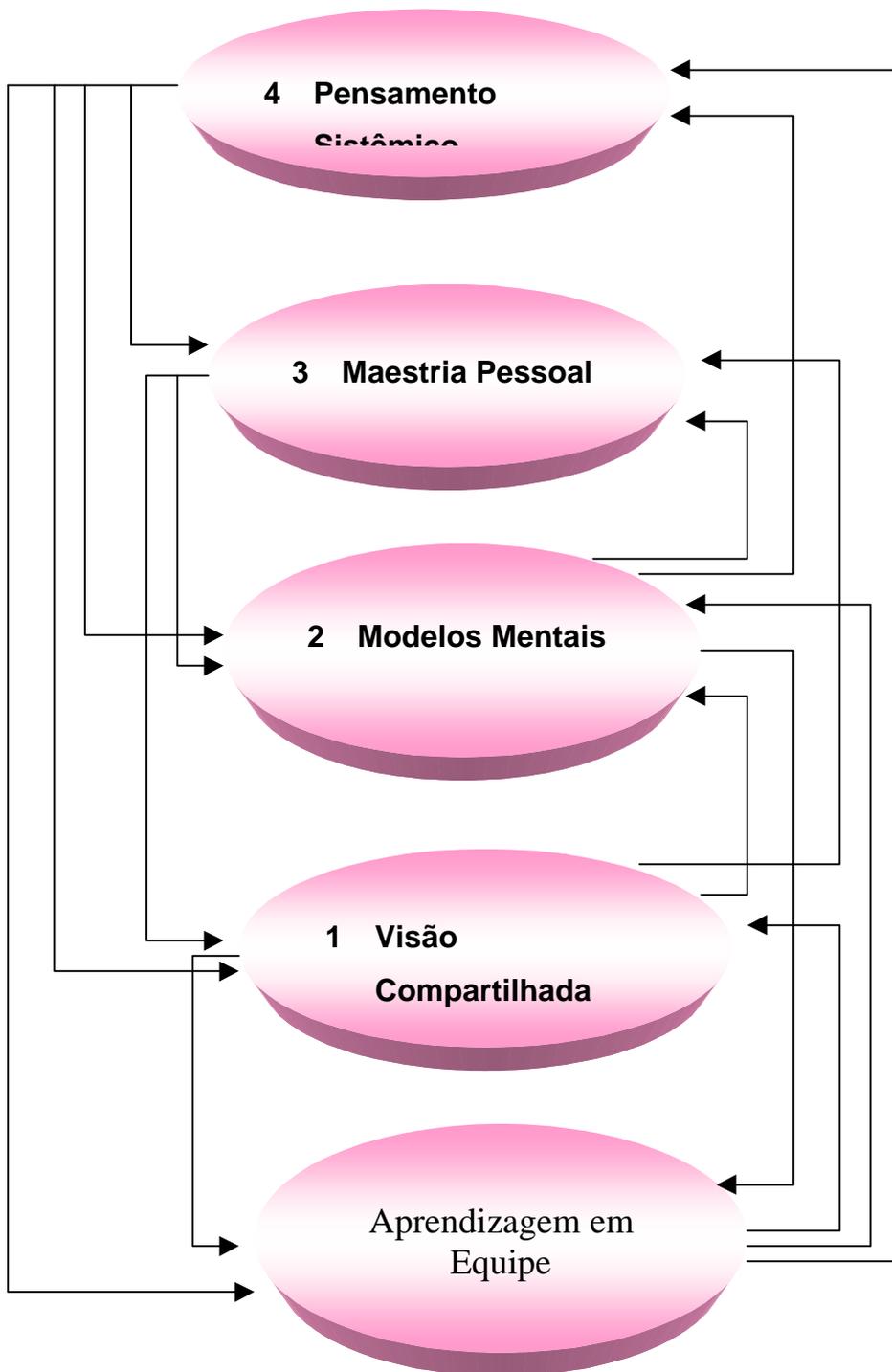
Esta disciplina é considerada a quinta, aquela que integra as outras numa união que gera um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico, para realizar suas potencialidades, necessita das outras disciplinas. Por exemplo, a atenção ao longo prazo é estimulada pela construção de uma visão compartilhada; os modelos mentais deixam à mostra as limitações em nossas maneiras de ver o mundo; a aprendizagem em equipe estabelece a condição

necessária para os grupos terem uma visão geral do todo, o que vai além das perspectivas individuais; e, por sua vez a maestria pessoal proporciona a motivação pessoal para o contínuo aprendizado do como nossas ações afetam nosso mundo (ibidem).

Finalizando, o ponto central da organização que aprende é a mudança de mentalidade. Exemplificando,

“em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém ‘lá fora’, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la” (ibidem, p 46).

Figura 7 - Sistematizando as 5 Disciplinas



Fonte: criação da autora.

A sistematização das cinco disciplinas criadas por Peter Senge, concebida nesta tese e demonstrada na Figura 7, indica que o pensamento sistêmico necessita das demais para efetivar-se e as guia em suas efetivações, pois é a “pedra fundamental conceitual subjacente a todas as disciplinas, este alicerce conceitual sustenta todas as disciplinas no sentido de ocorrer uma mudança de mentalidade de ver as partes para ver o todo” (Senge, 1998, p. 106). Pensar sistematicamente é reconhecer a realidade como constituída de círculos, e não de linhas retas como se vê. “A essência da disciplina do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade: a) ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito e, b) ver processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas” (ibidem, p. 108).

A maestria pessoal, que é a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais, fundamenta-se em três pilares - visão pessoal, compromisso com a verdade e tensão criativa - e tem por base a disciplina modelos mentais, conduzindo para esta mesma disciplina. Isto por que a maestria pessoal requer como capacidade fundamental a reflexão e esta, por sua vez, emana da disciplina modelos mentais, que consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, solicitando como base o raciocínio sistêmico.

Ainda, a maestria pessoal conduz: a) a visão compartilhada, posto que para realizar a própria visão individual, necessita-se da ajuda dos outros; e b) ao pensamento sistêmico, pois para atingir o futuro (a visão individual) é preciso criar o presente considerando para tal as inter-relações e conexões entre nossas estruturas internas (valores, crenças e posturas) e estruturas (família, trabalho, carreira) (Senge, *et al*, 1997).

A disciplina modelos mentais é para Senge o ponto de partida, pois modelos mentais são imagens que limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir, e tem ela o papel de questionar esclarecendo para chegar a uma mudança de mentalidade. A base desta disciplina é o pensamento sistêmico, e leva ao aprendizado em equipe ao considerar, por exemplo, que o diálogo como ferramenta da aprendizagem em equipe serve para questionamento pessoal, o

que sugere que a disciplina em pauta também conduz à maestria pessoal e ao pensamento sistêmico.

A disciplina da visão compartilhada consiste em estimular o comprometimento do grupo em relação ao futuro que se procura criar – não é uma idéia: é a resposta a pergunta: o que se quer criar?. É subproduto das interações de visões individuais, portanto tem por base a maestria pessoal e retorna a esta visto que são projetos simultâneos. O próximo passo da visão compartilhada pode ser o aprendizado em equipe, pois o fato de se ter uma aspiração coletiva atribui aos membros da equipe o propósito de aprender como aprender em grupo.

A prática da disciplina da visão compartilhada solicita a ferramenta do pensamento sistêmico pela sua essência de mudar a mentalidade para buscar a visão, sair do atual/realidade em direção ao futuro reconhecendo as inter-relações e conexões. A visão compartilhada produz a necessidade de trabalhar os modelos mentais, solicitando que esta disciplina seja trabalhada.

A aprendizagem em equipe, significando o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus integrantes desejam, tem como base a visão compartilhada e a maestria pessoal. Ela conduz a modelos mentais pelo simples fato da equipe passar por situações diversas que obrigam a reflexão; conduz também ao pensamento sistêmico “quando a equipe começa a explorar as forças em jogo e considerar as inter-relações dentro do sistema; conduz a visão compartilhada pois esta estabelece o propósito da aprendizagem, isto é a definição do objetivo que gerou as ações, na roda da aprendizagem” (Senge, *et al*, 1997, p.103).

2.4.8 Introdução a Stanislavski

Constantin Sergueievich Alexiev (1863 - 1938), russo conhecido por seu pseudônimo artístico, Stanislavski, é reconhecido como o fundador da pedagogia teatral, tendo sido professor, diretor e ator consumado, e

considerado, no âmbito das artes cênicas, como um dos três mais influentes teóricos do século XX, juntamente com Bertolt Brecht e Antonin Artaud.

Comandou com Nemirovich-Dantchenko o Teatro de Arte de Moscou (1898), quando introduziram muitas inovações na arte teatral, sendo uma delas a adoção do princípio do *'ensemble'* artístico, isto é, a produção da peça feita coletivamente pelo conjunto, em um verdadeiro trabalho de equipe, vista como instrumento de interação altamente flexível, eficaz e preciso, com direção individualizada, e onde os componentes da realização cênica estariam conjugados e estruturados, não ficando nada “ao sabor do capricho ou improvisação”. “Cada ator tinha de encontrar o seu lugar específico e pertinente na função cênica, de forma a compô-la por um desempenho altamente individualizado e no entanto altamente indispensável para a conformação do conjunto”(Guinsburg, 1985, p. 39).

O próprio Stanislavski, falando sobre atuação em conjunto, dizia que em um empreendimento tipo produção de uma peça teatral, “cada um trabalha por todos, e todos por um”. Ele admitia ter admiração pelos grandes talentos individuais, porém não aceitava nenhuma forma de estrelismo pois

“o esforço criador em comum está na raiz da arte que praticamos. É uma atividade que requer uma atuação em conjunto... . O público gosta de nos ver em peças onde temos um superobjetivo claramente definido, e uma linha de ação contínua bem desenvolvida. Isto inclui tudo: atuação em conjunto, bons atores e uma compreensão adequada da peça produzida” (Stanislavski, 1988, p. 25).

Ruggiero (1993) diz que pode-se encontrar em Stanislavski três linhas de desenvolvimento e buscas: a) como diretor de cena, buscava sua própria poética para fugir da falsa teatralidade; b) como pesquisador, encontrava-se em sua época confrontado com conhecimentos científicos limitados, tendo estabelecido como sendo seu objetivo de investigação o ator e seu processo criativo, e c) como professor, desenvolveu uma técnica, chamada por ele de psicotécnica, que visava auxiliar, permitir ao ator criar. Os atores de sua época, na Rússia, não tinham nenhum tipo de formação e existiam somente manuais que os ajudavam a resolver alguns problemas mecanicamente, problemas

relacionados ao exterior da personagem e a criação, não existindo de forma sistematizada nada sobre o processo criativo. Todas estas linhas vão se complementando e se explicando mutuamente e elas; ao longo de sua vida, foram construindo seu objeto teórico-prático: o famoso “sistema”.

Os estudos sobre a natureza do ator geraram as bases do método de trabalho que Stanislavski desenvolveu para os atores alcançarem a verdade interna da emoção. Este método, que ele preferia chamar de sistema, apresentava algumas proposições básicas, como por exemplo:

“não existem fórmulas sobre como tornar-se um grande ator ou representar este ou aquele papel. Muitos são os passos necessários para se chegar, em cena, ao verdadeiro estado criador de um ator. Quando verdadeiro, é o estado normal de uma pessoa na vida real. Entretanto, para chegar a este estado normal, um ator precisa ser: a) fisicamente livre, tendo sob seu controle músculos livres; b) sua atenção deve ser infinitamente vigilante; c) deve ser capaz de ouvir e observar, em cena, da mesma forma como o faria na vida real, isto é, deve manter-se em contato com a pessoa com quem contracena; d) deve acreditar em tudo que estiver acontecendo em cena e tenha ligação com a peça” (Stanislavski, 1988, p. 105).

A ênfase dada ao “acreditar em tudo” se tornou uma marca dos ensinamentos de Stanislavski. Entretanto ele deixou claro que esta não era uma instrução simples. Em duas outras proposições ele explicou que os atores deveriam criar o estado interior de criação (ser) e o comportamento externo apropriado necessário para apresentarem suas personagens nas circunstâncias de uma peça; o trabalho bem sucedido depende de treinamento completo e constante para a mente e o corpo (Brown, op. cit.).

A teoria e a técnica que respaldam o treinamento completo e constante necessários ao ator são encontrados em seus escritos. Em *Preparação do Ator* (1964), Stanislavski se dedicou ao desenvolvimento dos recursos interiores e a liberação tanto da mente quanto do corpo para responder às exigências do texto, sendo este seu primeiro livro expondo seu sistema. O segundo, *A Construção da Personagem* (1970), aborda temas como expressão corporal,

dicção e tempo-ritmo da fala demonstrando que ele não ignorava a técnica exterior em proveito de seu interesse pela expressão interior. *A Criação de um Papel* (1972) aborda a preparação de papéis específicos a partir da leitura da peça e sua preparação para o palco. Nesta obra o mestre dissecou todo o trabalho do ator para a elaboração de sua personagem e debate todos os problemas que o ator enfrenta ao longo do processo de dar vida a uma personagem fictícia. Em *Minha Vida na Arte* (1989), retorna à discussão do “mágico Se”, iniciada na primeira obra, como expediente para estimular a imaginação amparada pela confiança do ator em sua criação e enriquecida com as lembranças de suas emoções pessoais.

O objetivo geral das obras foi ajudar o ator a desenvolver todas as suas capacidades intelectuais, físicas, espirituais e emocionais, tornando-o assim capaz de preencher seus papéis com as proporções de seres humanos inteiros, personagens que terão o poder de levar o público ao riso, às lágrimas, a emoções inesquecíveis (Hapgood, *apud* Stanislavski, 1979), e para que isso pudesse ocorrer, colocou a disposição do ator um sistema, porém alertando que este “não é uma roupa usada que vocês possam vestir e sair usando. É toda uma concepção de vida na qual devem educar-se. E não pensem que poderão realizar essas coisas de uma só vez” (Stanislavski, 1996, p. 107).

2.4.9 O Sistema Stanislavski

Antes da apresentação do Sistema, cabe um esclarecimento quanto a interpretação que é dada aqui a este, ou seja, entende-se que está voltado para a preparação do ator enquanto ser total; já a preparação da personagem, se baseia no método das ações físicas ou método psicofísico. Para o presente estudo, o enfoque é uma versão que junta a visão de Stanislavsky e a confronta com as cinco disciplinas de Senge, sendo que da interligação serão destacados aqueles elementos passíveis de equivalência com as disciplinas mencionadas. A razão para tal procedimento se encontra na utilidade de ambos para a formação e desenvolvimento de um novo ser participante nas

organizações, um ator, aquele que age, criativo, capaz de adquirir e transferir conhecimento, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e intuições e, ainda, capaz de aprender em grupo.

Stanislavski e Senge oferecem a teoria e as técnicas para o desenvolvimento total do indivíduo (físico, mental, emocional, e espiritual), o que, se concretizado gera o espírito de equipe, o aprender em grupo, o desenvolver da criatividade, da organização que aprende, necessários ao verdadeiro trabalho em equipe. Acatar ambos autores é aceitar que são complementares e que as deficiências em um são superadas pelo outro; por exemplo, ao nosso ver Senge articula melhor a teoria e Stanislavski as técnicas. O primeiro partiu da articulação das idéias para a busca da prática pela utilização de certas ferramentas (técnicas). O segundo, ao declarar guerra a passividade do ator, traz à tona a ação; conseqüentemente, sua abordagem segue o caminho do fazer-refletir-fazer, ou seja, prática-teoria-prática, o que mais se aproxima do modelo de aprendizagem vivencial. Em outras palavras, Senge serve de suporte teórico a Stanislavski e este de suporte técnico-prático para aquele; daí a razão da utilização de ambos.

Para Ruggiero (1993), o Sistema Stanislavski é produtor e produto - a investigação o produziu e por sua vez o sistema produziu a investigação - e este passa a ser um instrumento para a investigação teatral. Instrumento útil não somente para compreender os problemas de criação do ator mas também para aproximar-se da definição de todos os papéis que se juntam, na forma de uma equipe, na hora de realizar o feito teatral, incluindo o papel do espectador.

A essência do Sistema é o estudo da natureza humana; é um sistema total de vida tendo como objetivo auxiliar o ator a desenvolver sua capacidade intelectual, física, espiritual, e emocional, e para tanto, se constitui em uma estrutura teórico-prática composta por fundamentos, forças motivas e elementos, os quais sustentam a formação do ator e a construção da personagem.

O Sistema, como preferia chamar Stanislavski, ou método, como se tornou mais conhecido, foi apresentado por Lewis (1982), que afirmou ser o original uma forma de organograma com 40 elementos, além de 5 linhas marcadas

pelas letras de A até E que se instalam acima de todos os outros elementos, como se estes fossem os tubos de um órgão e as linhas o topo do mesmo. A base do órgão, o número um dos vários tubos, representava o desenvolvimento do indivíduo e o que dava sustentação a toda a estrutura, conforme Figura 8.

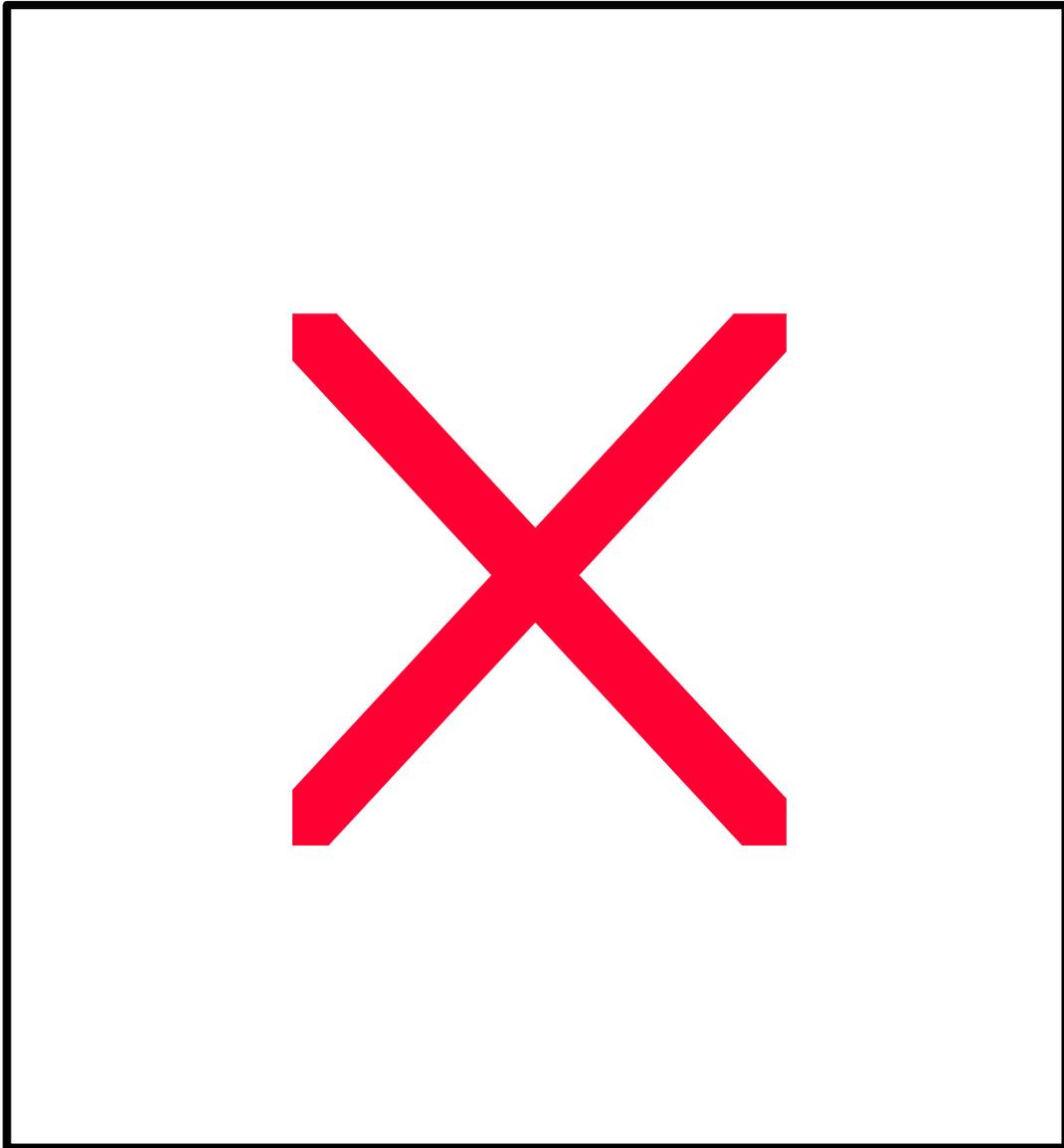
Outro autor a apresentar uma representação gráfica do sistema foi Labanca (1974). Este apresenta o Sistema Stanislavski em uma forma modificada de organograma onde as maiores alterações encontram-se na não separação das forças motivas (vontade, mente, e emoção ou sentimento); na definição de dois agrupamentos de processos: interior e exterior; e na inclusão das orientações “clima a longo prazo” e “ação contínua e ininterrupta”, conforme pode ser observado na Figura 9.

Após apresentação das propostas esquemáticas destes dois autores, mostra-se, na Figura 10, a versão do Sistema Stanislavski concebida para esta tese.

Figura 8 - O Método Stanislavski, por Lewis.

Figura 9 - O Sistema Stanislavski, por Labanca

Figura 10 – O Sistema Stanislavsky, por Silva



Fonte: Adaptado de Stanislavski (1996), Labanca (1974) e Lewis (1982)

Antes da exposição da dinâmica do sistema Stanislavski como estruturado na Figura 10, apresenta-se uma breve explanação sobre os elementos que o constituem, a começar pelo Processo Criativo, que é o exercitar dos elementos memória, imaginação, concentração, ação, objetivo, senso de verdade e circunstâncias dadas, e o domínio destes; em síntese, é o dominar um método.

Para Stanislavski, o ator deve possuir, “desenvolver”, a memória alerta para o lado exterior, factível, de uma peça, onde registra-se fotograficamente “(...) os movimentos, as ações exteriores, a seqüência e cada mínimo detalhe dos agrupamentos (...)”, (1988, p. 104) o que poderia ser denominado de memória fotográfica, memória dos fatos, situações e pormenores exteriores, o mundo que nos cerca. Mas, ao mesmo tempo, e, principalmente, deve-se trabalhar a “memória das emoções, ou “memória da vida”, na qual revive-se os sentimentos outrora experienciados. Em contraposição à memória exterior, trabalha-se a memória interior das emoções internas ante os fatos, acontecimentos ou situações vividas.

Stanislavski, ao procurar conceituar estes dois tipos de memória, o faz por meio de uma história, que transcreve-se a seguir por seu poder de elucidação dos conceitos:

“Dois viajantes ficaram encalhados nuns rochedos por causa da maré alta. Depois que foram salvos, narram suas impressões. Um deles lembrava-se de tudo o que fizera, nos menores detalhes: como, porquê e onde fora; onde subira e onde descera; onde pulara para cima e onde pulara para baixo. O outro homem não tinha a menor lembrança do lugar. Só se recordava das emoções sentidas. Sucessivamente, surgiram: encantamento, apreensão, medo, esperança, dúvida e, por último, pânico” (Stanislavski, 1964, p. 168-9).

Enquanto a segunda personagem narra a partir de sua memória emocional, a primeira exclui as emoções de sua narrativa e só lembra dos elementos exteriores.

O que precisa-se não é a exclusão e sim a junção destas duas formas de recordar um fato, uma situação ou circunstância vivida. O desenvolvimento dos dois tipos de memória são vitais para o trabalho criador e imaginativo. A

memória exterior pode ser a via condutora para o despertar da emoção, dos sentimentos. A criatividade interna está em relação direta com a amplitude da memória emocional. Esta pode ser aumentada e enriquecida com a experiência vivida ou, também, em outros níveis: participando como testemunha de um fato, como ouvinte ou ainda como leitor. A comunicação com outros seres humanos e o conhecimento ampliam o estoque de emoções que deve-se criar.

Resumindo, a memória emotiva (ou memória afetiva) se constitui, basicamente, no processo de rememorar emoções já experienciadas e que possam servir ao processo criativo. A memória emotiva depende da criação de uma determinada atmosfera e não pode prescindir da vontade do ator de mergulhar para dentro de si mesmo e de se expor, enquanto indivíduo, a todos os demais (Nunes, 1982).

Segundo Adler (1992) a imaginação consiste na habilidade de imaginar coisas nas quais nunca havia se pensado antes. Para fazer isso, sem grande esforço, o indivíduo deve estar ciente do quanto rica é sua memória. A imaginação pode despertar o indivíduo/ator para reações imediatas. Ele poderá ver e pensar rapidamente. Esta mesma autora acrescenta que a imaginação diz respeito a habilidade do ator em aceitar novas situações da vida e acreditar nelas. Da sua imaginação vêm as reações às coisas que o ator gosta ou deixa de gostar.

A proposta da imaginação é a assimilação e criação de imagens, visto que se trata de imaginação criadora. Também, “assimilar cuidadosamente uma imagem específica é o ponto de partida para ver” (ibidem, p. 39); o ver de fato é essencial para descrever a imagem, produto da imaginação. Cabe aqui ressaltar que existe uma diferença entre relatar e assimilar uma imagem e saber transmiti-la, isto é, desenvolvê-la. A assimilação e criação de imagens solicita o poder de observação.

Adler coloca que o modo mais comum e não-artístico de observar abrange fatos e objetos concretos. Exemplo disso é dado quando um ator é solicitado a descrever o que viu na mercearia e a resposta é: “vi algumas pêras, uvas e bananas”. O que se espera de um ator é uma descrição com imaginação

criadora: “vi pêras fantásticas, grandes, porém um tanto caras. Vi uvas bonitas, azuladas, graúdas e preço acessível...”; assim deve ser a visão do ator.

Para exercitar seu poder de observação, o ator deve estar continuamente atento às mudanças em curso no mundo social, isto porque na maior parte do tempo se é indiferente ao que se vê e ao fazer isso banaliza-se a vida.

“Na vida, todo ser humano sabe onde está. É um fato comprovado que todos estão em algum lugar. O lugar é chamado de ‘circunstâncias dadas’ da vida” (Adler, op. cit. p. 49). Sendo assim, Adler afirma que todas as pessoas são grandes atores porque aceitam exatamente o lugar onde estão, e isto é o que se espera dos atores: estarem confortáveis no espaço para poderem trabalhar. A menos que possam obter o comportamento melhorado que lhes permitirá ver os objetos que pertencem ao ambiente e reagir a eles, os atores não poderão ter bom desempenho. É fundamental que eles se familiarizem com as circunstâncias.

Stanislavski (1996, p. 72) menciona que “a verdade na arte é a verdade das circunstâncias do ator”. (...) “Onde estou? É a primeira pergunta que você se deve fazer quando vai para a cena”. Para o ator, isto significa as circunstâncias prévias que podem ter efeito sobre a cena a ser interpretada.

Vasconcellos (1987), ao abordar o elemento ação, recorre a Stanislavski, para quem a expressão ação exterior significava a parte da ação que o ator expressa através de recursos físicos, exteriores, ou seja, texto enunciativo, movimento, comportamento e atitude. A ação exterior pressupõe a existência de uma ação interior, que corresponde ao pensamento e a emoção da personagem e que lhe antecede.

Segundo Stanislavski qualquer situação dramática deve possuir uma orientação temporal, quer dizer, deve simultaneamente ser conseqüência de algo já ocorrido, ou de uma ação anterior, e causa de algo que irá ocorrer, ou de uma ação posterior. Esse encadeamento de causa e efeito, natural da progressão dramática, é o que possibilita estabelecer uma ação contínua.

As ações devem ser realizáveis, e podem ser expressas usando-se a forma verbal. Exemplificando: uma ação é alguma coisa que você faz – ler; tem um fim (objetivo) – estar lendo o jornal; é feita em determinadas circunstâncias –

estar lendo no metrô; é justificada – estar lendo para acompanhar a bolsa de valores (Adler, op. cit.). Também uma ação pode ser fisicalizada: ao recortar algo que leu no jornal, o indivíduo estará fisicalizando a ação de ler o texto. “Na vida como no palco, não ‘quem eu sou’ mas ‘o que eu faço’ é a medida do meu valor e o segredo do sucesso” (ibidem, p. 60).

“Lógica, concreta e consecutiva, a ação física tem de revelar-se verdadeira e crível. Se um ator agir plenamente, completamente (...) Se o fizer conscientemente, sentirá o que faz. Se realizar uma ação física verdadeira e lógica, essa ação tornar-se orgânica natural e espontânea, dando origem a emoção.” (Moore, *apud* Redondo Junior, 1963, p. 228).

Esclarecendo sobre as ações, Zahava (*apud* Gisbert, op. cit, p. 102) as define como “comportamento voluntário e consciente tendendo a um fim determinado”. Os movimentos não devem ser confundidos com as ações: a ação tem uma característica particular, tem um sentido transformador, modificador - é fazer algo, visando mudança.

A ação requer um objetivo, sendo este um termo utilizado por Stanislavski para indicar o propósito, intuito ou a verdade da personagem (Vasconcellos, 1987, p. 140). O objetivo da personagem é o ponto para onde se caminha a ação desta. Em se tratando de ação, a formulação adequada de objetivos deve ser em forma de verbo (verbos de ação), por ser esta uma forma ativa que impele o ator à expressão física correspondente. “São verbos que exprimem o desejo de ação. Estes verbos indicam a tarefa que o ator coloca diante de si. (...) O desejo motiva a ação. Desse modo, o que é fundamental que o ator aprenda é a desejar, desejar seja o que for que a personagem exija.” (Vakhtangov, *apud* Redondo Junior, op.cit, p. 190).

Stanislavski (1988, p. 113) diz que “cada objetivo deve trazer em si a gênese da ação. (...) É importante que os objetivos de um ator estejam de acordo com sua capacidade. A princípio, é melhor optar por objetivos físicos simples, mas que sejam atraentes. (...) Todos os objetivos físicos terão, em si, algo de um objetivo psicofísico, uma vez que estão indissoluvelmente ligados.” Por isso, o ator, segundo ele, o ator deve pensar primeiro no que quer obter em certo momento e no que tem de fazer, e não sobre o que vai sentir.

O pensar no que obter e no que fazer para criar exige concentração, para Stanislavski (1988, p. 14): “a criatividade é antes de tudo, a completa concentração de toda a natureza do ator”. Concentração refere-se “a capacidade de, por escolha, e a qualquer momento que se queira, centralizar-se a atenção em qualquer coisa que se queira” (Lewis, 1982, p. 43). Em outras palavras, é a atenção que se dá a um objeto determinado.

Stanislavski observa que há dois tipos de concentração, a primeira está na atenção aos objetos materiais situados fora de nós. Quando atua-se com um foco, um ponto de atenção, a concentração leva-nos à capacidade de agir, interagir com os objetos, coisas e pessoas de forma verdadeira, inteira. Não deve-se deixar a mente vagar ou perder-se em minúcias. Concentrar-se é manter o foco, a mente direcionada para o que é principal, para a ação que deve-se desenvolver. A concentração pode ser portanto exterior, dirigir-se às coisas que estão em nosso entorno.

Todos possuem, também, a capacidade de desenvolver a concentração interior – que focaliza coisas que vêem, ouvem, tocam e sentem em circunstâncias imaginárias. Os objetos da concentração interior estão espalhados por toda a extensão dos cinco sentidos. A concentração interior é vital para trabalhar o “SE” mágico, lidar com as circunstâncias imaginárias e acreditar nelas, para deslanchar o processo criativo. O que dificulta o uso deste processo é a fragilidade da concentração interior: “as coisas materiais que nos cercam em cena requerem uma atenção bem exercitada, mas os objetos imaginários exigem um poder de concentração muitíssimo mais disciplinados ainda” (Stanislavski, 1964, p.102).

Para entender o Sistema Stanislavski há necessidade de esclarecer mais um conceito significativo: Senso de Verdade. Este conceito também foi chamado por Stanislavski de Fé Cênica, e possibilita ao ator agir nas circunstâncias sugeridas numa peça com total seriedade, como se elas realmente existissem. A fé cênica torna real a verdade das paixões postas em jogo, não só pelo autor, através da verossimilhança das situações e da naturalidade do diálogo, mas também pelo ator, através da credulidade da sua ação no palco. O ator deve ver a verdade em tudo o que a sua fantasia cria. A

fé do ator é a qualidade que se transmite ao público (Vakhtangov, *apud* Redondo Junior, op. cit., p. 192-3).

No processo de trabalho, o ator adquire a fé cênica, ou senso de verdade, em seu processo criativo, quando parte de um real auto-conhecimento e um profundo conhecimento dos seres que representa, sendo que este último conhecimento surge do primeiro. Nada que o ator não tenha extraído da observação ou não tenha confirmado através da observação será digno de ser observado pelo público, pois com isso o ator estará falseando com a verdade. Portanto, a fé cênica/senso de verdade está intrinsecamente ligada ao poder de observação/concentração/memória e imaginação do ator ao observar o mundo e as pessoas que o circundam para reproduzir/criar em cena uma verdade que tenha sentido para si e para os que o observam.

A análise ativa é um subsistema onde todos os elementos se encontram e desencadeiam o processo criativo. Como síntese, pode-se afirmar que análise ativa é um sistema de assimilação progressiva da lógica do comportamento, da organização progressiva da vida sobre a cena, da encarnação progressiva das idéias. Este caráter progressivo pode ser definido pelos seguintes princípios: do simples ao complexo, do consciente ao subconsciente (Nunes, 1982).

Em que consiste a análise e qual o seu propósito? No entender de Stanislavski, o propósito é “desencadear estímulos criadores”. Para ele, esta tem inúmeras missões a cumprir, como estudar as circunstâncias dadas e os acontecimentos externos e procurar emoções similares ao do papel no próprio ator. A análise “disseca, descobre, examina, estuda, pesa, reconhece, rejeita, confirma. Desvenda a orientação e o pensamento básico de uma peça e de um papel, o superobjetivo. (...) É com esse material que ela nutre a imaginação, os sentimentos, os pensamentos e a vontade. (...) A análise é um meio de vir a conhecer, isto é, a sentir uma peça.” (Stanislavski, 1972, p. 150/151).

A análise ativa, entre os elementos do Sistema, merece uma atenção especial, e, portanto, será dedicada uma seção desta tese para uma explanação maior sobre este assunto.

Os princípios orientadores da análise ativa: relação criativa diretor-ator, união psicofísica, e ação verbal, são destacados na nossa versão do Sistema

Stanislavski, pois estes remetem à importância do diretor como figura de liderança, estímulo, apoio no desencadear do processo criativo no ator. Isto porque, como coloca Stanislavski, a responsabilidade pela atuação em conjunto, pela integridade artística e pela expressividade de toda a representação, encontra-se nas mãos do diretor.

“(....) o trabalho de criação do diretor deve ser realizado em consonância com o dos atores, sem distanciar-se do mesmo ou impedir o livre curso de seu desenvolvimento. Ele deve facilitar a criatividade dos atores, supervisiona-la e torná-la parte do todo, cuidando para que ela se desenvolva naturalmente, (...)” (Stanislavski, 1988, p.60).

O princípio da união psicofísica tem o propósito de alertar para a indissociabilidade das ações psicofísicas, isto porque, “não há ações físicas dissociadas de algum desejo (...). Em cada ação física, se ela não for mecanizada esconde uma ação interior, um sentimento” (Stanislavski, *apud* Kusnet, p.101). E esclarece Kusnet (1987, p. 103) que “agir fisicamente não quer dizer executar apenas uma série de gestos e movimentos do personagem. (...) A fala humana também é uma ação física. Ela é consequência do pensamento humano e portanto, também faz parte da ação física do personagem”.

Pela lei da natureza – “ação provoca reação” - neste sentido, lembra-se que para o ator agir por meio de falas é necessário que tenha antes disso elementos aos quais possa reagir falando, isto é, imagens das falas dos outros (Kusnet, *ibidem*, p.62). Este é o princípio da ação verbal. No trabalho teatral, antes de começar a falar o ator deve imaginar o que vai dizer e só depois transformar essas imagens em palavras.

Ouvindo outras pessoas falar, passa-se por um processo inverso: primeiro ouve-se uma combinação de sons – as palavras – em seguida, as palavras ouvidas se transformam no nosso cérebro em imagens, que por sua vez provocam nossa resposta em forma de palavras (*Ibidem*, *id*).

Finalizando a apresentação das partes componentes do Sistema Stanislavski, como é aqui concebido, expõe-se de forma sucinta o componente Superobjetivo. “Numa peça, toda a corrente dos objetivos individuais, menores,

todos os pensamentos imaginativos, sentimentos e ações do ator devem convergir para a execução do superobjetivo da trama” (Stanislavski, 1996, p. 285).

O desencadear de uma série de ações e a consecução de objetivos múltiplos leva ao superobjetivo. Na realidade, todas as técnicas postas pelo Sistema Stanislavski servem a um propósito, e esse propósito é fazer com que o ator chegue ao superobjetivo.

Para Stanislavski, o ator deve atuar em função de seu superobjetivo, e o superobjetivo não pode ser alcançado por meio do pensamento, da mente. “O superobjetivo requer uma entrega total, desejo ardente, ação inequívoca ... cada objetivo usado é necessário para nos aproximar do propósito fundamental (...), isto é, do superobjetivo. (...) Criar significa lançar-se ao seu superobjetivo com paixão, esforço, intensidade, propósito e justificação” (Stanislavski, 1972, p. 255).

A representação gráfica do Sistema Stanislavski, conforme definida na Figura 10, indica que o autodesenvolvimento pessoal pode ser alcançado pelo desencadear do processo criativo, inerente a aplicação do sistema. Este processo é base para o desenvolvimento da análise ativa, aquela que estimula e sustenta nossa imaginação, sentimento, vontade e idéias.

Estes elementos acima citados, através do processo criativo fundem-se dando surgimento ao Estado Interior de Criação com seus elementos próprios, que são: ação, objetivo, senso de verdade, circunstâncias dadas, memória, imaginação e concentração. Por sua vez estes são indivisíveis e complementam-se mutuamente.

A análise ativa é um exemplo da aprendizagem vivencial (fazer-refletir-fazer) e o exercício prático dos elementos serve de caminho para a internalização dos princípios que a orientam, sendo esses: a relação criativa diretor-ator, a união psicofísica ou seja, ação mental e física e ação verbal, já expostas anteriormente nesta tese.

A análise ativa alimenta e é alimentada pelo processo criativo e ambos têm o propósito de estabelecer e atingir o superobjetivo.

O superobjetivo representa o aprender por estar comprometido com a missão/visão geral, em oposição ao aprender por aprender, que ocorre quando o aprendizado fica somente no nível teórico.

A aplicação prática do Sistema Stanislavski é sistêmica, portanto exige o raciocínio sistêmico, visto que as “partes” que o compõem – processo criativo, princípios da análise ativa, análise ativa, e superobjetivo - são interdependentes, como visto acima. Também, como exemplo, para a prática da análise ativa é necessária a reflexão, que passa a ser ingrediente e subproduto da análise. Por sua vez, a dinamização da reflexão necessita da memória, esta que é elemento do processo criativo. Ainda, chegar ao superobjetivo implica em antes ter ações e objetivos definidos ao nível do indivíduo, o que deve acontecer no processo criativo. Enfim, o Sistema Stanislavski só pode de fato existir se praticado em sua totalidade, isto é, todos seus elementos sendo abordados ora como base, portanto precedente, ora como resultante, um dinamismo peculiar aos sistemas.

A prática do sistema pode ser vivenciada nos laboratórios cênicos, onde exercícios especificamente talhados para o avivamento da memória, concentração, imaginação, criatividade e outros podem ser exercitados pelos participantes. Como já dito, nesta tese não serão abordados estes exercícios, pelo entendimento de que esta estaria alongando-se por demais, indo além de seus objetivos. Porém, basta recorrer às publicações de Stanislavski, Grotowski, Peter Brook, Eugênio Barba, Viola Spolin e outros para conhecimento de como o Sistema Stanislavski pode ser operacionalizado.

2.4.10 Análise ativa e aprendizagem

Stanislavski, ao aperfeiçoar o seu método artístico, descobriu falhas no trabalho dito de mesa, isto é, na análise morosa e detalhada do texto a ser encenado, que acabava por impor uma letargia ao ator. O que fez com que buscasse uma alternativa para incentivar a maior participação/atuação do ator durante o trabalho sobre o papel, ou em qualquer atividade do coletivo artístico

(equipe/grupo), quando da elaboração do espetáculo ou mesmo durante o processo de sua interpretação. Surgiu, então, a análise ativa.

De acordo com Stanislavski (1988, p. 8):

“a análise disseca, desvenda, examina, estuda formas de procedimento, rejeita e confirma; revela a orientação e concepção básicas de uma peça e de um papel, o superobjetivo e a linha contínua de ação. Este é o material com que ela alimenta a imaginação, os sentimentos, as idéias e a vontade”.

Acrescenta que a análise requer um domínio pleno das ações físicas, pois ela não é um processo exclusivamente intelectual. A relevância das ações físicas se deve ao fato de que enquanto o ator estiver envolvido com elas, deixará livre seu subconsciente para que este possa agir, e, desta forma, induzindo-o a trabalhar de forma criativa (ibidem).

Em síntese, a análise consiste no aprender fazendo, no desencadear do processo criativo, ao invés de passar longas horas analisando, dissecando o texto, como propunha no período em que fazia longos ensaios de mesa. Na análise ativa a assimilação do texto e construção da personagem vão acontecendo em um processo de fazer-refletir-fazer/prático-teórico-prático, como proposto pelo modelo de aprendizagem vivencial já visto.

Para que a análise ativa tomasse corpo Stanislavski elaborou princípios básicos, necessários devido a maior exigência agora feita ao ator e ao diretor. Por exemplo, diante do diretor foi colocada uma tarefa de grande responsabilidade, que viria a ser a relação criativa entre diretor e ator, sendo esta um primeiro princípio.

Para este mestre das artes cênicas era natural que o diretor estivesse melhor preparado que o coletivo de intérpretes, pois a ele cabia ter em mente o todo do espetáculo a ser montado e também a incumbência de organizar todo o processo de ensaios, saber para onde conduzir o grupo durante a criação do espetáculo e assim por diante; o que queria dizer que o diretor não devesse impor sua vontade artística ao grupo. Ao diretor cabe cativar o grupo e a cada um de seus membros em separado; deve saber colocar o ator em uma

condução tal que ele, ao sentir a grande responsabilidade pessoal pelo papel, se torne ativo ao máximo (Knébel, 1996).

O princípio da relação criativa entre o diretor e os atores solicitava ao primeiro que tivesse muito conhecimento, pois quanto mais profunda sua sabedoria mais ampla sua experiência de vida, mais fácil para ele auxiliar o ator. O diretor necessita ter conhecimento da atividade humana, o que significa conhecer a vida, não somente observá-la mas, sim, demonstrar habilidade em transformar o conhecido e vivenciado em imagens cênicas, próximas e compreensíveis para os espectadores (Idem).

A antiga forma de ensaio, que consistia na leitura do texto e longa permanência em sua análise teórica, criou um distanciamento entre o lado físico e o psíquico do ator, quando presente nas circunstâncias do texto, em cena. Para anular esta distância criada, surge um segundo princípio que, como na vida, une de forma indissolúvel o físico e o psíquico - “a vida do corpo humano, e a vida da alma humana” formam uma completa unidade. Isto foi para Stanislavski o fundamento da psicotécnica, ou seja, o método para recriar, e não representar, a conduta humana nas condições da cena (Gisbert, 1987).

O método da psicotécnica tem como propósito unir ao comportamento humano (ação física) o seu correspondente estado emocional; é chegar à emoção a partir de um trabalho concreto, isto é, a aparição da emoção como conseqüência da ação, e não como objetivo. Em outras palavras, a emoção é uma conseqüência não buscada; nas situações da vida cotidiana, e no que deve ser repetido em cena, as emoções aparecem como resultantes de algo, de uma inter-relação dos comportamentos entre sujeitos (ibidem).

O trabalho de mesa, que parte da teoria para posterior prática, o método psicofísico incentiva as ações físicas elementares como início e, a partir destas, através de exercício reflexivo, busca os comportamentos/emoções correspondentes. Em se tratando destas ações, Stanislavski estudou o caráter instrumental que continham, concluindo que as ações físicas não são um fim buscado e, sim, devem ser usadas como ferramentas que permitem chegar aos comportamentos e aos estados interiores correspondentes. Portanto, as ações são ferramentas destinadas a construir a interação, a inter-relação entre os

sujeitos e entre o sujeito e seu entorno. Esta inter-relação é o que gera a aparição das emoções, sentimentos (ibidem).

O método das ações físicas é um caminho técnico, sendo que, o que condiciona a ação é o “para que”, e não o “porque”. Ação é, portanto, o fator importante nas artes cênicas (laboratório de aprendizagem); em cena, como nas organizações, é preciso agir, quer interior, quer exteriormente (ação física e ação mental - união psicofísica).

O terceiro princípio da análise ativa refere-se a palavra, vista como indissoluvelmente unida às idéias, tarefas e ações do sujeito/personagem. Tendo por base a vida humana, Stanislavski concluiu que nesta sempre se diz aquilo que se quer, sabendo perfeitamente a finalidade das próprias palavras. Na vida sempre se fala “graças a uma ação verbal, completa, produtiva e útil”. Na vida manifestam-se ideais com as mais variadas palavras. Pode-se repetir uma ou outra vez a mesma idéia e sempre encontrar-se-á palavras adequadas em função da pessoa a quem se está falando. Na vida as palavras podem alegrar, ofender, tranquilizar, ... e ao se dirigir aos outros com palavras, inevitavelmente se introduz nelas um determinado sentimento. Na vida cada discurso reflete suas idéias, seus sentimentos, por isso causa inquietude e produz reações nas pessoas que os ouvem (Knébel, op. cit., p. 25).

A peça chave para Stanislavski era o como usar a palavra como ferramenta para a ação, visto que ele combatia a memorização mecânica do texto, pois com este tipo de memorização as palavras perdiam o sentido das suas ações e se convertiam em uma “ginástica mecânica”, sendo que o importante era o ator falar com expressão própria as palavras do autor; pois assim, aquele se daria conta de que o discurso é inseparável da tarefa e da ação. Stanislavski rechaçava a memorização mecânica do texto e prezava a análise profunda de todas as circunstâncias que o circundavam - as circunstâncias não deveriam ser, portanto, suposições e, sim, dadas pelo dramaturgo em sua obra.

Em síntese, a análise ativa visa desencadear no ator seu processo criativo, o aprender a aprender, e o desenvolver de seu estado interior de criação - onde “a criatividade é sobretudo, condicionada pela absoluta concentração de toda a natureza do ator” (Stanislavski, 1988, p. 65) -, o que significa dizer que o

ator volta-se para seu instrumento criador, tanto espiritual quanto físico. Sua mente, vontade e sentimento combinam-se para mobilizar todos os seus elementos interiores. Da fusão destes elementos surge um importante estado interior: o Estado Interior de Criação.

Sobre os elementos do estado interior de criação, Stanislavski os cita especificamente: “em cena como na vida real os elementos - ação, objetivos, circunstâncias dadas, senso de verdade, concentração da atenção, memória emocional - devem ser indivisíveis. Eles atuam simultaneamente uns sobre os outros, e complementam-se mutuamente” (ibidem, p. 55).

2.4.11 Senge e Stanislavski: união das disciplinas e sistema

As mencionadas habilidades ou disciplinas, como as apresentadas por Senge (1991) são cinco, conforme vistas: a maestria pessoal refere-se a estar atento às coisas que são verdadeiramente relevantes, conduzindo cada um a viver de acordo com suas mais altas expectativas; significa viver a vida como uma tarefa criativa, viver a vida de um ponto de vista criativo, em oposição a um estilo reativo. Através da maestria pessoal aprende-se a elucidar e continuamente a aprofundar o objetivo pessoal, concentrar toda a energia para desenvolver paciência e para ver a realidade de um modo objetivo. Neste sentido, esta é uma disciplina fundamental da organização de aprendizagem, é a base espiritual. Kristi (*apud* Stanislavski, 1986), comentando a importância de Stanislavski para o teatro contemporâneo, diz que seu Sistema penetra profundamente na essência do processo criativo, no qual, por um modo inseparável, faz participar todos os elementos mentais e físicos da natureza humana, providenciando a chave para obter o saber e melhorar os modos e meios para o domínio pessoal do ator.

Para Stanislavski, o ator pode expressar os verdadeiros sentimentos, e representar o Homem, mas somente através de um profundo conhecimento de sua arte. O ator precisa de alguma coisa além de seu talento artístico. Este algo mais é obtido através de uma busca sistemática pelo aperfeiçoamento de seus instrumentos

de trabalho, que são seu corpo e sua mente. Portanto, o Sistema Stanislavski, que tem como essência a natureza humana e por objetivo o desenvolvimento da capacidade intelectual, física, espiritual, e emocional do ator, possibilita o autodesenvolvimento pessoal por meio da prática dos elementos do processo criativo, que são memória, imaginação, concentração, ação, objetivo, senso de verdade e circunstâncias dadas; e no somatório destes elementos encontra-se a maestria pessoal.

Modelos mentais são idéias enraizadas ou imagens que afetam as atitudes, que limitam o ser a habituais modos de pensar e agir; eles são ativos, já que modelam os atos pessoais, tendo influência no modo como se vê o mundo. A disciplina do modelo mental trabalha com a premissa de que todos têm a necessidade de mudar, de serem capazes de olhar o mundo de modo diferente. Desta forma, trabalhar com modelos mentais é trazer à tona imagens e analisá-las cuidadosamente. É preciso mudar o modelo mental para permitir um aprendizado generativo, em oposição a um aprendizado do tipo adaptativo. Aqui, uma nova versão do “SE mágico”, de Stanislavski, e seu método de “Ações Físicas” - respaldadas pela sua indagação de: como agir numa determinada situação/ante determinado fato? - poderia ser considerado como um bom instrumento, capaz de sustentar nossa indagação para um modo sólido de ver o mundo. A análise ativa representa a disciplina modelos mentais, quando vista como instrumento não só de questionamento (disseca, desvenda, examina, estuda, rejeita, confirma, ...) mas também, de orientação, ao alimentar a imaginação, os sentimentos (emoção, percepção), os quais são essenciais à maestria pessoal.

Visão compartilhada significa que quando há um objetivo concreto e genuíno as pessoas oferecerão o melhor delas mesmas e espontaneamente aprenderão. Além disso, a técnica para criar uma visão compartilhada (objetivo comum) é buscar imagens do futuro as quais podem provocar um real engajamento de todos, e não uma mera aceitação. De acordo com o sistema considerado nesta tese, o trabalho cênico é o resultado de um conjunto, de uma equipe. No processo de criação todos têm sua importância e são essenciais para um resultado final favorável. É vital, no processo de trabalho, o sentimento de mútua responsabilidade. Todos os participantes da peça

contribuem para resolver uma única tarefa criativa e estão todos voltados para alcançar um objetivo comum, ou seja, o superobjetivo.

O superobjetivo, juntamente com a “garra interior de apreensão” e a “linha direta de ação”, representam os três aspectos mais importantes do processo criador (Stanislavski, op. Cit., p. 282), aquele que possibilita ao indivíduo/ator a maestria pessoal e ter esta disciplina como base para a visão compartilhada.

3 METODOLOGIA

A presente tese requereu para seu desenvolvimento tanto a coleta de dados secundários, realizada via pesquisa bibliográfica, quanto de dados primários obtidos através de estudo de caso, sendo que, segundo Minayo (1994, p. 17), pesquisa é entendida como a “atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação”.

3.1 Pesquisa bibliográfica

Tendo o mencionado acima por base, aceitou-se a pesquisa bibliográfica como a que tem “por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno” (Oliveira, 1997, p. 119). Quanto ao seu desenvolvimento, este se dá seguindo um processo de leitura dividido em quatro fases distintas: Leitura de Reconhecimento e Pré-Leitura, Leitura Seletiva, Leitura Crítica ou Reflexiva e Leitura Interpretativa (Cervo e Bervian, 1983).

Na primeira fase foi feito um levantamento bibliográfico exploratório, onde identificou-se obras, publicações e documentos diretamente, ou não, relevantes ao tema da tese. Na fase seguinte, efetuou-se uma leitura seletiva buscando a separação do material bibliográfico relevante para o desenvolvimento da tese. A leitura crítica/reflexiva constituiu o processo de leitura visando analisar as idéias e teorias formuladas pelo autor. Na última fase, procedeu-se a leitura interpretativa, significando o processo de síntese da pesquisadora acerca do material lido.

3.2 Delimitação da pesquisa

O objeto de estudo definido nessa tese foi o grupo teatral como organização cultural/ artística, sendo que a forma de investigá-lo foi determinada pela escolha do estudo de caso, o qual, segundo Gil (1995, p. 78), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Existe em relação a este tipo de estudo a advertência acerca da impossibilidade de generalização dos resultados, o que poderá ser minimizado através do estudo de um certo número de casos. Nesse sentido Sabino (*apud* Gil, *ibidem*, p. 79) sugere critérios para se proceder com a escolha dos casos, sendo eles: a) buscar casos típicos; b) selecionar casos extremos; e c) tomar casos marginais. O primeiro orienta para a identificação, mediante informação prévia, de objetos próximos ao tipo ideal da categoria. Os outros dois critérios devem ser observados por possibilitarem, respectivamente, atentar para os “limites dentro das quais as variáveis podem oscilar” e confrontar casos anormais com normais buscando possíveis causas para os desvios.

A utilização do estudo de caso como forma de se alcançar o objetivo proposto indica a abordagem qualitativa como a mais adequada, pois esta permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, desta feita podendo ser analisado dentro de uma perspectiva integrada. Em outras palavras, como coloca Haguette (1997, p. 63), “os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser”.

Convém fazer ressalva a opinião de Cruz Neto (*apud* Deslandes, 1994, p. 56) quanto ao trabalho de campo, aqui depreendido no contexto do estudo de caso, que em seus dizeres “pressupõe um cuidado teórico-metodológico com a temática a ser explorada, considerando que o mesmo não se explica por si só”. Este autor prossegue justificando tal entendimento por acreditar “que a atividade de pesquisa não se restringe ao uso de técnicas refinadas para a obtenção de dados”.

3.3 Tipo de pesquisa

O estudo em questão, do ponto de vista de seus objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória (Silva, 2000) e, assim sendo, “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (Mattar, 1994, p. 85). A pesquisa exploratória do ponto de vista dos procedimentos técnicos assume as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (Silva, op. cit.).

3.4 Definição do campo da pesquisa

Foi efetuado estudo de caso em três grupos de teatro sediados em Florianópolis. Os grupos foram identificados através de pesquisa prévia realizada por Silva, em 1998, tendo como objetivos realizar um diagnóstico dos grupos teatrais na cidade de Florianópolis, para o período de 1990 a 1998, e traçar um perfil resumido destes grupos.

Esta cidade foi a escolhida, pois, além de fazer parte do pólo de produção teatral do estado de Santa Catarina, composto também por Itajaí, Blumenau e Lages, os grupos deste estado têm por prática recorrer à capital para a obtenção de conhecimento quanto às formas e procedimentos de produção teatral (Carreira, 1998).

Para a seleção dos grupos, objeto da pesquisa de campo, entre os oito em atividades à época (Silva, 1998), foram utilizados os critérios indicados por Sabino (*apud* Gil, 1995), resultando um em caso típico, outro em caso extremo e um último como caso marginal, conforme apresentados no item a seguir.

3.5 Seleção dos casos

O Grupo Teatral Teatro Sim Por Que Não?! foi escolhido como caso típico por apresentar as características predominantes na maioria dos grupos, isto é, ter vários anos de existência (13 anos), sendo este número próximo da média, que é de 12 anos; apresentar como a grande dificuldade para a sobrevivência a carência de recursos financeiros; existir no grupo muita rotatividade de componentes; possuir sete componentes fixos, sendo que a média encontrada foi de seis, e todos com formação superior (curso universitário em artes cênicas, característica esta predominante entre os grupos de Florianópolis); e, como a maioria, obter quase que exclusivamente apoio financeiro de órgãos governamentais.

Como caso extremo a escolha recaiu sobre o Grupo Cia. Cênica Desterrados, antigo Grupo de Pesquisa Teatral Atormenta, que tem em comum com o anterior as características referentes a anos em atividades, número de componentes e a formação em nível superior em artes cênicas; porém difere substancialmente no que tange à rotatividade dos componentes, que é pouca, e no financiamento de suas atividades: é uma micro empresa, portanto, com fins lucrativos, pagadora de impostos e sujeita aos riscos e oportunidades advindos do ambiente.

A escolha do caso marginal recaiu sobre o Grupo de Artes Cênicas Engenheiros Humanos pelas diferenças apresentadas em relação à maioria dos grupos, e que se resumem em estar na ativa por mais de três anos e receber apoio financeiro, via oferta de serviços contratados, quase que em sua totalidade, de empresas privadas e organizações não governamentais (ONGs).

Destes grupos foram entrevistados os diretores, em número de quatro (dois pertencentes ao caso típico), pois normalmente cabe a estes definir a estética do grupo (método, escolha do texto, linha de pesquisa), a responsabilidade pela produção do espetáculo, se tornando seu produtor, e ainda a tarefa da preparação do ator. Portanto, no grupo, o diretor é aquele que deve ter amplo conhecimento e ser o grande responsável por este.

As entrevistas ocorreram em dois períodos: em dezembro de 1999 e em setembro de 2000.

3.6 Técnica de coleta de dados

Como explicitado anteriormente, a presente pesquisa valeu-se de dados secundários que foram obtidos junto a livros, periódicos, relatórios de pesquisa, entre outras fontes; e de dados primários, sendo que para a obtenção destes a entrevista se apresentou como técnica indicada.

A entrevista semi-estruturada foi a escolhida “porque esta, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (Triviños, 1987, p. 146). Este tipo de entrevista conta com um roteiro básico (Anexo 8.2), formulado segundo a teoria de base e as informações anteriormente levantadas sobre o fenômeno estudado.

3.7 Técnica de análise de dados

A pesquisa qualitativa “se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, formulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados, num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informação” (Triviños 1987, *ibidem*, p. 137). Por assim ser é que se torna apropriado o uso da análise de conteúdo, ainda mais que “devido à natureza da pesquisa qualitativa, é comum que ela gere um substancial volume de conteúdo, os quais, para tanto, precisam ser organizados e compreendidos” (Alves, *apud* Búrigo, 1997, p. 78).

Na pesquisa proposta, considerando que foram três os casos estudados, a coleta de dados foi feita mediante entrevista semi-estruturada sob orientação de um roteiro básico e o volume de informações obtido foi manuseado sem a utilização de meio eletrônico (“softwares”). A compreensão do conteúdo foi buscada através do confronto deste com a teoria base, mais especificamente

com os elementos principais das organizações excelentes: produção, marketing e pessoas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte serão expostos os dados obtidos junto aos representantes dos grupos teatrais selecionados. A concentração estará na realização dos Objetivos Específicos I e III, isto é, a caracterização do grupo teatral enquanto organização, e da pesquisa da gestão dos grupos teatrais, de Florianópolis, focando os elementos básicos da Organização Excelente, com base no exposto no Objetivo II e que são: produção, marketing e pessoas.

Ainda que teoricamente já ter-se obtido uma compreensão clara acerca do grupo teatral enquanto organização simples, o presente trabalho seria enriquecido se fosse verificado como os grupos estariam estruturados, na prática, em relação à divisão do trabalho e da coordenação das atividades. Enfim, buscou-se verificar se o exposto por Mintzberg (1995a, 1995b), quanto às características das organizações simples, se materializava no objeto de estudo escolhido, isto é, o grupo teatral.

A razão maior para a condução de tal pesquisa foi a necessidade de verificar quão próximos, ou distantes, os grupos estão de serem organizações excelentes. Em nenhum momento deste estudo houve a pretensão de acreditar que a proposta não encontraria na prática dos grupos as diretrizes aqui delineadas. Em outras palavras, a ida a campo foi imbuída de uma postura aberta e receptiva, pronta a assimilar o que lá estivesse e decididamente poderia contribuir para o presente estudo em sua proposta final.

Isto posto, vale lembrar que os grupos pesquisados foram três, escolhidos conforme critérios definidos por Sabino (*apud* Gil, 1995) e expostos na Metodologia desta tese, ou seja, cada grupo foi escolhido por motivos específicos a cada um e por ser representativo de uma categoria. O Grupo Cia Cênica Desterrados – doravante denominado Grupo A - representando o caso extremo, apresenta entre outros aspectos o de buscar ser financeiramente auto

sustentável, adotando o esquema de uma micro empresa, e de apresentar baixa rotatividade de pessoal. O Grupo Teatro Sim por que Não?! – doravante denominado Grupo B - é o caso típico, pois sobrevive basicamente do apoio governamental e tem alta rotatividade de pessoal, entre outras características. O caso marginal, Grupo de Artes Cênicas Engenheiros Humanos – doravante denominado Grupo C -, apresenta entre os fatores diferenciadores da sua categoria o de obter apoio financeiro de empresas privadas e ONGs, via contrato de prestação de serviços teatrais.

Convém aqui ressaltar que para o Grupo B foram entrevistados dois representantes, visto dividirem a função de direção, se revezando nesta conforme a situação vigente e o espetáculo a ser montado ou serviço a ser produzido.

A apresentação e análise dos dados seguirá o roteiro utilizado para as entrevistas (Anexo 8.2).

4.1 Organização

1) Como o grupo está estruturado em termos da divisão do trabalho? E da coordenação das atividades?

Conforme mencionado anteriormente, o grupo teatral pode ser concebido como organização de estrutura simples, apresentando uma divisão do trabalho reduzida e coordenação feita via supervisão direta exercida pelo diretor do grupo. Para o Grupo A, a divisão do trabalho se efetiva entre Presidente, Secretário, Tesoureiro, Produtor e Assessorias Financeiras e Jurídica. Este grupo apresenta, ainda que informalmente, uma outra divisão composta pelos atores sob o comando de um diretor artístico, ou encenador, tal como esta personagem teatral passou a ser denominado a partir do Século XX.

O encenador, segundo Patrice Pavis (1999. p. 128), é a pessoa encarregada de montar uma peça, e para tal assume a responsabilidade

estética e organizacional do espetáculo, escolhendo os atores, interpretando o texto e utilizando as possibilidades cênicas a sua disposição.

A situação exposta pelo Grupo A difere daquela normalmente encontrada em outros grupos, como nos outros dois casos pesquisados: o Grupo B tem um Presidente, um Secretario e um Tesoureiro, onde o primeiro assume, além de outras, a função do diretor artístico, ou seja, assume o papel de encenador e de administrador do grupo, tomando para si a responsabilidade pela gestão do grupo, incluindo a questão orçamentária de uma produção teatral, a sobrevivência do trabalho/espetáculo através de viagens e vendas do mesmo, a escolha dos textos a serem montados pelo grupo e, ainda, a estética dos espetáculos.

Para o Grupo C, a divisão de trabalho adquire uma característica única, pois as atividades são desenvolvidas pelos membros através de um sistema de rodízio; inclusive a direção artística é revezada entre duas participantes. Com exceção de três membros, de um total de sete, que são exclusivamente atrizes, as outras quatro assumem a produção e divulgação, se revezando nas tarefas e responsabilidades. Portanto, não existe no grupo uma estrutura organizacional formal e permanente.

Convém aqui abrir um parênteses para esclarecer o que é usualmente encontrado entre os grupos teatrais em geral. Por exemplo: na divisão do trabalho, o presidente assume a função de Diretor Administrativo, sendo portanto, responsável pela gestão do grupo enquanto entidade organizacional; com isso, é sua responsabilidade conseguir locais para ensaios, cursos e apresentações, programar viagens e vendas do espetáculo, conseguir patrocínios, etc. Assume também a função de Diretor Artístico do grupo, ou seja, é responsável pelas escolhas estéticas desenvolvidas pelo grupo, desde a escolha dos textos a serem montados, a linha de trabalho a ser seguida pelo grupo, a formação do elenco, até o treinamento artístico a ser desenvolvido pelo conjunto.

Soma-se a estas funções a de Encenador, ou seja, de responsável pela montagem do espetáculo, escolha do elenco, preparação

deste para o espetáculo (funcionado como Diretor de Cena), criação dos cenários, figurinos, luz, som e adereços de cena, quase sempre junto com os responsáveis por estas áreas. E também a de Produtor do espetáculo, ou seja, realiza todos os procedimentos para o levantamento material do espetáculo, abrangendo os custos e a operacionalização da encenação. Com isso, responde ainda pela elaboração e criação dos cartazes, programa, folder, enfim, do material para a divulgação do trabalho e sua posterior veiculação junto aos meios de comunicação para tornar o produto conhecido do grande público consumidor.

Quanto a coordenação das atividades, o Grupo A segue um modelo próprio, onde esta é exercida de forma “colegiada”, isto é, o grupo em reuniões periódicas divide entre os membros essa função. Porém, a palavra final é do diretor artístico, existindo assim uma situação atípica ao meio teatral, quando o presidente do grupo – leia-se o diretor administrativo – acata a posição tomada pelo diretor artístico, que não faz parte da estrutura administrativa, fugindo assim ao que estabelece Mintzberg e se distanciando dos demais grupos.

No caso do Grupo B, a coordenação é atualmente exercida pelo Tesoureiro, e não pelo Presidente, conforme formalmente estipulado na divisão do trabalho. O atual Tesoureiro também pode vir a assumir o papel de Diretor Artístico, isto porque, mesmo havendo dois membros no grupo que se revezem na função de diretor, as atividades são coordenadas sempre pelo mesmo, aquele que esteja exercendo a função de Tesoureiro.

No Grupo C, que possui duas integrantes que se revezam no papel de diretoras, a coordenação das atividades fica a cargo daquela que está no momento dirigindo o espetáculo.

4.2 Produção

1) Quais os produtos/ serviços produzidos pelo grupo?

Em relação à produção, os grupos basicamente oferecem serviços, porém não fazem distinção entre produto e serviço. De fato, todos os entrevistados responderam estarem produzindo produtos, conforme atestam as palavras: “(...) as intervenções, é um produto que a gente tem hoje (...)”(Geraldo Cunha).

Como visto anteriormente, os serviços são detentores de características próprias, como serem intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis (Kotler, 1997), tornando-se necessário distinguir sua gestão daquela talhada para a indústria, geradora de produtos. Também, existe a necessidade de se compreender a natureza da ação do serviço, a relação que a organização prestadora de serviço tem com seu consumidor, a natureza da demanda e oferta para o serviço e a distribuição deste (Lovelock, 1992), pois são questões auxiliadoras na prática gerencial, e sem o reconhecimento da diferença entre produto e serviço estas perdem o significado, impossibilitando ao grupo uma melhor gestão.

Apesar dos entrevistados responderem que produzem produtos, existe distinção entre estes: o Grupo A concentra sua produção em intervenções e esquetes, ou “chulicas”, termo usado internamente pelos membros; o Grupo B tem sua produção voltada para espetáculos cênicos projetados, na maioria das vezes, para palcos convencionais, o que não é o caso do Grupo A, que apresenta suas intervenções e “chulicas” nos mais diversos ambientes. O Grupo C, além da encenação de peças teatrais em espaços alternativos, produz esquetes, vídeos, coordena oficinas e ministra cursos de teatro.

2) O que significa produção teatral?

Os três grupos confirmaram o que havia sido levantado anteriormente por Carreira (op. cit.) em relação ao significado de produção teatral, isto é, esta se confunde com produtos/serviços, marketing, gerência de projetos, ou algo parecido.

O representante do Grupo A disse: “Para mim produção teatral seriam os espetáculos (...), seriam todos os espetáculos de palco, intervenção, as assessorias (...) (Geraldo Cunha). Para o Grupo B, produção possui duplo significado: “Duas coisas que a gente considera produção (...) uma é a produção, produzir o projeto, é buscar recursos, é produzir a peça em si, e depois vem uma produção que é da divulgação, que é a produção para o espetáculo” (Nazareno).

A entrevistada do Grupo C entende produção teatral como “fazer acontecer o teatro, fazer acontecer um trabalho especificamente (...), poder fazer com que o grupo tenha os elementos para que o trabalho aconteça; dentro disso a gente coloca a divulgação, (...), levantamento de fundos” (Viviane Nunez).

No *Dicionário de Teatro*, de Patrice Pavis (1999, p. 307), encontra-se a definição: “No Brasil, o termo *produção teatral* engloba todos os procedimentos adotados para o levantamento *material* do espetáculo, abrangendo custos (a produção propriamente dita) e a operacionalização da encenação (contratação e administração de pessoal artístico e técnico, aquisição de materiais etc)”. E complementa Pavis: “O inglês *production* tomado como *encenação*, realização cênica, sugere bem o caráter construído e concreto do trabalho teatral que precede a realização de todo espetáculo”.

Uma noção simples de produção seria qualquer transformação de *inputs* para produzir bens e serviços (Slack, 1997), sendo importante ter claro o que comporia os *inputs* a serem transformados: para o teatro aqueles indicados na Figura 2, ou seja: texto, iluminação, música, espectadores, teatro, palco, atores, etc.. Tal entendimento não encontra total respaldo nas palavras dos entrevistados.

3) Quais os recursos necessários para se produzir um espetáculo?

Considerando a questão da produção como sistema, os elementos *inputs*, transformação, *outputs* e controle são identificados pelos entrevistados. Os Grupos A e C se aproximaram na identificação, apontando como recursos necessários:

pessoas, espaço físico, diretor, matéria-prima cenográfica e maquiagem. Com base em Slack (ibidem), os três primeiros itens seriam recursos de transformação e os dois últimos transformadores, significando que os primeiros seriam convertidos de alguma forma e os últimos agiriam sobre os recursos transformados (os primeiros).

Para o Grupo B, os recursos necessários visando a produção se definiriam a partir do texto a ser encenado. Com o texto escolhido se elabora a projeto destinado à captação de recursos, primordialmente financeiros, pois para este grupo, sem a certeza do financiamento o espetáculo não é montado. O que não é o caso do Grupo A, que desenvolve o produto/serviço para depois vendê-lo, nas palavras do entrevistado “(...) agora para o ano que vem (2000) já montei duas oficinas que o grupo vai começar a vender” (Geraldo Cunha).

O Grupo C destacou como recurso necessário o fator tempo, expondo, assim, uma visão única endossada pelo fato de que produzem muitos trabalhos sob encomenda contratados por empresas e outras organizações, que irão determinar quando o trabalho deve estar pronto.

4/5) Como é determinado o que produzir, e como será produzido? É feito projeto? Quem decide?

Para o Grupo A, a escolha do que produzir tem surgido da afinidade dos integrantes do grupo por determinado assunto e a decisão, então, parte de todos; o conjunto de atores decide em prol do trabalho a ser desenvolvido. Recentemente deram início a elaboração de projeto do serviço, não para fins da produção e sim para apresentar e vender o trabalho do grupo à empresas.

No Grupo B é normalmente o diretor artístico, atual tesoureiro, quem decide o que será produzido e sempre se elabora um projeto, ainda que somente para fins de captação de recursos financeiros e não com o intuito de detalhar o espetáculo a ser encenado, ou seja, um projeto do produto/serviço.

Para o Grupo C, a definição quanto ao que será produzido vem de duas fontes: uma quando a solicitação parte de fora do grupo, a exemplo de uma empresa que os contrata, e a outra quando o grupo cria um texto e quer

encená-lo. Em ambos os casos é feito projeto do produto e processo, detalhando a divisão das tarefas, a definição dos papéis/personagem, etc..

A atividade de projeto em produção considera o público consumidor pois é esse que deverá ter suas necessidades e desejos satisfeitos; assim, a determinação “do que” produzir e “como” produzir, projeto do produto e projeto do processo respectivamente, devem privilegiar o fruidor, consumidor final do serviço/produto, objetivando assim alcançar o sucesso do empreendimento.

De maneira geral os livros de teatro que abordam o assunto – o que produzir? - ou seja, a escolha da peça a ser montada, indicam que este é um dos momentos cruciais do trabalho teatral, e acrescentam que há questões que um diretor (encenador) deveria considerar antes mesmo de tomar a decisão sobre o projeto (peça teatral) a ser produzido, como: Quem será a platéia? Qual é a habilidade dos meus atores? (Spolin, 1999).

Peter Brook, (1999, p.30-1) reafirma a importância do público na deliberação do projeto/montagem a ser realizado pelo grupo, quando coloca:

“Os motivos que levam à encenação de uma peça costumam ser obscuros. Justificamos dizendo: ‘Escolhemos esta peça porque nosso gosto, ou nossos ideais ou nossos valores culturais exigem que montemos peças deste tipo’. Mas por que razão? Se não respondermos a esta questão básica, surgirão milhares de razões subsidiárias: o diretor quer revelar sua concepção da peça, há uma experiência de estilo a ser demonstrada, uma teoria política a ser ilustrada. (...). Milhares de explicações concebíveis, mas secundárias em relação ao ponto fundamental: o tema conseguirá atingir uma inquietação ou uma necessidade essencial do público? (...) o elemento mais vital e menos considerado do processo teatral é o público. (...) o fator que dá vida ao evento é o público”.

Nos casos em pauta, ficou evidente que a preocupação dos Grupos A e B recaí na elaboração de projeto do serviço visando a obtenção de receitas junto a um público específico intermediário, que pode-se denominar de comprador, exemplificado por empresas, instituições públicas, sindicatos e outros, público este que poderá não vir a ser o consumidor. Em outras palavras, normalmente

se desenvolve o serviço para depois achar consumidor/comprador para este. Quando isto ocorre se tem um espetáculo financiado, com despesas pagas, porém com probabilidade de ocorrer em um teatro vazio, sem o espectador, que é elemento vital para o teatro.

O Grupo C, ao elaborar um projeto já o faz considerando a solicitação do contratante, que especifica o público que irá receber os serviços. Portanto, a decisão do que será encenado parte da definição prévia do público a que se destina.

6) *Qual o papel do diretor no processo de produção teatral?*

O representante do Grupo A vê o papel do diretor como orientador do produtor; no caso do Grupo B, o diretor, além de assumir a direção artística do grupo, é também responsável pela produção assumindo o papel de produtor, e ainda é aquele que deve estimular o grupo, motivando-o a aceitar sua escolha quanto ao texto a ser encenado.

A entrevistada do Grupo C vê o papel do diretor como “total e absoluto, é quase um ditador” (Viviane Nunez). Para esta integrante, durante uma produção tudo depende do diretor, até o que não está diretamente ligado a produção, porém relacionado ao grupo ou a algum membro deste.

A posição do Grupo A mais uma vez se diferencia dos demais, que parecem seguir o estabelecido pelo mestre teatral, companheiro de Stanislavski, Danchenko. Este vê o diretor como portador não de um, mas de três papéis: o diretor-intérprete ou pedagogo, que ensina como se deve atuar; o diretor-espelho, que reflete as qualidades individuais do ator; e o diretor-organizador de toda a produção teatral, que se encarrega da produção. Esta abordagem, não é acatada pelo Grupo A, que privilegia uma divisão do trabalho mínima, dual – de uma lado os atores e o diretor artístico, figura máxima, e de outro o diretor administrativo, de produção, aqui visto como aquele responsável pela captação de recursos, comercialização do espetáculo, divulgação, etc. - aquele que faz tudo.

No Grupo C, a relação entre as atrizes e a diretora, durante uma montagem, assume característica própria quando se estabelece uma definição clara do tipo diretor-chefe e atrizes-subordinadas.

Nas abordagens mais atualizadas de direção/encenação, a figura do diretor é vista como sendo a de um coordenador da equipe, a ele compete provocar, descobrir dificuldades onde os outros, atores e demais membros da equipe, não vêem. Manfred Wekwerth (1984, p. 45-7) levanta de forma irônica uma série de elementos e funções que o diretor/encenador deve realizar ou não, destacando o que deve ser evitado pelo encenador: “considerar-se o centro de gravidade, querer saber tudo melhor do que o ator, ter uma concepção prematuramente acabada, em vez de – como os atores – experimentar, querer fazer sozinho, em vez de deixar os atores descobrirem sozinhos as coisas, mesmo que isso custe tempo...”, ou seja, com esta concepção o ator e o diretor passam a trabalhar próximos, há necessidade de um trabalho em grupo, de uma equipe.

7) *Como são tratados os problemas (identificados, resolvidos)?*

Para o Grupo A, os problemas são identificados e resolvidos pelos integrantes do grupo, ao passo que para o Grupo B é a direção do grupo que se encarrega desta questão; os problemas quando detectados têm decisões “radicais”, isto é, “sem emoção”, conforme palavras do entrevistado. Para o Grupo C, se o problema atinge a todos é resolvido pelo grupo; em caso contrário, é a direção a responsável pela solução.

Em se tratando de produção, a obtenção da qualidade requer a participação de todos neste processo, onde problemas podem ocorrer e devem ser prontamente identificados, ainda mais quando se trata de serviços que são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, como estipula a característica da inseparabilidade. Entre os Grupos, A e C, ainda que sem o saber, reconhecem a existência das características dos serviços, isto é, apresentam melhores chances de alcançar uma produção com mínimos problemas/defeitos devido a atenção de todos.

4.3 Marketing

1) *Em sua opinião as pessoas têm necessidade de consumir teatro? Por que?*

O entrevistado do Grupo A fez a seguinte colocação em relação a necessidade das pessoas de consumir teatro: “Olha, é uma pergunta bem delicada ... eu acho que o público tem necessidade de ver trabalhos de boa qualidade, onde eles possam se identificar de alguma maneira, que tenha a ver com eles, com a sociedade deles. Eu acho que o mercado não tem hoje em dia, e nunca teve, necessidade de espetáculos que sejam assim masturbações artísticas, delírios” (Geraldo Cunha).

Os entrevistados do Grupo B deram à questão respostas que se complementam, dizendo “Eu acho que sim” (Júlio); “Embora não saibam” (Nazareno). “não saibam que precisam” (Júlio). Nazareno acrescenta, afirmando que “Brasileiro é um povo que ama teatro (...)”.

Para a representante do Grupo C, “muitas pessoas não têm a necessidade não porque... não que a necessidade não exista intrinsecamente, mas por ela desconhecer. Têm muita gente que não tem acesso” (Viviane Nunez).

A necessidade do consumo de serviço cultural não é inata, pois requer um aprendizado: a aquisição de um certo tipo de capital, o cultural (Bourdieu, op. cit.) que não está disponível a todos. Este fato coloca os grupos teatrais em desvantagem no mercado, visto que poucos possuem tal necessidade (Almeida, 1992). Portanto, estes estarão concorrendo com muitos outros serviços de entretenimento, pelos poucos consumidores habilitados.

2/3) *Ao decidir sobre o espetáculo a ser produzido, o público consumidor/espectadores é levado em consideração? Em uma escala de 0 a 10, qual o grau de importância dado ao público consumidor?*

Avaliando o conteúdo da entrevista com o representante do Grupo A, seu diretor artístico, existe por parte deste grupo a preocupação com o possível público consumidor ao se decidir sobre o que será produzido; e em uma escala de 0 a 10, o grau de importância dado ao público fica em 10, sendo que público para este grupo é quem assiste/participa das intervenções, esquetes.

Em sentido contrário, o Grupo B parte da escolha do texto, feita pelo diretor artístico (atual tesoureiro) para após imaginar qual público poderia estar interessado naquela montagem, não havendo assim uma maior preocupação com as necessidades/desejos do consumidor.

Para o Grupo C, o público sempre é levado em consideração, principalmente porque aceitam trabalhar sob encomenda, e também, nas palavras da entrevistada, “tem que pensar no público porque é ele que vai nos dar retorno” (Viviane Nunez).

Considerando que teatro não vive sem espectadores, sendo estes um de seus elementos indispensáveis (Kusnet, op. cit.), não considerá-los seria no mínimo uma contradição a própria teoria teatral, sem mencionar a possibilidade de não se ter consumidores, inviabilizando financeira e culturalmente o empreendimento. Mercadologicamente falando, primeiro deve-se identificar as necessidades e desejos dos consumidores para depois pesquisar e desenvolver o serviço/produto almejado.

4) O grupo considera existir concorrência? O que, quem, Qua(l)(is) o(s) concorrente(s)?

Os Grupos A e B reconhecem a existência de concorrência, ainda que esta seja entendida de forma diferente. Para o Grupo A, o simples fato de considerar que produzem um produto, fazem teatro, por si só já é suficiente para existir concorrência, ao passo que o Grupo B não crê existir outro grupo teatral como concorrente mas, sim, em seu lugar, a televisão, esta uma grande concorrente, até superior ao cinema.

O Grupo C não pensa na concorrência e sim em dar atenção à qualidade do teatro em Santa Catarina, pois como diz a representante do grupo, “teatro ruim é pior que cinema ou televisão ruins, pois o público não costuma te dar uma segunda, terceira chance” (Viviane Nunez).

5) *Existe no grupo a preocupação com a diferenciação do produto/serviço ofertado em relação à concorrência?*

Para o Grupo A existe, sim, a preocupação em diferenciar o serviço para então criar/desenvolver uma identidade perante o público, visando uma fácil identificação dos trabalhos do grupo. Para o Grupo B, a preocupação se traduz em cuidados com o acabamento, a parte técnica dos espetáculos – figurino, maquiagem, iluminação, cenografia. Quanto ao Grupo C, a preocupação recai em se fazer um ótimo trabalho, pois existe muito teatro ruim sendo mostrado, o que afasta o público desta arte.

6) *Existe preocupação com onde mostrar o espetáculo/serviço?*

Nos grupos existe a preocupação com onde o espetáculo/serviço será mostrado, pois os três se apresentam em vários espaços diferentes, desde teatros convencionais, na rua, até em outros ambientes não tão convencionais, como sindicatos, ônibus, praias, etc. Para o Grupo A, a preocupação vem do conhecer a qual público o serviço se destina, ao passo que para o Grupo B esta preocupação está ligada à adequação dos cenários ao espaço estipulado. O Grupo C demonstra uma preocupação séria com o espaço, sendo que somente uma vez, em quatro anos de existência, se apresentou em palco convencional, estando na busca constante por espaços alternativos: “quanto mais estranho o local, melhor, pois é um desafio” (Viviane Nunez).

A distribuição do serviço teatral deve ser entendida sob duas diferentes dimensões

pertinentes a natureza da interação consumidor e organização prestadora do serviço, que são: a) consumidor vai até o serviço, isto é ao local da distribuição - por exemplo, o espaço arquitetônico teatro; b) o serviço vai até o consumidor - por exemplo, teatro de rua, em ônibus, praias, outros (Lovelock, op. cit.). A importância desta distinção está em possibilitar o acesso ao serviço, lembrando que o consumo se efetiva quando as variáveis necessidade, interesse, renda e acesso estão presentes (Kotler, op. cit.).

7) *Qual o negócio do grupo?*

Conforme palavras do entrevistado do Grupo A, o negócio do grupo é “ter um produto artístico de uma qualidade legal, ... É também sobreviver, ..., ganhar bastante dinheiro, por que não? ...” (Geraldo Cunha). O Grupo B define o seu negócio como “produzir realmente um bom espetáculo, mas sempre que implique num retorno financeiro” (Júlio Mauricio). Para o Grupo C, é “fazer bom teatro e ganhar por isso” (Viviane Nunez).

O conhecimento/ou noção do negócio (missão) da organização faz parte de um conjunto de questões que levam a auto-avaliação organizacional, imprescindível para a reavaliação do planejamento estratégico (Kotler & Scheff, 1992), ferramenta auxiliadora para a organização definir seu rumo (Resnik, 1990).

8) *Quais os resultados que o grupo busca atingir?*

Enquanto o Grupo A busca como resultado atingir a qualidade do trabalho, principalmente a preparação do ator, o Grupo B busca a fama, o reconhecimento; para o Grupo C, “o grande objetivo com o grupo é fazer um bom trabalho, crescer fazendo um bom trabalho” (Viviane Nunez).

9) *Quais são suas prioridades?*

Para o Grupo A, a prioridade, na época da entrevista em dezembro de 1999, era divulgar o trabalho do grupo Feliz Idade. O Grupo B, em sentido mais amplo, vê como prioridade montar sempre um espetáculo que apresente um porque de ser montado, em oposição a “um texto fácil, tipo Sai de Baixo” (Júlio Mauricio). Para o Grupo C, é ter trabalho sempre, pois só trabalhando é que irão atingir o objetivo do grupo de crescer sempre.

10) Quais são seus pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças?

O Grupo A vê como seu ponto fraco a questão de como abordar o mercado, como entrar neste. O ponto forte é ter um produto interessante, que as pessoas gostem, aceitem. O Grupo B reconhece como ponto fraco a falta de tempo de seus integrantes. Em razão de terem outros compromissos decorrentes de suas atividades profissionais, o fazer teatro torna-se uma atividade extra profissão. Para este grupo, o ponto forte se encontra na organização administrativa, levada a cabo pelo diretor artístico, também atual tesoureiro. Para o Grupo C, o ponto fraco é a questão financeira e o forte é o elemento humano.

Quanto as oportunidades, para o primeiro grupo se consolidam na expectativa de uma bem sucedida temporada, que teria início com a estréia de um novo espetáculo nos palcos do Teatro da Universidade Federal de Santa Catarina, em abril próximo passado. O Grupo B vê como oportunidade poder se apresentar fora de Florianópolis, o que no momento não é possível, pois os atores mantêm emprego fixo nesta cidade e isso os impossibilita de excursionar com os espetáculos montados. Os entrevistados deste grupo acreditam que a apresentação em outras praças poderia trazer maior reconhecimento e amplo sucesso a todos. Para o Grupo C, as oportunidades são vistas como a grande procura pelo trabalho que realizam, sendo ameaça a situação econômica do país, pois esta afeta o número de solicitações que o grupo recebe.

11) Quem são os consumidores/espectadores?

Quanto ao conhecimento acerca do público consumidor, o entrevistado do Grupo A respondeu tendo como base a idade, indicando ser seu público representado primordialmente por pessoas de meia-idade, bem como famílias. O Grupo B diz que seu público depende do espetáculo montado, porém indicam existir muitos funcionários do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal entre seus consumidores, talvez devido ao fato dos atores principais, que também são os gestores do grupo, serem funcionários destas instituições.

O Grupo C identifica como seu público as crianças e mulheres jovens na faixa etária de 25 a 30 anos de idade.

A importância de se conhecer o perfil do público consumidor auxilia na decisão referente à escolha do texto, ou ainda no projeto ou processo de produção e encenação, já que, como visto, o teatro requer para sua efetivação, enquanto serviço, a não separação entre espectador e ator, pela característica da inseparabilidade. Pode-se também mencionar que em se conhecendo o público consumidor maior será a possibilidade de decisões acertadas nas áreas do marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação.

12) Qual o nível de satisfação com os serviços oferecidos pelo grupo?

Sem distinção todos os grupos manifestaram favoravelmente a satisfação que o público tem pelos trabalhos apresentados, sendo que o Grupo B em seu último espetáculo utilizou um pequeno questionário para levantar a opinião dos consumidores acerca do que estava sendo mostrado – isto é, o espetáculo “Livres e Iguais”.

13) Que benefício o grupo oferece ao consumidor?

Para o representante do Grupo A, este oferece o benefício do entretenimento, da diversão, pois em seu entender teatro é diversão. Para o

Grupo B, além de diversão, também entendem que estariam proporcionando a seus espectadores um despertar crítico, e não somente “lazer pelo lazer, não! Sai de Baixo!” (Júlio Mauricio).

O Grupo C proporciona aos espectadores a experiência da interação entre dois seres humanos – atriz e público- e, ainda, um bom teatro, conforme percepção da entrevistada.

14/15. Qual tem sido o resultado? Que critérios são usados para medir sucesso?

Para todos os entrevistados o resultado tem sido positivo, porém se houve concordância quanto a este, o mesmo não ficou evidenciado em relação aos critérios para medir sucesso. Para o Grupo A, o critério principal é a aceitação do público espectador; para o Grupo B, o sucesso é medido pelas premiações, críticas publicadas e convites para apresentações em festivais e mostras, ou seja, pela aceitação do público especializado – pela crítica. O Grupo C mede o sucesso pela indicação daqueles que já contrataram os serviços do grupo; estão sempre sendo indicados, acreditam, devido a satisfação de seus clientes.

4.4 Pessoas

1) Qual o papel do diretor frente ao grupo?

O entrevistado do Grupo A demonstrou bastante clareza ao responder tal questão, dizendo tentar ser o organizador das idéias, trabalhando com três níveis no grupo: com os atores mantém uma relação voltada para a área artística, sendo um coordenador e aquele que dá a palavra final; também auxilia a produção e dá apoio aos assessores financeiros e jurídicos. O Grupo B vê o papel do diretor como o de “manter o grupo”, aquele que tem a visão de tudo, supervisiona tudo, que sempre detém a última palavra, e toda e qualquer decisão tem a sua participação. Para o Grupo C, a atuação do diretor é total,

sendo responsável pela escalas de ensaios e definição de papéis, entre outras atividades.

Para Grotowski (1971) o trabalho do diretor requer saber tático, principalmente na arte da liderança, que condiciona a necessidade de saber como conduzir as pessoas. Este pensamento leva a Stanislavski, para quem o diretor tinha que possuir melhor preparo que os atores, pois a ele cabia, entre outras, a responsabilidade de conduzir o grupo durante a criação do espetáculo – processo da produção teatral, assim como saber colocar o ator em uma situação tal que este, ao sentir a responsabilidade pessoal pelo seu papel, se torne ativo ao máximo (Knébel, op. cit.).

Lembrando Senge, o responsável pela condução da organização almejada, a que aprende, seria o portador de papéis distintos, como planejador, professor, condutor, não fugindo muito do colocado por Stanislavski.

2) *Em sua opinião o grupo serve de espaço para o desenvolvimento de seus membros? Como? Quais as ferramentas/mecanismos existentes que possibilitam o desenvolvimento individual da equipe?*

Para o representante do Grupo A, tem de servir de espaço, caso contrário não se estará conseguindo fazer um trabalho artístico e isto é obtido com o entrosamento do grupo, calcado na verdade e tendo como mecanismo a atuação do diretor como orientador, coordenador e figura central decisória, condutora de muitos debates entre os integrantes. Em um sentido mais restrito encontra-se o Grupo B, para o qual o grupo como espaço proporciona a possibilidade do desenvolvimento, do aprimoramento técnico do trabalho do ator - como por exemplo, quando da manipulação de bonecos e interpretação - dos debates e discussões, estas concentradas no texto a ser montado.

Para o Grupo C, serve como espaço para o desenvolvimento pessoal e do grupo. Em nível pessoal, o desenvolvimento acontece pela renovação dos papéis e pela rotatividade na divisão do trabalho. Quanto ao grupo, o mecanismo utilizado é o da diretora explicar aos componentes o que faz cada

um, por que faz, e qual o objetivo do grupo. Enfim, todos devem ter em mente o propósito de cada um, individualmente, e o do grupo como um todo.

Stanislavski propunha a existência da equipe teatral não somente com o propósito de efetuar montagens mas, também, e principalmente, para transformar a existência dos seus integrantes e do próprio teatro. Para Senge, o Laboratório de Aprendizagem teria as condições necessárias para o preconizado por ele, que é onde pode se identificar, testar e melhorar os modelos mentais, ou seja, chegar à transformação buscada: a de um indivíduo mais completo.

3) *Quais as ferramentas para alavancar o processo criativo no ator?*

O Grupo A utiliza-se dos ensaios, em torno de quatro vezes por semanas, e da improvisação, enquanto o Grupo B não sabe precisar quais as ferramentas que poderiam ser utilizadas, a não ser aproveitar-se os "insights" obtidos pelos atores durante as apresentações.

Para o Grupo C, o processo criativo é alavancado pela alternância nos papéis e na divisão do trabalho decorrente da produção. Ainda, seus membros possuem como norma chegarem vinte minutos antes do início dos ensaios, para troca de idéias diversas, colocar em dia as novidades e estimular a concentração.

Segundo Stanislavski (op. cit.), o processo criativo do ator pode ser desencadeado pela análise ativa, que consiste na assimilação do texto e construção da personagem através do processo de fazer-refletir-fazer, que acontece durante os ensaios - o mesmo que é proposto pelo modelo de aprendizagem vivencial (Kolb, *apud* Starkey, 1998).

4) *Como se dá a preparação do ator no grupo? (O grupo adota o Sistema Stanislavski?)*

A utilização do Sistema Stanislavski é abertamente assumida pelo diretor do Grupo A, que vê este mestre do teatro e o francês Jacques Lecoq como mentores do grupo. Quanto ao Grupo B, os entrevistados não deixaram claro se utilizam o sistema mencionado, e se o fazem é de forma inconsciente. O Grupo C desenvolveu seu próprio método de trabalho, tendo como a primeira etapa a preparação psicológica do ator, a segunda a realização do laboratório corporal; a terceira a improvisação com situações do texto e, finalizando, a quarta onde se trabalha efetivamente o texto. Apesar dos membros do grupo terem conhecido a obra de Stanislavski durante sua formação acadêmica, o método utilizado sofre maior influência de Barba e Grotowski.

5) *Qual sua conceituação de: Disciplina Ética, Ação, Objetivos, Circunstâncias Dadas, Concentração, Memória, Imaginação, Se Mágico e Senso de Verdade?*

Estas palavras representam os elementos do estado interior e exterior da criação, componentes do Sistema Stanislavski, e foram definidas pelo entrevistado do Grupo A, com poucas exceções, em consonância com o entendimento dado por Stanislavski. Para este grupo, disciplina ética refere-se a relação de respeito mútuo entre diretor e ator; ação é a base do teatro, o que move o teatro, sendo objetivo aquilo que move a ação, “quer dizer a ação tem que ter um sentido, tem que ter um objetivo” (Geraldo Cunha). As circunstâncias dadas são interpretadas como o que está acontecendo no momento, como um ator ter uma indisposição física durante um ensaio e saber lidar com isso perante o grupo. Para o entrevistado, concentração é fundamental, sendo vista por dois ângulos: num, ela deve ocorrer na hora da criação da cena, noutra quando em cena, durante a apresentação do espetáculo ao público. Em suma, uma concentração no trabalho em si e outra no público, pois o tipo de teatro feito pelo grupo é intervencionista. Memória é pivô da criação; Se Mágico é “mais responsabilidade do ator na construção da personagem”; e senso de verdade se compara a trabalhar com a verossimilhança, é o não fazer de conta, não simular (Geraldo Cunha).

O Grupo B apresentou, em relação a alguns elementos como ação, imaginação e memória, um entendimento próximo ao dado pelo Grupo A, que por sua vez é comparável a Stanislavski. Porém, em relação aos elementos restantes, as definições apresentadas diferenciaram substancialmente das anteriores; na realidade foram expressas de forma um tanto incompletas, de modo a impossibilitar sua transcrição.

A representante do Grupo C entende disciplina ética como “ter consigo, ... um certo código de normas que proporcione o melhor possível durante o trabalho, não só o melhor possível para o grupo, mas o melhor possível individualmente, também” (Viviane Nunez). “Ação é não ficar parado”, completa a entrevistada, explicando que no teatro o trabalho nunca termina. Quanto aos outros conceitos, estes foram expressos de forma relacionada com o grupo, como por exemplo objetivos, entendido como os objetivos do grupo de desenvolver sempre o melhor trabalho e o melhor profissional. A concentração é vista como um problema sério no grupo, e memória é “um esquema de trabalho que não nos permite muito esquecer o que já foi feito, pois a gente parte do que já foi feito para algo novo. Trabalha-se o tempo todo com a memória” (Viviane Nunez). Os outros conceitos não foram expressos pela entrevistada.

6) *O que você entende por Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico?*

Em relação as disciplinas elaboradas por Peter Senge, foram dadas as seguintes definições pelo representante do Grupo A: domínio pessoal: “é ter noção técnica e criativa do processo de trabalho para poder chegar a atuar bem” (Geraldo Cunha); aprendizagem em equipe – “Acho que tem a ver com o grupo e acho que no processo de trabalho do teatro direto” (Geraldo Cunha). Quanto às outras disciplinas pouco foi dito, impossibilitando uma compreensão por parte da entrevistadora. O Grupo B não apresentou definições articuladas; foram incompletas, faltando clareza.

O Grupo C define tão somente a disciplina do domínio pessoal como aquela que tem a ver com profissionalismo, isto é, não permitir o “lá de fora” interferir no grupo.

7) *Qual a principal razão para a existência do grupo?*

Para o Grupo A, “é fazer um trabalho artístico interessante, conseguir mostrar pro público que a arte é possível, que principalmente se divertir a partir da arte...; a arte é uma opção de lazer muito interessante ... e tem tudo a ver com o ser humano”(Geraldo Cunha). Para o Grupo B, é o fazer teatro por necessidade pessoal. A representante do Grupo C entende como razão principal para a existência do grupo o crescer como melhor profissional.

4.5 Organização que aprende

1) Você, enquanto diretor do grupo, testa continuamente suas experiências?

Todos os grupos pesquisados responderam afirmativamente a questão exposta, exemplificando pelos diferentes trabalhos feitos que, testados, foram aprovados ou rejeitados.

O diretor do grupo (diretor artístico, presidente, diretor administrativo, ou simplesmente aquele que assume a responsabilidade pela condução) pode vir a ser encarregado de conduzir o processo de desenvolvimento da organização que aprende, portanto deve ser capaz de efetivar o aprendizado, o que nas palavras de Kolb (op. cit.) significa que deve ter a capacidade do envolvimento completo com novas experiências, de refletir sobre estas e observá-las, criando conceitos e usando o resultado para tomada de decisões e resolução de problemas.

2) Você está produzindo conhecimento?

Novamente, os entrevistados foram unânimes em afirmar que produzem conhecimento. Segundo Nonaka (1997), este é criado pela interação de dois tipos diferentes de conhecimento: o explícito, que reporta-se à mente, é objetivo e teórico; e o tácito, que é o do corpo, é subjetivo, prático e análogo. A criação do conhecimento, em organizações que aprendem será fonte de inovação contínua de competitividade e sobrevivência (Menegasso, 1999).

A título de exemplificação, para o Grupo C o conhecimento é produzido pelo grupo, que não faz nenhum trabalho sem antes pesquisar muito. As pesquisas ocorrem na área corporal e em relação aos espaços, pois um dos objetivos é apresentar-se nos espaços mais diferentes possíveis. Sendo assim, o grupo trabalha com elementos que já conhece ou que quer transformar, ou ainda com elementos que quer descobrir.

3) *Seu grupo mostra, hoje, capacidade que não tinha antes?*

Mais uma vez houve consenso em relação à resposta a esta questão; para o Grupo A, em dez anos evoluiu muito; o Grupo B cita os diferentes trabalhos feitos como demonstração das capacidades/habilidades adquiridas durante os anos, ainda que se referindo ao domínio da técnica (conhecimento tácito). Para o Grupo C, a capacidade do grupo hoje é outra, podendo ser notada tanto em aspectos relacionados a qualidade dos trabalhos como a própria estruturação do grupo.

4) *O conhecimento é compartilhado? É acessível a todos os integrantes?*

Houve por parte dos entrevistados uma resposta afirmativa à questão; porém o Grupo B fez a ressalva de que nem todos os membros do grupo participam de tudo, portanto não é possível compartilhar todo o conhecimento gerado. Para o Grupo C, nos ensaios cada membro fala do desempenho do outro e do seu, tudo com muita sinceridade, tornando o conhecimento acessível. Este é compartilhado pela metodologia utilizada na elaboração dos trabalhos durante os ensaios, quando tudo é explicado, tendo um objetivo claro a ser atingido pelo grupo.

5) *Que diretrizes, eventos ou aspectos de comportamento no grupo ajudaram-lhe a prosperar e dar resultado?*

Para o Grupo A, o ponto de partida foi à ruptura com o antigo grupo – o Atormenta; a partir daí foram observando o que de errado aconteceu para não repetir o mesmo na Cia. Cênicas Desterrados. Enfim, foi o aprender com os erros: “... a gente colheu muita coisa do que deu errado no Atormenta para não repetir nos Desterrados. Isso foi super importante, isso foi fundamental, pegar o que não deu certo, ...” (Geraldo Cunha). Numa percepção diferenciada, para o Grupo B a participação em eventos tipo festivais e mostras teatrais, bem como a montagem de textos diversos têm colaborado para os resultados obtidos.

Para o Grupo C, o que muito contribui para a manutenção e prosperidade do grupo tem sido o fato do trabalho ser prazeroso, sendo que “mesmo quando tudo dá errado é divertido” (Viviane Nunes).

David Garvin (*apud* Clemmer, 1995) escreve que “em termos simples, fracasso é o professor/mestre maior”, ao que Clemmer acrescenta que precisa-se de erros para aprender, considerando que o que sabe-se é menos importante do que o que se faz, pois muitas inovações surgem de erros, falsos começos e são não planejadas e inesperadas.

6) Como os integrantes do grupo se comportam dentro da organização/grupo? Como eles interagem com o mundo externo?

Novamente ficou evidenciada a compreensão do entrevistado do Grupo A em relação ao seu grupo, quando, respondendo a esta questão diz “Foi uma coisa fundamental que a gente conseguiu, foi ter um grupo que se respeita muito ... A gente consegue brigar e se entender de uma maneira muito sadia assim, sem levar nada para casa, que eu acho que é fundamental para gente” (Geraldo Cunha).

O Grupo B menciona o respeito que existe entre todos, pois caso haja falta de respeito por parte de um integrante, este será desligado.

O Grupo C apresenta uma relação de amizade muito grande, “é como se fossem uma família”, e segue a mesma linha do Grupo A no que diz respeito a sinceridade e ao não “levar nada para casa” .

Quanto à preocupação com o mundo externo, o Grupo B entende que esta existe pelo fato de trabalharem com textos que abordam o cotidiano, explorando questões sociais e políticas. O Grupo A responde de forma direcionada, voltado para sua preocupação profissional, para com o público consumidor, se preocupando com as idéias que irão expor e debater com este público, seguindo a orientação para o mercado.

O Grupo C vê sua relação com o mundo externo como sendo muito boa, pois nunca teve problemas com o público espectador, contratantes ou com outros grupos.

7) Os integrantes do grupo sentem que estão fazendo algo que importa para eles pessoalmente e para os outros?

Todos os entrevistados responderam que sim a questão exposta, porém para o Grupo B o peso do sim recai mais sobre os integrantes, isto é, em primeiro lugar fazer o que importa para eles pessoalmente, e por extensão para os outros. O Grupo A entende que existe uma ligação entre o fazer para si e para os outros quando diz o entrevistado: "(...) não pode ser um trabalho só de egos, engrandecimento pessoal, se lá fora não está tendo o mesmo retorno, se as pessoas estão vendo e não estão entendendo" (Geraldo Cunha).

Para o Grupo C, o manter uma boa relação com o mundo externo está intimamente ligado a importância que o grupo dá ao desenvolvimento de cada um de seus membros, bem como contribuir para o bom teatro catarinense. O que o grupo quer conquistar não são benefícios só para si, mas sim para todos os grupos do estado, e para isso possuem o que chamam de "orgulho engenhos humanos". E dão muito valor ao que fazem, pois não se apresentam gratuitamente e se assumem como profissionais.

8) Cada integrante do grupo de alguma forma está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar?

Resposta positiva dada pelos entrevistados. O Grupo C justifica a afirmativa dizendo ser o crescimento pessoal muito discutido no grupo, tendo em vista que para os membros a maturidade profissional está intimamente ligada a maturidade pessoal, o que facilita a capacidade de criar.

9) Os integrantes do grupo são mais inteligentes juntos que separados?

Apesar de em sua opinião ser uma resposta difícil, o entrevistado do Grupo A crê que "o grupo junto pensa melhor" (Geraldo Cunha). Para o Grupo B, nem sempre a ação conjunta dos integrantes do grupo resulta em mais criatividade/inteligência.

Para o Grupo C, a resposta é afirmativa, pois têm algumas pessoas do grupo que possuem o raciocínio mais apurado que outras; porém em grupo se equívalem, devido ao cuidado que cada uma tem em “puxar” a outra. Para este grupo não existe estrelismo, estão todas no mesmo nível.

10) Em sua percepção quando se quer que algo realmente criativo seja dito, deve ser solicitado a uma equipe ou a uma única pessoa?

Para os Grupos A e C, a equipe deve ser solicitada, pois esta tem que pensar junto; para o Grupo B, nem sempre a equipe possui melhor condição, ou predisposição criativa.

11) Em sua opinião visões sobre o rumo do grupo emergem de todos os integrantes?

Responde o Grupo A: “sim, eu acho que todos têm o mesmo objetivo” (Geraldo Cunha). Os Grupos B e C entendem que essas visões partem somente de alguns integrantes, basicamente os entrevistados. Sendo que o Grupo C, porém, faz a ressalva de que as visões são compartilhadas com todas.

12) Os integrantes do grupo sentem-se livres para tentar, experimentar, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados?

Para o Grupo A, a resposta é sim, porém o fato de serem integrantes do grupo exige que pensem sobre esta posição com responsabilidade, não colocando nenhum dos integrantes em apuros ou dificuldades. O Grupo B vê a questão pela ótica das montagens/produção dos espetáculos, quando é permitido experimentar durante os ensaios, nunca nas apresentações ao público. Para o Grupo C, as integrantes não só são livres como estimuladas à experimentação.

13) *Os integrantes do grupo sentem-se livres para indagar uns aos outros acerca de suas premissas e predisposições?*

Para todos os grupos a resposta foi sim.

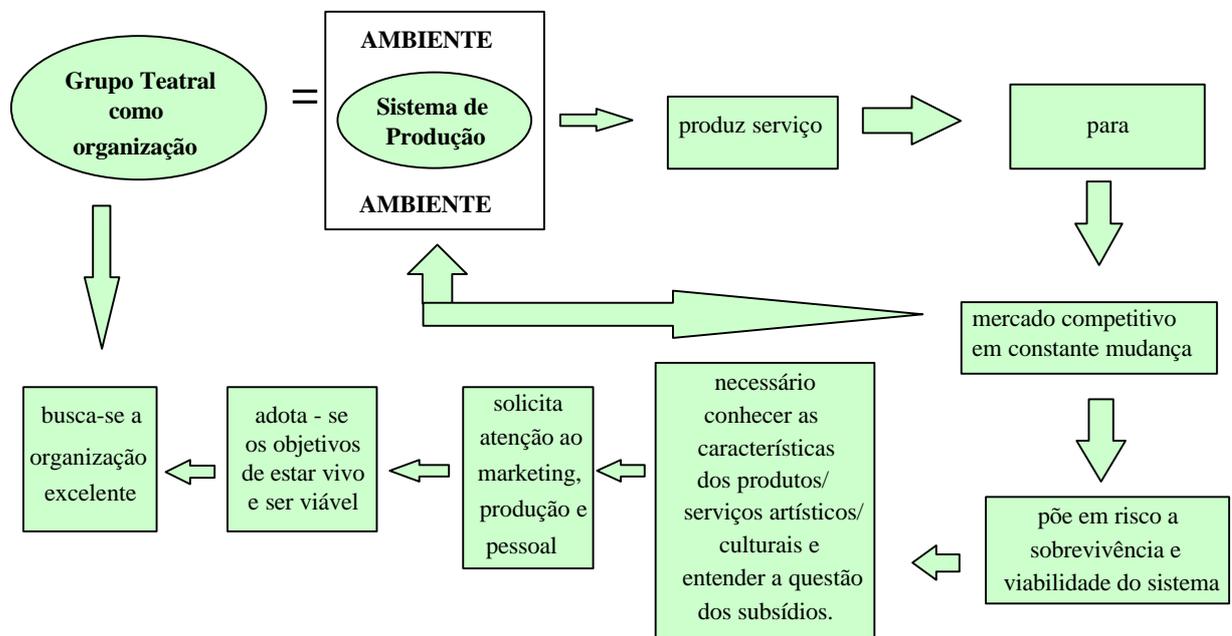
14) *Os integrantes do grupo se tratam como colegas? Existe respeito mútuo e confiança no modo como eles falam uns aos outros? Trabalham juntos, sejam quais forem suas opiniões?*

Para o Grupo A, a resposta é sim, pois a questão da ética profissional é bastante discutida no grupo. O Grupo B se posicionou afirmativamente, esclarecendo haver muita confiança e liberdade por parte dos seus integrantes. No Grupo C o tratamento entre as integrantes vai além do coleguismo; são grandes amigas, uma cuida da outra: são uma “família”.

5 DIRETRIZES PARA CONFIGURAÇÃO DO GRUPO TEATRAL COMO ORGANIZAÇÃO EXCELENTE

Para delinear as diretrizes foram utilizados, além da fundamentação teórica e conceitual, vários instrumentos começando pela concepção geral da pesquisa conforme expressa na Figura 11, a seguir.

Figura 11 - Concepção geral da pesquisa



Fonte: criação da autora

Em breves palavras a proposta contida nessa tese, concebe a pesquisa partindo do entendimento do grupo teatral como organização, um sistema de produção que produz serviços - por exemplo, o espetáculo teatral - que são ofertados ao mercado.

No mercado, em constante mudança, encontram-se inúmeros concorrentes, o que pode colocar em risco a sobrevivência e a viabilidade da organização - sistema produtivo. Para se minimizar os riscos faz-se necessário conhecer as características dos produtos/serviços artísticos/culturais; entender a questão do

subsídio governamental, a produção e consumo destes produtos/serviços; e focalizar no marketing, produção e pessoal como elementos essenciais da gestão de serviços. Enfim, buscar a organização excelente, aquela possível de tornar os grupos teatrais viáveis e mantê-los vivos.

Complementando o exposto acima, apresenta-se a seguir o Quadro 6, que sintetiza a pesquisa explicitando o tema, problema, objetivo geral, específicos, acompanhados de questões de pesquisa, fundamentação teórica e autores básicos. O espaço destinado aos resultados será completado após delineadas as diretrizes, gerando um quadro completo que será apresentado na conclusão desta tese.

Quadro 6 – Síntese parcial da pesquisa

Tema: Organização Excelente

Problema: Qual o “segredo” da sobrevivência do grupo teatral - A questão do estar vivo e ser viável

Justificativa: (na tese)

Objetivo Geral: Propor diretrizes para o grupo teatral buscar configurar-se como organização excelente

Objetivos Específicos	Questões	Conceitos - Fund. Teórica	Autores	Resultado - Diretrizes
<p><input type="checkbox"/> Caracterizar o grupo teatral como organização que produz serviço.</p> <p><input type="checkbox"/> Explorar conceitual e teoricamente os elementos básicos da organização excelente:</p> <p>1 Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o sistema de produção identificando seus elementos para o teatro. • Expor a atividade de projetos, e o processo de produção teatral. <p>2 Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar o mercado consumidor. • Conceituar produto e serviço artístico/cultural e explicitar suas características. • Abordar o marketing das artes. <p>3 Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar o grupo teatral como equipe. • Expor o laboratório de aprendizagem como espaço para aprender a aprender. <p><input type="checkbox"/> Pesquisar a gestão dos grupos teatrais de Florianópolis, focando as funções de produção, marketing e pessoal.</p> <p><input type="checkbox"/> Delinear as diretrizes.</p>	<p>Que tipo de organização e estrutura apresentam os grupos teatrais?</p> <p>Como se apresentaria um sistema de produção teatral?</p> <p>Qual a relevância da atividade de projetos para o grupo teatral?</p> <p>Por que é necessário entender o mercado? Como este se apresenta?</p> <p>Considerando as características do serviço artístico/cultural deve o estado subsidiar sua produção? Por que deve o grupo teatral se reconhecer como participante do mercado e destinado a obter deste sua sobrevivência e viabilidade?</p> <p>Quais as características da oferta e da demanda?</p> <p>Quais as condições necessárias para transformar grupos em equipes?</p> <p>O que é um laboratório de aprendizagem?</p> <p>Como os grupos concebem a gestão de serviços?</p> <p>Quais as sugestões a serem dadas para a sobrevivência e viabilidade do grupo</p>	<p>Organização, estrutura</p> <p>Recursos transformados Recursos de transformação</p> <p>Projetos e processo de produção teatral</p> <p>Mercado, consumo das artes</p> <p>Produto e serviço artístico, bem meritório e capital cultural</p> <p>Produção, consumo, oferta, demanda</p> <p>Grupos, equipes</p> <p>Laboratório de aprendizagem, disciplinas, elementos de criação</p> <p>Serviços, elementos básicos</p> <p>Organização excelente</p>	<p>Mintzberg, Morgan</p> <p>lack, Moreira</p> <p>Slack, Wagner, Freakley, Brown</p> <p>Kotler, Gold, Motta & Schae, Shaw</p> <p>Throsby & Withers, Bourdieu</p> <p>Kotler & Scheff</p> <p>Moscovici, Bateman, Boog, Nelms</p> <p>Senge, Stanislavsky, Barba</p> <p>Lovelock</p> <p>Pinchot, Cardoso, Senge, Lovelock, Barba, Stanislavsky, Slack</p>	

	teatral?			
--	----------	--	--	--

Outro instrumento que conduz às diretrizes refere-se a conceituação de organização excelente, aquela que deve ser buscada pelos grupos teatrais, orientada pelas diretrizes.

5.1 A Organização excelente

Para que a organização excelente possa ser conceituada, faz-se necessário apresentar, ainda que de forma sucinta, os conceitos que irão compô-la. Sendo assim, tem-se inicialmente o entendimento de “Excelência de Sistemas”, extraído da obra de Cardoso (1995, p. 4), e que pode ser resumido na concepção de Empresas de Excelência: “aquelas que se organizam a partir de conhecimento das necessidades de mercado compatibilizando com a capacidade empresarial, consubstanciando uma oferta ampliada como resultado de suas operações”.

Ao exposto acima acrescenta-se o entendimento dado por Peter Senge (1998, p. 37) a um tipo especial de organização onde “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. Na concepção deste autor, seria a organização que aprende.

Como dito anteriormente, vivencia-se atualmente constantes mudanças, gerando um ambiente turbulento. Assim, as organizações imprescindíveis para os dias atuais e vindouros serão aquelas que buscarão tomar atitudes para corrigirem erros passados e ainda se prepararem para um futuro incerto, buscando a capacitação para responder a ameaças e oportunidades, o que conduz para uma outra forma organizacional, vista como organização inteligente, onde “os empregados pensam conjuntamente para, em conjunto, explorar as oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver os problemas. Eles transcendem as suas capacidades individuais e se ajudam mutuamente a fortalecer as habilidades e a aumentar a sabedoria” (Pinchot, 1994, p. 5).

Ainda, para sustentar o exposto recorre-se ao conceito de organizações que aprendem, proposto por David Garvin (1993), como sendo organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e “insights”.

A fusão dos conceitos apresentados acima possibilita ampliar a concepção de “Excelência de Sistemas” gerando, a partir daí, a organização excelente, que pode ser definida como sendo a que, ao traçar seu “design”, considera as necessidades do mercado, sua capacidade empresarial e onde os seus membros em conjunto pensam em como explorar as oportunidades, criar produtos e serviços, bem como localizar e resolver os problemas. Esse tipo de organização também apresenta um palco onde as pessoas possam criar, adquirir e transferir conhecimento, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e intuições, e ainda, onde “a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

Na Figura 12, a seguir, apresentam-se as definições e autores que serviram de base para conceituar-se a organização excelente, tema deste trabalho.

FIGURA 12 - Organização excelente

Cardoso

Excelência de Sistemas

Necessidade de Mercado
Capacidade Empresarial
Oferta ampliada

Pinchot

Organizações Inteligentes

Pensar em conjunto
Explorar oportunidades
Criação de produtos e serviços
Localizações e resoluções de problemas
Ação conjunta
Fortalecimento de habilidades
Aumento de sabedoria

Garvin

Organizações que aprendem

Criar conhecimento
Adquirir conhecimento
Transferir conhecimento
Modificar conhecimento

Senge

Organizações que aprendem

Resultados
Raciocínio
Aspiração coletiva
Aprender a aprender em grupo

Conceito Ampliado

Organização Excelente é aquela que, ao traçar seu “design”, considera as do **mercado**, sua capacidade empresarial e onde seus **membros** em conjunto pensam em como explorar as oportunidades, criar **produtos e serviços** localizar e resolver problemas. Esse tipo de organização também apresenta um palco onde as pessoas possam criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e intuições, e ainda, “onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

Da conceituação de organização excelente deve-se salientar alguns elementos norteadores de seu entendimento, quer sejam produção, marketing

(mercado), e pessoas. Produção, como elemento da organização excelente, possui, de acordo com Slack (1997, p. 45), dois significados: como atividade corresponderia a qualquer transformação de *inputs* para produzir bens e serviços, tanto para clientes internos como externos; e como função seria “a parte da organização que produz os bens e serviços para os consumidores externos da organização”. Acrescentando, a função produção representa a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços pela organização (ibidem, p. 33).

Segundo Plossl (1993), satisfazer completamente os clientes proporcionando a eles um bom serviço ou produto passa a ser ao mesmo tempo objetivo da produção e do marketing. Portanto, a coordenação da área de marketing com o sistema de produção “é fundamental para efetivo uso dos recursos produtivos e manutenção de níveis adequados de atendimento ao consumidor, tanto em termos de quantidade como qualidade” (Moreira, 1993, p. 9).

Para Kotler & Scheff (1997, p. 31), marketing corresponde “ao processo pelo qual uma organização se relaciona de forma criativa, produtiva e lucrativa com o mercado, com o objetivo de criar e satisfazer consumidores dentro dos parâmetros dos objetivos da organização”. Sendo que o mercado seria o ponto de partida para marketing, visto ser definido como conjunto de consumidores atuais e potenciais que poderiam se engajar em uma determinada troca (ibidem). Ainda, é focando no mercado que busca-se a identificação das necessidades e a exploração das oportunidades, derivando daí a criação de produtos e serviços, tarefas da produção.

Em muitas organizações prestadoras de serviço a qualificação das pessoas e seu comprometimento com o trabalho têm se tornado uma importante fonte de vantagem competitiva, especialmente quando há um alto grau de contato entre trabalhadores e consumidores (ibidem). Portanto, a atenção às pessoas procede, como também se torna procedente a busca da organização excelente, pois nesta as pessoas devem encontrar a estrutura adequada para possibilitar a expansão das capacidades individuais, o incentivo à aspiração coletiva, isto é, os resultados e a disciplina traduzida por aprender a aprender. Sendo assim,

neste tipo de organização as pessoas trabalham mais como colegas de equipe do que como subordinados que obedecem às ordens do chefe, pondo-se assim em cheque a forma burocrática de organização.

A ênfase em produção, marketing e pessoas é dada por se acatar nesse trabalho a abordagem de Lovelock (1992) em relação à gestão de serviços. Para este autor, funções como contabilidade e finanças são de fato vitais para as organizações, porém, exceto pelas atividades de emissão de notas, pagamento e crédito, estas funções pouco contato mantêm com o consumidor; e em se tratando de serviços o foco deve ser o consumidor, visto que satisfazer sua necessidade é a razão pela qual a organização existe. Além do mais, ainda em se tratando de serviços, há de se considerar suas características de intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade, variabilidade, indicando haver contato direto entre a produção e o consumo do serviço, tornando este diferente dos produtos manufaturados.

Finalizando, para a conceituação de organização excelente recorreu-se a Cardoso (op. cit.), Senge (op. cit.), Pinchot (op. cit.) e Garvin (op. cit.), e foram identificados como elementos básicos desse conceito a produção, o marketing e as pessoas. Para o desenvolvimento desses elementos-conceitos, e justificativa ao destaque dado a eles, contou-se com suporte teórico-conceitual advindo de Lovelock (op. cit.), Kotler & Scheff (op. cit.) e Slack (op. cit.). Quanto à questão das pessoas, utilizou-se primordialmente dos conceitos de Peter Senge (ibidem) e Constantin Stanislavski (1972, 1988, 1996), fechando dessa forma o arcabouço teórico necessário à realização deste trabalho de investigação científica.

Para completar a apresentação dos instrumentos condutores às diretrizes, uma síntese interpretativa dos grupos, possibilitada pela análise dos dados coletados na pesquisa de campo, vem a seguir como último dos instrumentos.

5.2 Síntese interpretativa dos grupos

A organização excelente é conceituada pela junção de oito componentes, que são: “design”; mercado; capacidade empresarial; exploração de oportunidades; localização de problemas; criação, aquisição e transferência de conhecimento; aspiração coletiva, e aprender a aprender em grupo. Estes elementos servem de norte para a síntese interpretativa, lembrando que a pesquisa de campo teve como objetivo principal verificar quão próximos, ou distantes os grupos estavam de serem organizações excelentes de estrutura simples.

Os três casos estudados, no que diz respeito ao seu “design” organizacional, apresentam estruturas distintas. Considerando o suporte teórico proporcionado por Mintzberg e Morgan (1996), o Grupo C é aquele que mais se enquadra como organização de estrutura simples, pois neste a divisão de trabalho é reduzida: com exceção de três atrizes os outros membros do grupo se revezam na execução das tarefas; a coordenação das atividades é feita pela supervisão direta da diretora do momento, sendo, portanto, centralizada.

O componente mercado deve ser entendido não somente pela identificação das necessidades nele encontradas como também pela compreensão das características do consumo das artes e do serviço artístico/cultural, seu financiamento e do marketing das artes.

Para os grupos pesquisados, é dada como certa a necessidade das pessoas ao consumirem teatro, dando a entender que a necessidade é inata, contrário ao que estipula Bourdieu (op. cit.).

Quanto as características do consumo, o destaque fica com os Grupos A e C, que buscam conhecer seu público consumidor, identificando seu segmento, estando ao mesmo tempo empenhados na diferenciação do produto para satisfação de seus espectadores, e reconhecem ser este público bastante limitado.

Pode-se constatar que o Grupo B é o que mais se distancia do possuir uma noção maior acerca das características do serviço teatral. Os serviços são

intangíveis, perecíveis, variáveis e inseparáveis, e ainda, como sugere Lovelock (op. cit.), requerem para um melhor conhecimento destes que sejam observados a sua natureza, o tipo de relacionamento entre prestador do serviço e seus consumidores, os fatores que afetam a demanda e as características do sistema de distribuição. Exemplificando, o serviço teatral é direcionado à mente das pessoas - que devem estar fisicamente presentes quando da sua distribuição - e pode ser personalizado, feito sob encomenda.

O grupo acima citado, por definir o texto a ser montado pela vontade expressa do diretor, por apresentar-se quase que exclusivamente em teatros e por ter como medida do sucesso a opinião da crítica especializada, demonstra desconhecer as características inerentes ao serviço que produz.

Quanto ao financiamento, tanto o Grupo A como o C reconhecem o trabalho que fazem como um “produto” a ser adquirido pelo mercado, devendo o estado ficar indiretamente responsável pelo seu financiamento, como por exemplo, destinando verbas para a formação de consumidores, ou formação de público. O que não é a visão do Grupo B, para o qual o estado teria a obrigação do financiamento, encarando o “produto” como bem público/meritório.

Todos os três grupos mostram-se distantes de um entendimento satisfatório acerca do marketing das artes e seus oito processos universais, bem como da estratégia de marketing. Os Grupos A e C, ao definir o texto a ser encenado, levam em consideração o possível público espectador, porém não fazem nenhuma pesquisa visando a expansão do mercado. O Grupo A, na época da entrevista (Dezembro de 1999) objetivando ser uma micro-empresa, reconhecia a importância do marketing ao mesmo tempo que atestava a falta de conhecimento sobre esta área.

O componente capacidade empresarial, que significa capacidade de responder às necessidades do mercado, reconhecendo o ambiente interno da organização com suas habilidades e tecnologia que permitem ao grupo oferecer um determinado benefício ao consumidor, solicita a coordenação da área de marketing com o sistema de produção. Como visto os grupos têm pouco domínio da área de marketing e produção, confundindo uma com a outra.

Os Grupos A e C foram os que apresentaram um grau de confusão menor em relação ao entendimento de produção teatral. No que diz respeito a elaboração do projeto do serviço e do processo, o Grupo C foi o que expôs uma visão menos restrita sobre a importância destes projetos, provavelmente devido a sua forma de atuação no mercado, que é bastante calcada na produção de serviços que são solicitados por empresas e outras organizações, portanto personalizados.

O Grupo B é o que mais distante se encontra quando o assunto é a ligação das áreas de marketing e produção. Todos os grupos têm o foco na qualidade, porém somente o A e o C dão atenção a conhecer seus consumidores e focar em suas competências. O Grupo B tem como razão para sua existência o “fazer teatro por necessidade pessoal”.

Nenhum grupo mostrou existir a efetiva participação dos membros na exploração de oportunidades e criação de produtos e serviços. Na realidade não houve por parte dos entrevistados manifestação de entendimento sobre o que viriam a ser oportunidades, estas que são decorrentes das mudanças no mercado. As necessidades, interesses e desejos dos consumidores mudam com o tempo, e as mudanças devem ser vistas como oportunidades.

Pelo conhecimento limitado que os grupos têm do mercado, fácil constatar que estes não apresentam condições de identificar oportunidades, o que poderia ser feito através da busca e análise ambiental – um dos processos do marketing.

O Grupo A foi o que apresentou melhores condições quanto ao elemento localização e resolução de problemas em conjunto.

Em relação aos componentes criação, aquisição e transferência de conhecimento; aspiração coletiva, e aprender a aprender em grupo, pelo conteúdo das entrevistas pode-se perceber que o Grupo B tem o espaço do grupo destinado ao desenvolvimento, ao aprimoramento técnico do ator, e se concentra quase que exclusivamente no conhecimento tácito (Nonaka, op. cit.), o que o diferencia dos demais, que consideram esse espaço como propício ao crescimento pessoal e profissional de seus membros.

O Grupo C, em sua prática, sugere uma proximidade com o laboratório de aprendizagem quando tem instituído o revezamento de papéis e a alternância na execução das tarefas. Porém nenhum grupo apresentou características que o indicasse estar no caminho do aprendizado organizacional, pois em todos o raciocínio sistêmico ou inexistente (Grupo B) ou é remotamente aplicado (Grupos A e C); apenas o Grupo C se aproxima de ser uma equipe.

Em todos os grupos o desenvolvimento do indivíduo está centrado em sua condição de ator/atriz; o pessoal vem em segundo plano. As técnicas utilizadas estão voltadas para o desenvolvimento técnico do ator. Nenhum grupo apresenta mecanismos que o possibilita ser proativo, isto é, capaz de antecipar-se as influências do ambiente, ser ator fora do palco – aquele que possui capacidade de ação, portanto dotado de conhecimento.

Os Grupos A e C têm os ensaios como ferramenta para alavancar o processo criativo e conta com a baixa rotatividade de seus membros como fator auxiliador no processo de aprender a aprender em grupo. Já o Grupo B, pela alta rotatividade, pela excessiva centralização das decisões, pelo foco no desenvolvimento técnico e por não reconhecer a capacidade criativa de uma equipe, mostra estar longe de ser uma, e menos ainda um laboratório de aprendizagem.

Concluindo, considerando os componentes da organização excelente, pode-se dizer que, quanto ao “design” organizacional, o Grupo C leva vantagem sobre os demais, porém, em relação aos grupos de elementos que focam o marketing e produção, todos estão longe de possuir uma estrutura adequada, sendo que os Grupos A e C levam vantagem sobre o B, que também fica na última posição quando o assunto é pessoas e elementos que formam esse grupo.

Como visto anteriormente, o tema desta tese é a organização excelente, aquela que ao traçar seu “design” considera as necessidades do mercado, sua capacidade empresarial e onde seus membros em conjunto pensam em como explorar as oportunidades, criar produtos e serviços, localizar e resolver problemas. Esse tipo de organização também apresenta um palco onde as

peças possam criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e intuições, e ainda, “onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

Os componentes que formam esta conceituação, são oito, como visto no item anterior, a saber: design; mercado; capacidade empresarial; exploração de oportunidades; localização de problemas; criação, aquisição e transferência de conhecimento; aspiração coletiva e aprender a aprender em grupo.

A organização excelente, se prestadora de serviços, ao visar sua boa gestão dá atenção às funções produção, marketing e pessoal, sem desconsiderar a necessidade de uma ampla compreensão da organização.

Dito isto, são delineadas as diretrizes que poderão auxiliar os grupos teatrais a virem a ser organizações excelentes, seguindo a ordem dos componentes desta organização, a começar pelo “design”.

1) Acatar o grupo teatral como organização simples

Esta diretriz torna explícita a noção do grupo teatral como uma estrutura – organização produtora de serviço – que assume a equipe como uma filosofia orientadora do desenvolvimento das atividades e consecução das metas.

Como organização simples, o grupo torna-se ágil para assumir mudanças, a divisão de trabalho é reduzida, significando que os atores necessitam possuir diversas habilidades, estando preparados não somente para o trabalho cênico mas também para todas as atividades do grupo, aquelas compreendidas nas funções produção, marketing e pessoal. Portanto, se a divisão do trabalho é reduzida, solicita a todos que façam de tudo.

O diretor do grupo, através da supervisão direta, coordena as atividades dos membros, não limitadas ao palco e, sim, referentes ao todo envolvido na gestão de uma organização prestadora de serviços, incluindo a produção destes. O diretor, em decorrência da reduzida divisão do trabalho, assume

vários papéis, como diretor de produção-marketing, diretor artístico e administrativo.

Como coordenador, apesar dos múltiplos papéis, entende o grupo como equipe, onde todos são responsáveis pela consecução das metas; o diretor não deve ignorar a filosofia de equipe e ser um “faz tudo”. Acatar o grupo teatral como organização simples é assumir a visão menos pragmática do teatro de equipe, onde o indivíduo tem que assumir a responsabilidade de seu próprio trabalho, de sua evolução, da sua plena realização como ser coletivo.

2) *Entender o mercado*

No Brasil, o mercado consumidor de produtos/serviços artísticos/culturais é bastante limitado e Florianópolis não é uma exceção. Sendo assim, surge a questão: como entender este mercado para poder atender quem dele participa e poder ampliá-lo?

O mercado pode ser entendido como um conjunto de atuais e potenciais consumidores que podem engajar em uma dada troca (Kotler, 1996). O poder engajar vem a ser o apresentar certas condições básicas, como ter a necessidade, o interesse, a renda/habilidade de transação e o acesso.

Como visto em pesquisa realizada em Florianópolis, em 1993, o consumidor daquele momento possuía interesse em mais de um tipo de produto/serviço cultural, o que significa que o serviço teatral possui concorrência não só da indústria cultural como no próprio âmbito das artes. Quanto a habilidade de troca, esta é apresentada por indivíduos com idade entre 34 e 44 anos, nível de escolaridade superior e renda alta, o que passa a ser pré-requisito para o acesso – estar disponível para atender na hora e local em que a oferta é feita, ou em outras palavras, ir até o teatro para ver o espetáculo no dia e hora estipulados pelos produtores.

Ainda, entender o mercado não se limita ao saber como este se apresenta e quem nele se encontra, ou seja, qual o perfil de seus consumidores. Como visto acima, há que se considerar as características do serviço artístico/cultural, que além de possuir as características da intangibilidade, inseparabilidade,

variabilidade, e perecibilidade, também necessita que o consumidor tenha capital cultural.

Conforme colocado por Bourdieu (1984), cada manifestação artística requer conhecimento específico de seu consumidor, conhecimento esse que é prioritariamente adquirido na família e na escola. Esse conhecimento, traduzido em capital cultural, indica que o consumo das artes não está somente vinculado a disposição dos indivíduos a pagarem por isto mas, também, terem interesse, o que não é inato. A necessidade de consumir arte, o que gera o interesse, é despertada pela formação e educação do indivíduo, e está vinculada ao nível educacional e a origem social, o que resulta em limitação ao acesso. Este é vedado a muitos, visto que não é dada à população como um todo a competência cultural para o efetivo consumo - e esta competência não é inata e, sim, adquirida no ambiente familiar e na escola.

Em suma, entender o mercado é estar ciente de que o consumo das artes – espetáculo teatral – exige do consumidor certos conhecimentos adquiridos na família e na escola, o que pouco acontece; conseqüentemente, poucos demonstram interesse e podem ter acesso as artes/cultura.

3) Ser Participante do mercado

O grupo teatral deve se posicionar como participante do mercado, isto é, ter consciência de que oferece um serviço que atende a necessidade de iniciados, poucos consumidores, que precisam possuir capital para demonstrarem interesse e ter acesso ao serviço ofertado. Se reconhecer participante do mercado é acatar o produto/serviço artístico/cultural como aquele que se assemelha a muitos outros existentes, possui concorrentes e não necessariamente deve ser de exclusiva responsabilidade do estado o seu financiamento, pois não é um bem público, nem meritório.

Ser participante do mercado é reconhecer que é deste que deverá vir a sobrevivência do grupo; é estar ciente dos concorrentes (cinema, televisão, shows, bares, etc.) buscando fazer frente a estes, acatando as necessidades do consumidor e do produtor, que devem ser identificadas, por exemplo, no

primeiro caso, pela pesquisa de marketing, e no segundo pela análise do ambiente interno, tarefas a serem desenvolvidas no planejamento, como será visto adiante.

4) Acatar o marketing das artes

Considerando produtos de inspiração artística, normalmente os desejos e necessidades destes produtos são colocados acima daqueles dos consumidores, dando uma importância maior ao produto. Levitt (1975) argumenta que a atenção voltada ao produto é míope, pois as organizações devem existir para servirem ao mercado, isto é, qualquer organização deve buscar satisfazer seus consumidores. Ainda de acordo com este autor, a premissa básica do conceito de marketing é que a organização deve identificar o que os consumidores necessitam e desejam e tentar satisfazê-los. Porém, esta atenção voltada ao mercado menospreza o sentido da arte, que é de no mínimo ampliar a vivência humana. Sendo assim, o caminho indicado pelo marketing das artes é aquele que não privilegia o mercado em detrimento das artes, pelo contrário, busca privilegiar ambos; objetiva explorar e descobrir um meio harmonioso entre as duas pontas, tenta beneficiar quem produz e quem consome o produto/serviço artístico.

Acatar o marketing das artes é considerar os processos universais do marketing, que são: busca e análise ambiental, pesquisa e análise de marketing, segmento, seleção de mercado-alvo e posicionamento, produto, preço, praça, promoção, e construção de relacionamento (Nickels e Wood, 1999).

5) *Encontrar um mercado para as ofertas do grupo teatral*

Para evitar que o grupo teatral esteja oferecendo espetáculos para os quais exista pequena ou nenhuma demanda, convém a este avaliar e selecionar o segmento de mercado a ser servido. Segmentação de mercado significa o agrupamento de pessoas

dentro de um mercado; tal agrupamento pode ser geográfico (distância do teatro), demográfico (idade, educação, renda) ou psicográfico (estilo de vida, atitudes, interesses). O objetivo da segmentação é identificar grupos, dentro de um mercado heterogêneo, que compartilham necessidades distintas, preferências e/ou comportamentos. A segmentação possibilitaria atender a necessidade de grupos de indivíduos que estariam predispostos a consumir os espetáculos oriundos das necessidades do grupo teatral em produzir determinada arte.

6) *Expandir o mercado*

Como visto, o mercado para serviços artísticos é limitado, o que exige dos produtores de arte ações concretas para sua expansão. Acontece que para o aumento de consumo é preciso formar consumidores, o que pode levar bastante tempo para desenvolver e educar um público; portanto resta ao produtor a perseverança auxiliada pelo marketing.

Expandir mercado solicita o uso da pesquisa e análise de marketing, visto servirem para identificar mercados potenciais, descobrirem desejos e necessidades dos consumidores, suas atitudes e comportamentos, enfim, identificar quem, o que, por que, quando e como consome.

7) *Manter o público*

O grupo teatral deve acatar sua missão de inovação e experimentação visando promover o crescimento e exposição de seus atores e diretor, mesmo que agindo assim esteja certo de grandes desafios para encontrar, ampliar e manter seus consumidores. Aqui a tarefa do marketing é a seleção dos atributos do serviço que são adaptados às necessidades do segmento alvo e que são iguais ou superiores àqueles oferecidos pela concorrência.

Deve também o grupo teatral, visando manter seu público e utilizando-se do conhecimento mercadológico, estabelecer preços que reflitam custos, adaptar as necessidades e preferências do consumidor ao local e tempo da distribuição, isto é, o local/forma de levar o serviço ao consumidor, e ainda, desenvolver programas de comunicação para informar consumidores atuais e potenciais sobre o serviço, promovendo seu consumo.

Enfim, para usufruir do marketing e assim buscar sua sobrevivência no mercado, o grupo teatral deve se utilizar das atividades/tarefas inerentes ao marketing e contidas nos oito processos universais deste (Nickels & Wood, 1999).

8) Buscar um rumo

Os grupos teatrais como organizações simples que produzem primordialmente serviços, como o espetáculo teatral, devem ser conduzidas sob a orientação de um plano estratégico de marketing, que segundo Kotler & Scheff (1997) consiste em quatro passos: análise estratégica, planejamento do mercado, implementação e controle do plano. A estratégia de marketing fornece a estrutura e o propósito que une todos os oito processos anteriormente mencionados.

Em relação a definição de um rumo a ser seguido, o grupo teatral deve aceitar os princípios de marketing pertinentes às artes, resumidamente: administrar para a missão, propósito e razão de ser do grupo; focar nas competências essenciais; focar na qualidade; ver mudanças nas necessidades como oportunidades; e focar na arte – a organização artística, como o grupo teatral, deve levar a arte ao público e o público à arte. Portanto deve possuir um rumo claramente definido e estabelecido na mente de todos os membros.

As organizações artísticas devem mudar continuamente para reter sua eficácia. Se a essência da arte é a relação entre o artista e seu público, a organização possui o encargo de atender o interesse.

Em síntese, o marketing das artes é uma tecnologia efetiva para criar trocas e influenciar comportamentos, que se usada de forma apropriada deve ser benéfica para ambas as partes envolvidas na troca.

9) Definir a capacidade empresarial do grupo

Os grupos teatrais pesquisados apontaram para uma concepção um tanto confusa acerca do significado de produção teatral, que por vezes é visto como marketing e gestão do grupo. Surge daí a necessidade dos grupos terem um entendimento do sistema de produção teatral, a começar pelos seus “inputs” transformados - texto, matéria prima cenográfica, iluminação, música, espectador - e “inputs” de transformação - teatro, palco, atores, diretor, técnicos. Estes últimos agem sobre os primeiros e ambos, através do processo de produção, ou encenação, geram o “output”, isto é, o espetáculo teatral e o espectador psicologicamente modificado. Compreender a diferença entre produção e outras funções administrativas passa a ser pré-requisito para entender a relação entre aquela e marketing, pois no sistema de produção o espectador, assim como os atores são, entre outros, “inputs”, elementos indispensáveis (Kusnet, 1978). Também, a “razão do teatro é exatamente a sua comunicação com o espectador, é um serviço que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. São atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas no mercado (Kotler, 1996). O marketing tem a tarefa de satisfazer o espectador identificando suas necessidades e desejos, definindo o que deve ser produzido, e assim demonstrando a interface produção e marketing, a iniciar pelo entendimento do sistema de produção teatral.

Isto leva a uma próxima diretriz.

10) Reconhecer a importância do projeto do produto e do processo

Elaborar o projeto do produto/serviço é definir o que deve ser produzido, definição que conta não só com as informações sobre o mercado – quem

consome, o que consome, quando, onde e como – mas também com o desejo do produtor/equipe teatral, como prega o marketing das artes, isto é, a junção das necessidades e desejos do mercado com as necessidades e desejos dos artistas/atores. Também, consideração é dada aos “inputs” disponíveis – se existe a dificuldade, por exemplo, de se ter acesso a um teatro para que o processo de produção se efetive e o serviço seja ofertado, há que se buscar a substituição deste “input”.

O como produzir um espetáculo depende do que produzir, definido no projeto do produto/serviço - que nesta tese é considerado do ponto de vista da gestão das operações, ou seja, a transformação dos “inputs” em “outputs”, da encenação – que é o trabalho do diretor artístico com seus diários. Ainda, considera-se o “como” em termos da definição de um cronograma de produção, construção de cenários, até o encerramento da temporada e guarda dos figurinos, cenários, etc., conforme os grupos de tarefas expostos por Freakley (1996). E convém lembrar que na organização simples - grupo teatral - as tarefas são distribuídas entre todos os membros, atores e diretor, que devem possuir muitas habilidades e não apenas o domínio da técnica teatral.

A idéia por trás da elaboração dos projetos do produto/serviço (o que) e do processo (como) é facilitar a distinção entre marketing e produção, ao mesmo tempo que mostra a interface entre ambos.

11) *Transformar o grupo em equipe*

Para a compreensão da organização, e considerando o objeto de estudo – o grupo teatral – retoma-se a discussão do teatro como arte de equipe (Nelms, 1964; Parker, 1994) sendo que esta é caracterizada pelo alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a consecução de uma meta ou tarefa. Portanto, a mera existência de um grupo teatral não o faz uma equipe. Ainda, Barba (*apud* Jimenez & Ceballos, 1988) chama atenção para o

fato de que freqüentemente se pensa que um grupo de teatro possui uma unidade se seus integrantes se assemelham. Porém, para ele é na busca da diferenciação recíproca que se pode conseguir a totalidade. É através desse processo de diferenciação, baseado na confiança que uns têm com os outros e na ausência de ilusões, que se forma um sólido terreno unitário.

Aqui está a verdadeira equipe, formada por pessoas com habilidades complementares, que confiam umas nas outras e estão comprometidas com um propósito comum, metas comuns de desempenho e uma abordagem comum pelo qual se consideram mutuamente responsáveis. Como criar e desenvolver uma equipe efetiva? Buscando o tipo de organização proposto através da prática do laboratório de aprendizagem, como será exposto nas diretrizes referentes a gestão de pessoas.

12) *Dinamizar o Laboratório de Aprendizagem*

O laboratório de aprendizagem é o instrumento para efetivar a mudança necessária nos níveis dos indivíduos e dos espaços, permitindo àqueles tornarem-se capazes de adquirir novas habilidades (prática das cinco disciplinas) e criarem a organização onde a criatividade pode ser estimulada, onde a equipe pode ser eficaz. Esta mudança solicita o desencadear de um processo de transição do comportar para o agir.

13) *Definir o papel do diretor teatral como líder*

Para que o grupo teatral possa tornar-se uma organização excelente, além de ser necessário a dinamização das áreas de produção e marketing, a de pessoal precisa ser conduzida de forma que a organização possa vir a ser um laboratório de aprendizagem, onde o aprender a aprender em grupo é a norma.

Cabe ao diretor do grupo ser o líder na condução do grupo em direção a este tipo de laboratório, espaço propício para a internalização e a prática das disciplinas de maestria pessoal, visão compartilhada, raciocínio sistêmico,

modelo mental e aprendizagem em equipe. Esse líder assumiria os papéis de planejador, professor e condutor, isto é, a ele compete estabelecer o propósito, a visão, os valores da organização (grupo teatral), bem como criar o efetivo processo de aprendizagem. Como professor, deve auxiliar os membros a compreender e alterar os seus modelos mentais; e como condutor, deve conduzir as pessoas para atingir os objetivos preestabelecidos (Senge, 1990). Nesta linha, Grotowski (1971) afirma que o trabalho do diretor requer saber tático, principalmente na arte da liderança, o que condiciona a necessidade de saber como conduzir as pessoas.

14) Estabelecer o grupo como espaço para o desenvolvimento de seus membros

O grupo teatral deve assumir-se como laboratório de aprendizagem e como tal servir de espaço para o crescimento e aprendizagem de todos. Na realidade, o grupo pode ser visto como laboratório pois a prática teatral, ao adotar o modelo de Stanislavski, estará seguindo o modelo de aprendizagem vivencial, principalmente no que tange a prática da análise ativa.

A prática vigente é a da utilização do Sistema Stanislavski visando a preparação do ator e a construção da personagem. Acontece que este possibilita muito mais que isto, pois sua essência é o estudo da natureza humana; é um sistema total de vida que possui como objetivo auxiliar o ator/indivíduo a desenvolver sua capacidade intelectual, física, espiritual e emocional. Ainda, constitui-se em uma estrutura teórico-prática que tanto pode continuar a ser aplicada para o desempenho do ator no palco, em cena, como utilizada no desenvolvimento total do indivíduo, possibilitando a interação e colaboração com o coletivo, como foi exposto na base teórica desta tese. A título de exemplo, para os iniciados nas artes cênicas, vale consultar os estudos de Eugênio Barba para verificar a possibilidade da aplicação de Stanislavski no desenvolvimento do grupo.

15) *Desencadear o processo de transição do comportar para o agir*

Ser ator significa ser capaz de ação. Ação é algo que as pessoas fazem; no agir o “ato” pode ser de cunho prático (andar) ou intelectual (falar, pensar, analisar). O laboratório de aprendizagem possibilita ao participante desencadear os processos de transição entre o comportar e o agir, e do aprender a aprender em grupo, ou seja, processos de aprendizagem.

A transição do comportar para o agir, o ser ator nas organizações, passa pela aprendizagem vista como “processo pelo qual os indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações” (Stata, apud Starkey, 1997). Aqui o comportamento deve ser entendido como proativo: é ação.

Para Senge, é através da aprendizagem que amplia-se nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerador da vida. Os seres humanos foram feitos para aprender, e as cinco disciplinas auxiliam as pessoas a examinar e modificar a maneira como pensam, sendo fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem; e como disciplinas devem ser estudadas e praticadas, sendo a de modelos mentais o ponto de partida (Senge, 1998).

16) *Levar o grupo ao aprendizado organizacional*

Como coloca o autor acima, as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem, e, ainda, que a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas (Senge, ibidem).

Portanto, para que o grupo teatral possa vir a ser uma organização excelente, “a organização que aprende” - esta que é resultado de três esferas de atividades sobrepostas: indivíduo, equipe e aprendizagem de sistemas (Menegasso, 1997) e que possui como base as cinco disciplinas - deve existir. Para Senge, estas disciplinas são programas permanentes de estudo e prática tendo por objetivo levar ao aprendizado organizacional.

As disciplinas que sustentam a organização que aprende podem ser estudadas e praticadas através do emprego do Sistema Stanislavski, isto porque o ponto de partida é a disciplina modelos mentais e a prática desta, acredita-se, necessita do exercitar da memória, da concentração e da imaginação, enfim os elementos do processo criativo.

17) Alavancar o processo criativo

O processo criativo consiste no exercitar e no dominar os elementos memória, imaginação, concentração, ação, objetivo, senso de verdade e circunstâncias dadas, o que significa dominar o Sistema de Stanislavski. E a análise ativa é o método onde todos os elementos se encontram e desencadeiam o processo criativo – os “estímulos criadores”; portanto, consiste no aprender fazendo, no processo de fazer-refletir-fazer, como proposto pelo modelo de aprendizagem vivencial.

A prática dos elementos do processo criativo através dos laboratórios cênicos, ou seja, exercícios para o desenvolvimento da memória, observação, concentração, e outros, leva à maestria pessoal, que é a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais.

6 CONCLUSÃO

Grupos teatrais em geral, por diversas razões, entre estas o desconhecimento do mercado, confusão estabelecida entre as funções de produção e marketing, e ausência de uma abordagem atualizada em relação a gestão de pessoas, vivenciam dificuldades quanto a sua sobrevivência e viabilidade, tendo sido este o problema desta tese. Para sobreviverem e serem viáveis, os grupos poderiam adotar as orientações contidas na organização excelente.

A organização excelente foi o tema desta tese, que teve o grupo teatral com objeto de estudo. Este é visto como organização produtora de serviço tendo como funções primordiais a produção, o marketing e o pessoal, que são as funções para a excelência.

Dar atenção à produção significa entender o sistema de produção teatral, identificando claramente os recursos necessários e separando-os em insumos transformados (texto, matéria-prima cenográfica, iluminação, música e espectador) e insumos de transformação (teatro, palco, atores, diretor, técnicos). Estes últimos vão agir sobre os primeiros e através do processo de produção teatral (encenação) serão convertidos em espetáculo teatral e espectador/consumidor que sofre influência em seu estado psicológico. O ponto chave aqui é o reconhecimento do espectador como “input” e “output”, visto o teatro ser essencialmente comunicação, isto é, serviço direcionado à mente das pessoas que devem estar fisicamente presentes no momento da sua produção e consumo.

A operacionalização do sistema de produção teatral, que tem o espectador como recurso obrigatório, requer atenção a atividade de projeto, elemento da gestão da produção. As definições acerca “do que produzir” – que espetáculo deve ser encenado -, “como”, “onde”, “a que custo” , encontram-se nos projetos do produto e do processo. Trabalhar com a orientação de projetos é uma forma de não perder o foco, que deve estar voltado para o consumidor e suas

necessidades bem como para as dos atores e diretor e as suas buscas de realização profissional e pessoal.

A menção à necessidade conduz ao marketing, que solicita conhecimento do mercado assim como do produto/serviço. O mercado consiste em todos os consumidores potenciais, ou seja, aqueles que poderiam engajar em uma troca, que apresentam uma necessidade ou desejo, possuem interesse, renda e acesso ao serviço ofertado. Em se tratando do serviço ofertado por grupos teatrais, há que se conhecer a fundo suas características, pois o espetáculo teatral não é um serviço que possa ser explanado somente pelas características da intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade, e variabilidade. A estas acrescenta-se a da competência cultural, isto é, a exigência do consumidor possuir capital cultural para poder apreciar, usufruir, ter acesso ao consumo do bem cultural, o serviço teatral.

O fato do serviço cultural/artístico ter todas as características mencionadas, justifica o baixo consumo destes no Brasil, em particular Florianópolis. Sendo o consumo pequeno, e grande a concorrência advinda da indústria cultural, urge aos produtores culturais/artísticos buscarem a sobrevivência e a viabilidade da organização produtora.

Esta busca, com raríssimas exceções tem sido direcionada no sentido de “passar o chapéu” junto a órgãos públicos. Não constitui dever do Estado subsidiar, ou financiar a produção de grupos teatrais, pois o serviço que oferecem ao mercado não configura-se como bem público, nem meritório. Cabe, sim, ao Estado auxiliar na formação de consumidores, pois é sabido que a escola e a família são os grandes responsáveis por dotar o indivíduo de capital cultural, imprescindível para o consumo das artes. Financiar a produção, ignorando o consumidor como recurso transformado (“input”) e “output” no sistema de produção é ter visão restrita, um tanto falha. Como parte integrante deste sistema, o consumidor deve ser considerado não superficialmente, mas intensamente, como alerta Lovelock (1992) ao trazer à tona uma série de questões norteadoras do entendimento que deve-se ter dos serviços.

Exemplificando as questões colocadas, pelo citado autor, para a compreensão da natureza da ação do serviço, há que se questionar a quem ou o quê recebe diretamente o serviço. No caso do teatro, a natureza de sua ação comporta ações tangíveis e intangíveis, pois são direcionadas às pessoas - mais precisamente a suas mentes - e estas devem estar fisicamente presente à distribuição do serviço.

A natureza da distribuição é outro aspecto relevante no entender a gestão de serviços, e, quanto a esta, a pergunta a ser feita está direcionada a que tipo de relacionamento pode ser estabelecido entre a prestadora de serviço e seus consumidores. A resposta tem por objetivo auxiliar na definição da segmentação de mercado, apreçamento e outras decisões de marketing.

A estes questionamentos Lovelock (idem) ainda acrescenta a personalização na distribuição, a natureza da demanda em relação a oferta, e o método da distribuição do serviço. A importância destes para o serviço teatral pode ser sintetizada nas exigências de bem definir o segmento de mercado a ser atingido, possibilitando assim a personalização do serviço a fim de concretizar a satisfação do segmento selecionado, para dimensionar a demanda, e efetuar o seu gerenciamento desenvolvendo estratégias para atrair espectadores.

Enfim, à prática do marketing das artes deve ser buscada pelos grupos teatrais; prática pautada pelo equilíbrio entre a adesão ao mercado, e às artes, significando que os atores, e outros “inputs”, bem como os espectadores devem ser levados em consideração, todos devendo ser beneficiados – os que produzem/oferecem e os que consomem os serviços. A gestão do marketing das artes se dá pela operacionalização dos oito processos universais do marketing (Nickels e Wood, 1999) e pela construção da estratégia de marketing, em ignorar as características do serviço cultural/artístico.

A estrutura da estratégia de marketing chama a atenção para a estratégia de marketing interna, que contempla a estrutura organizacional e o trabalho em equipe. A definição desta estratégia

chama a atenção do grupo teatral para a função pessoal na gestão do grupo como organização produtiva.

Dar atenção à função pessoal é passar a ver o grupo teatral como equipe eficaz, aquela que busca resultado produtivo, satisfação pessoal e comprometimento: é abraçar o teatro de equipe, no qual, para fazer parte, o indivíduo deve assumir a responsabilidade pelo seu trabalho, pela sua evolução e plena realização como ser coletivo. A estas responsabilidades acrescenta-se o aprender a aprender em equipe.

A organização excelente é o tipo de organização que apresenta um palco onde as pessoas possam criar, adquirir e transferir conhecimentos, e ainda aprender continuamente a aprender em grupo. O aprender passa pelo modelo de aprendizagem vivencial (Kolb, 1997), modelo que no âmbito teatral encontra paralelo no Sistema Stanislavski, mais precisamente no elemento denominado análise ativa.

Stanislavski e Senge oferecem os elementos e disciplinas viabilizadoras da organização que aprende, ensinamentos que podem contribuir para a formação e desenvolvimento de um novo ser participante, proativo, um ator aquele que age de forma criativa, capaz de adquirir e transferir conhecimento na organização. Estes autores oferecem a teoria e as técnicas para o auto-desenvolvimento do indivíduo, que pode ser desencadeado pelo laboratório de aprendizagem. O indivíduo evolui quando os aspectos físico, mental, emocional e espiritual são desenvolvidos.

O arcabouço teórico criado nesta tese serviu como orientação à pesquisa de campo e possibilitou a elaboração das diretrizes. A pesquisa de campo, envolvendo três grupos teatrais de Florianópolis, procurou verificar quão próximos ou distantes estavam estes grupos de serem organizações excelentes. Foi constatado que nenhum dos grupos pesquisados pode ser caracterizado como organização excelente, ainda que por vezes apresentem um ou outro elemento, com configuração mais ou menos completa. Este tipo de organização não privilegia um elemento em detrimento de outro; os oito elementos que fazem parte de sua conceituação devem ser contemplados de forma sistêmica e receber a mesma atenção, pois são parte de um todo.

Exemplificando, o Grupo C, no que tange as pessoas, bem se aproxima de um laboratório de aprendizagem. O Grupo A reconhece a necessidade de conhecer o mercado, de atuar dentro dos preceitos de marketing. Este grupo apresentou considerável lucidez quanto ao que deveria ser feito, e as dificuldades em fazê-lo, basicamente pelo não domínio de gestão de serviços com suas funções básicas. Tal deficiência contribuiu para fazer com que o grupo encerrasse suas atividades meses após ter sido pesquisado.

Apesar dos outros dois grupos estarem vivos, isso não garante sua sobrevivência e viabilidade, conceitos que significam, respectivamente, manter-se ativo, intenso e forte, e possuir a capacidade de crescimento normal com desenvolvimento contínuo – ser viável é retirar do mercado sua sobrevivência, é produzir de forma eficiente, buscando satisfazer as necessidades dos membros do grupo e ao mesmo tempo as necessidades dos consumidores.

Em síntese, a pesquisa de campo identificou que se o conjunto dos elementos da organização excelente (“design”, mercado, capacidade empresarial, exploração de oportunidades, localização de problemas, criação, aquisição e transferência de conhecimento, aspiração coletiva e aprender em grupo) for levado em consideração, os três grupos pesquisados são deficitários. Os dois em existência possuem um caminho a ser percorrido, para o Grupo B um tanto mais longo que para o C, afim de se chegar a organização proclamada.

Para facilitar a caminhada, propõe-se um conjunto de orientações traduzidas em dezessete diretrizes, seguindo os elementos da organização excelente. A presente tese que, teve como propósito o delineamento de diretrizes para auxiliar os grupos teatrais virem a ser organizações excelentes, não objetivou ser compreensiva no sentido de que não abordou a gestão financeira nem a gestão das operações em sua totalidade. Na realidade, esta tese se resume em traçar um caminho a ser percorrido pelos grupos teatrais que almejam sua sobrevivência e viabilidade.

As limitações aqui presentes servem de sugestão para futuros trabalhos de pesquisa: por exemplo, estudar a gestão financeira do grupo teatral visando propor melhorias quanto aos aspectos custos e financiamento. Dentro do

marketing há espaço para explorar os meandros da segmentação de mercado e em produção estudar a questão da qualidade. Ainda, a continuidade desta tese poderia ser desencadeada pela elaboração de um trabalho mostrando o como traçar estratégias mercadológicas e como exercitar o laboratório de aprendizagem. Finalizando, o Quadro 7, a seguir, como quadro síntese da pesquisa, põe um ponto final ao trabalho empreendido e abre espaço para suas limitações e sugestões.

Quadro 7 – Síntese da pesquisa

Tema: Organização Excelente

Problema: Qual o “segredo” da sobrevivência do grupo teatral - A questão do estar vivo e ser viável

Justificativa: (na tese)

Objetivo Geral: Propor diretrizes para o grupo teatral buscar configurar-se como organização excelente

Objetivos Específicos	Questões	Conceitos - Fund. Teórica	Autores	Resultado - Diretrizes
<p>☐ Caracterizar o grupo teatral como organização que produz serviço.</p> <p>☐ Explorar conceitual e teoricamente os elementos básicos da organização excelente:</p> <p>Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o sistema de produção identificando seus elementos para o teatro. • Expor a atividade de projetos, e o processo de produção teatral. <p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar o mercado consumidor. • Conceituar produto e serviço artístico/cultural e explicitar suas características. • Abordar o marketing das artes. <p>Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar o grupo teatral como equipe. • Expor o laboratório de aprendizagem como espaço para aprender a aprender. 	<p>Que tipo de organização e estrutura apresentam os grupos teatrais?</p> <p>Como se apresentaria um sistema de produção teatral?</p> <p>Qual a relevância da atividade de projetos para o grupo teatral?</p> <p>Por que é necessário entender o mercado? Como este se apresenta?</p> <p>Considerando as características do serviço artístico/cultural deve o Estado subsidiar sua produção? Por que deve o grupo teatral se reconhecer como participante do mercado e destinado a obter deste sua sobrevivência e viabilidade?</p> <p>Quais as características da oferta e da demanda?</p> <p>Quais as condições necessárias para transformar grupos em equipes?</p> <p>O que é um laboratório de aprendizagem?</p> <p>Como os grupos concebem a gestão de serviços?</p> <p>Quais as sugestões a serem dadas para a sobrevivência e viabilidade do grupo teatral?</p>	<p>Organização, estrutura</p> <p>Recursos transformados Recursos de transformação</p> <p>Projetos e processo de produção teatral</p> <p>Mercado, consumo das artes</p> <p>Produto e serviço artístico, bem meritório e capital cultural</p> <p>Produção, consumo, oferta, demanda</p> <p>Grupos, equipes</p> <p>Laboratório de aprendizagem, disciplinas, elementos de criação Serviços, elementos básicos</p> <p>Organização excelente</p>	<p>Mintzberg, Morgan</p> <p>Slack, Moreira</p> <p>Slack, Wagner, Freakley, Brown</p> <p>Kotler, Gold, Motta & Schaeue, Shaw</p> <p>Throsby & Withers, Bourdieu</p> <p>Kotler & Scheff</p> <p>Moscovici, Bateman, Boog, Nelms</p> <p>Senge, Stanislavsky, Barba</p> <p>Lovelock</p> <p>Pinchot, Cardoso, Senge, , Lovelock, Barba, Stanislavsky, Slack</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acatar o grupo teatral como organização simples 2. Entender o mercado 3. Ser participante do mercado 4. Acatar o marketing das artes 5. Encontrar um mercado para as ofertas do grupo teatral 6. Expandir o mercado 7. Manter o público 8. Buscar um rumo 9. Definir a capacidade

<p><input type="checkbox"/> Pesquisar a gestão dos grupos teatrais de Florianópolis, focando as funções de produção, marketing e pessoal.</p> <p><input type="checkbox"/> Delinear as diretrizes.</p>				<p>empresarial do grupo</p> <p>10.Reconhecer a importância do projeto do produto e do processo</p> <p>11. Transformar o grupo em equipe</p> <p>12.Dinamizar o Laboratório de Aprendizagem</p> <p>13. Definir o papel do diretor teatral como líder</p> <p>14. Estabelecer o grupo como espaço para o desenvolvimento de seus membros</p> <p>15. Desencadear o processo de transição do comportar para o agir</p> <p>16. Levar o grupo ao aprendizaso</p>
---	--	--	--	--

				organizacional 17. Alavancar o processo criativo
--	--	--	--	--

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Stella. **Técnica da Representação Teatral**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1992.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 4 ed. São Paulo : Pioneira, 1994.
- ALMEIDA, C.I.de. "Fundamentos de Marketing Cultural". *In Marketing Cultural ao Vivo*, organização de Candido J.M. de Almeida e Silvia Da Rin. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1992.
- ASLAN, Odete. **O Ator no Século XX**. São Paulo : Perspectiva, 1994.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo : Atlas, 1998.
- BARBA, Eugênio. **Além das Ilhas Flutuantes**. São Paulo : Hucitec, 1991.
- BAUMOL, W. & BOWEN, W.G. **Performing Arts – the economic dilemma**. Cambridge, Massachussets/EUA : Twentieth Century Fund, 1966.
- BENNETT, Susan. **Theatre Audiences: a theory of production and reception**. 2nd ed. London/GB : Routledge, 1997.
- BLAUG, Mark (editor). **The Economics of the Arts**. London/GB : Martins Robertson & Company, 1976.
- BOURDIEU, Pierre. Outline of a Sociological Theory of Art Perception. **Internacional Social Science Journal**, v. 4, n.20, p.585-598, 1968.
- _____. **Distinction**. London/GB : Routledge, Kegan Paul, 1984.
- BREEN, G.E. & BLANKENSHIP, A.B. **Faça Você Mesmo Pesquisa de Mercado**. São Paulo : McGraw-Hill, 1991.
- BROOK, Peter. **A Porta Aberta**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1999.
- BROWN, John R. **What is Theater?: an introduction and exploration**. Boston : Focal Press, 1997.

- BÚRIGO, Carla C.D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis, SC : Insular, 1997.
- BYRNES, William J. **Management and the Arts**. Boston : Focal Press, 1993.
- CARDOSO, Olga. **Linhas de Pesquisa**. Florianópolis: UFSC/CTC/ EPS, [s. d.] (documento não publicado).
- _____. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. CTC/Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 1995.
- CARLEY, Michael. **Rational Techniques in Policy Analysis**. London/GB : Heinemann Educational Books, 1983.
- CARREIRA, André L.A; MENDES NETTO, Marcelo S.; SERRALHEIRO, Wendie de Oliveira. **Os processos de Produção Teatral no Contexto da Cultura Regional: o caso dos grupos teatrais do Estado de Santa Catarina**. Relatório de Pesquisa. PIBIC-CNPq, UDESC/CEART, fev, 1998.
- CERVO, A & BERVIAN, P.^a **Metodologia Científica para uso dos Estudantes Universitários**. São Paulo : McGraw-Hill, 1983.
- CHISNALL, P.M. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo : Atlas, 1982.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3 ed. São Paulo : Cortez, 1998.
- CLEMMER, Jim. **Pathways to Performance: a guide to transforming yourself, your team, and your organization**. Prima Publishing, 1995.
- COBRA, Marcos. **Administração do Marketing**. São Paulo : Atlas, 1992.
- COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. São Paulo : Iluminuras, 1997.
- CORRÊA, T.G. **Rock, nos Passos da Moda: média, consumo x mercado cultural**. Campinas/SP : Papyrus, 1989.
- COSTA, Jane I. Pereira da. **Marketing. Noções Básicas**. Florianópolis : UFSC, 1992.
- CWI, David. Public Support of the Arts: three arguments examined. **Journal of Cultural Economics**. Akron/Ohio/EUA. Dez, 1980, p. 35-42.

- DANIEL, Ronaldo. Teatro de Equipe ou alienação individual? *In* Rio de Janeiro, **Dionysos**, Serviço Nacional de Teatro, Nº 26, p. 128-1129, 1982.
- De GEUS, Arie P. Planejamento como Aprendizado. *In* STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo : Futura, 1997.
- DESLANDES, Suely F. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.
- DIMAGGIO, P. & USEEN, C. "Cultural property and public policy" *in* **Social Reserarch**, v. 45. n.2, summer, p.356-389, p.1978.
- DORFLES, Gilos. **O Devir das Artes**. São Paulo : Martins Fontes, 1992.
- DOUGAN, Don.J. **Public Subsidy for the Arts in the Western Region**. London/GB : City University, 1982. PhD Tesis.
- DURAND, José C. Profissionalizar a Administração da Cultura. *In* **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n.2, p.6-11, 1996.
- EVARD, Y. "The Determinants of Cultural Consumption" *In* Shaw, D. (Editor). **Artists and Cultural Consumers**. Akron/Ohio/EUA : Association for Cultural Economics, University of Akron, 1987.
- FLEURY, Maria T. Aprendendo a Mudar – Aprendendo a Aprender. *In* **Revista de Administração**, São Paulo, V. 30, Nº 3, p.5-11, Julho-setembro, 1995.
- FREAKLEY, Vivien. **Essential Guide to Business in the Performing Arts**. London/GB : Hodder & Stoughton, 1996.
- FREY, Bruno & POMMERHNE, Werner. **Muses and Markets: explorations in the economics of the arts**. Oxford/GB : Basil Blackwell, 1989.
- FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- GANZEBOOM, H.B. "Cultural Audience formation in the Netherland between 1962 and 1983". *In* Shaw, D. (Editor). **Artists and Cultural Consumers**. Akron/Ohio/EUA : Association for Cultural Economics, University of Akron, 1987.
- GARCIA, Maria A.B. Artes Plásticas: participação e distinção. Brasil anos 60/70. *In* **Porto Arte**. Porto Alegre, v.3, n.6, dez, 1992, p.34-41.
- GARVIN, David. "Construindo uma Learning Organization". *In* : **Harvard Business Review**, p.1-28, jul-ago, 1993.

- GIDDENS, Anthony. **New Rules of Sociological Method**. London/GB : Hutohisnon, 1976.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo : Atlas, 1995.
- GISBERT, Justo. Introduction al metodo de las acciones fisicas. Buenos Aires/AR. **Cadernos de Divulgación**. Instituto Nacional de Estudos de Teatro. Tomo 1, Nº 1, p. 89-109, 1987.
- GODOY, Arildo S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *In* **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n.2, p.57-63, mar-abr, 1995.
- GOLD, Sonia. "Consumer Sovereignty and the performing arts". Apud: Shanahan. J.L. (ed) **Markets for the Art**. Akron/Ohio/EUA : The University of Akron, 1983.
- GOLDE, Roger A. **Planejamento Prático para Pequenas Empresas**. São Paulo : Abril, 1990.
- GROTOWSKI, Jerzy. **Em Busca de um Teatro Pobre**. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1971.
- GUINSBURG, Jacó. **Stanislavski e o Teatro de Arte de Moscou**. São Paulo : Perspectiva, 1985.
- GRYPDONCK, A . "Instruments for Cultural Development and Achievement". *In* Shanahan, J.L. (editor). **Markets for the Arts**. Akron/Ohio/EUA : Association for Cultural Economics Press, University of Akron, 1983.
- HAGUETTE, Teresa M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1997.
- HEILBRUN, James & GRAY, Charles M. **The Economics of Art and Culture: an American perspective**. Cambrigde/GB : Cambridge University Press, 1993.
- KATZ, Daniel & KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo : Atlas, 1970.
- KNÉBEL, Maria O. **El Ultimo Stanislavski**. Madrid : Editorial Fundamentos, 1996.

- KOLB, David A. "A Gestão e o Processo de Aprendizagem", *In* STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo : Futura, 1997.
- KOTLER, Philip & SCHEFF, Joanne. Crisis in The Art: the marketing response. *In* **California Management Review**. Berkeley. Fall 1996, vol 39, n 1, p. 28-52.
- _____. **Standing Room Only**. Boston/EUA : Harvard Business School Press, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- KUHNER, Maria Helena. **Teatro Amador: radiografia de uma realidade**. Rio de Janeiro : INACEN, 1987.
- KUSNET, Eugênio. **Ator e Método**. Rio de Janeiro : Instituto Nacional de Artes Cênicas, 1987.
- LEAL, O. Fachel. **A Leitura Social da Novela das Oito**. Petrópolis/Rio de Janeiro : Vozes, 1986.
- LEVITT, Theodoro. "Marketing Miopia". *In* **Harvard Business Review**. Boston/EUA. Set-out, 1975, p. 30-44.
- LEWIS, Robert. **Método ou Loucura**. Fortaleza : UFC e Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1982.
- LOVELOCK, Christopher H. **Managing Services: Marketing Operations and Human Resources**. 2nd Edition. New Jersey/EUA. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.
- MAGALDI, Sábato. **Iniciação ao Teatro**. São Paulo : Coleção Burity, 1965.
- MANNHEIM, Karl. **Sociologia da Cultura**. São Paulo : Perspectiva, 1974.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e Análise**. São Paulo : Atlas, 1994.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- MENEGASSO, Maria E. As Teorias Administrativas e a Empregabilidade Vistas sob o Enfoque da Organização em Aprendizagem. *In* **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, ano 1, ago, p.49-59, 1999.
- MINAYO, Maria C. de S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ : Vozes, 1994.

- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo : Atlas, 1995a.
- _____. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa : Dom Quixote, 1995b.
- MITCHELL, G. Duncan (editor). **A New Dictionary of Sociology**. London/GB : Routledge & Keagan Paulo, 1987.
- MOREIRA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. 2 ed. São Paulo : Pioneira, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo C. e SCHEWE, Charles D. “Adote consumidores mais velhos no marketing das artes”. *In Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n. 2, p.23-32, 1995.
- MUSGRAVE, Richard A . **Teoria das Finanças Públicas**. São Paulo : Atlas, 1976. v.1 e 2.
- MYERSCOUGH, J. **The Economic Importance of the Arts in Ipswich**. London/GB : Policy Studies Institute, 1988.
- NELMS, Henning. **Como Fazer Teatro**. Rio de Janeiro : Letras e Artes, 1964.
- NICKELS, W. & WOOD, M.B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro : LTC, 1999.
- NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. *In STARKEY, Ken. Como As Organizações Aprendem*. São Paulo : Futura, 1997.
- NUNES, Celso. **O Treinamento Psicofísico na Formação do Ator**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicação e Arte. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1982.
- OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo : Pioneira, 1997.
- PARKER, Glenn M. **Team Players and Teamwork: a equipe e seus integrantes**. São Paulo : Pioneira, 1994.
- PAVIS, Patrice. **Dicionário de Teatro**. São Paulo : Perspectiva, 1999.

- PINCHOT, Gifford. **O Poder das Pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquistar o mercado.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- PLOSSL, George. **Administração da Produção.** São Paulo : Makron Books, 1993.
- RAMOS, Alberto G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. *In* **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 18, Nº 2, abr-jun, 1984.
- REDONDO JUNIOR. **O Teatro e a sua Estética.** Lisboa/Portugal : Arcádia, 1963.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa.** São Paulo : Makron Books, 1990.
- RUGGIERO, Angel. “Acerca del discurso Stanislavskiano”. *In* **Máscara.** Cidade do México, ano 3, Nº 15, p. 70-78, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. How Can Organizations Learn Faster? *In* **Sloan Management Review.** Winter 1993, p. 83-92.
- SCITOVSKY, Tibor. **The Joyless Economy.** New York/EUA : Oxford University Press, 1976.
- SCHUSTER, Mark J. “The other side of the subsidized muse: indirect aid revisited”. *In* **Journal of Cultural Economics.** Netherlands, v.23, n. 1-2, p.51-70, 1999.
- SEMENIK, R.,J. & BAMOSSY, G. “The experimental nature of cultural consumption and the shaping of a new aesthetic” *In* Shaw, D. (Editor). **Artists and Cultural Consumers.** Akron/Ohio/EUA : Association of Cultural Economics, University of Akron, 1987.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina.** 1 e 2 ed. São Paulo : Best Seller, 1990 e 1998.
- _____. “O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem”. *In* Starkey, Ken (org.) **Como as Organizações Aprendem.** São Paulo : Futura, 1997.
- _____. (et. al.) **A Quinta Disciplina: caderno de campo.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

- SHANAHAN, James L. et. al (editores). **Economic Support for the Arts.** Akron/Ohio/EUA : The University of Akron, 1980.
- SHAW, D. (Editor) **Artists and Cultural Consumers.** Akron/Ohio/EUA : Association for Cultural Economics Press, University of Akron, 1987.
- SILVA, Edinice M. "O Consumo das Artes". *In Porto Arte.* Porto Alegre, v.6, n.9, p.71-82, mai, 1995.
- _____. "Capital Cultural e Subsídio as Artes". *In Revista de Ciências da Administração.* Florianópolis, SC. Ano I, n.0, p. 7-18; ago. 1998.
- _____. **Os Grupos Teatrais em Florianópolis.** Relatório de Pesquisa, UFSC, 1998.
- SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis : Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.
- SLACK, Nigel, e outros. **Administração da Produção.** São Paulo : Atlas, 1997.
- SOUZA, Tereza de. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. *In Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, v.33, n.1. p. 30-38, jan-fev. 1993.
- SPOLIN, Viola. **O Jogo Teatral no Livro do Diretor.** São Paulo : Perspectiva, 1999.
- STANISLAVSKY, Constantin. **A Criação do Papel.** Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1972.
- _____. **Manual do Ator.** São Paulo : Martins Fontes, 1988.
- _____. **A Preparação do Ator.** 13 ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1996.
- STATA, Ray. Aprendizagem Organizacional: a chave da inovação gerencial. *In STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem.* Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TATTERSALL, James. **A Strategy for Culture: five nations study of arts support systems.** London/GB : City University, 1988. PhD Thesis.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991.

The international Covenant on Economics Social and Cultural Rights, 1966.
Art.15.

THROSBY, David. Cultural Capital. *In Journal of Cultural Economics*.
Netherlands, v.23, n.1-2, p.3-12, 1999.

THROSBY, C.D. and WITHERS, G.A . **The Economics of The Performing
Arts**. London/GB : Edward Arnold Publishers, 1979.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a
pesquisa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

UUSITALO, LIISA. "On the Consumption of Pictorial Art". *In Shaw, D. (Editor)
Artists and Cultural Consumers*. Akron/Ohio/EUA : Association for
Cultural Economics, University of Akron. 1987.

VASCONCELLOS, Luiz P. **Dicionário de Teatro**. São Paulo : L&M, 1987.

VERGARA, Sylvia C. Tipos de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**.
Rio de Janeiro, FGV, Nº 52, jun/ 1990.

WAGNER, Fernando. **Teoria e Técnica Teatral**. Coimbra/Portugal : Livraria
Almeida, 1978.

WEKWERTH, Manfred. **Diálogo sobre a Encenação**. São Paulo : Hucitec,
1984.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo : Makron Books, 1992.

WOLFF, Janet. **The Social Production of Art**. London/GB : MacMillan
Education , 1981.

www.zumble.com.br. Aprendizagem e Desempenho, 1999.

8 ANEXO

8.1 O Consumo das artes em Florianópolis

No Brasil, podemos relacionar pesquisa pioneira realizada em Florianópolis por Ghizoni, Müller e Silva (1993), que teve como objetivo geral a análise das características do público consumidor das artes em Florianópolis - mais especificamente, esta se tratou de uma pesquisa de marketing.

A pesquisa sobre o consumo das artes em Florianópolis apresenta natureza descritiva sendo utilizado o método estatístico para diagnóstico, análise e interpretação dos dados. A coleta de dados abrangeu dados primários e secundários. Como fonte de informação primária recorreu-se ao questionário estruturado em duas partes - dados qualitativos e identificativos – e como secundária foi utilizado o IX Recenseamento Geral do IBGE (1980).

O universo considerado constitui-se na população urbana de Florianópolis, nas idades de 20 a 64 anos, compreendendo 80.674 pessoas (dados do IBGE - 1980). A amostragem foi não probabilística, devido ao tempo e aos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização de uma pesquisa com esse tipo. A amostra foi determinada com um intervalo de confiança de 95% e um erro padrão de 5%. Após efetuados os devidos cálculos, chegou-se a um total de 398, aproximados para 400 questionários a serem aplicados. O trabalho de campo foi realizado no período compreendido entre os dias 29 de Abril e 15 de Maio de 1993, e contou com a participação de três entrevistadoras que aplicaram os questionários em locais de grande fluxo de pessoas, tais como: Calçadão da Rua Felipe Schmidt, Ceisa Center, Terminal Urbano, Mercado Público, Centro Comercial Entrelaços, Supermercados Angeloni, Santa Monica e Comper, e outros lugares.

A análise dos dados foi efetuada através das tabelas referentes a cada pergunta do questionário (num total de quatorze) e de seus cruzamentos (total de quatro); o procedimento adotado foi o de se tomar cada item de consumo e

analisá-lo em relação a variáveis demográficas como idade, ocupação escolaridade e renda.

Tabela 1 - Exposição da população às artes

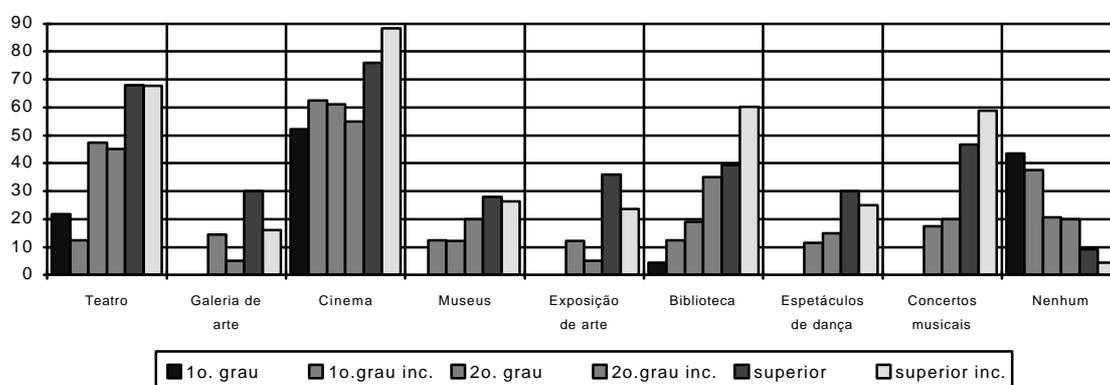
	TEATRO		GAL. ARTE		CINEMA		MUSEUS		EXP. ARTE		BIBLIOT.		ESP. DANÇA		CONC. MUS.		NENHUM	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
IDADE																		
20-24 anos	57	61,29	13	13,98	85	91,40	19	20,43	17	18,28	52	55,91	22	23,66	43	46,24	3	3,23
25-34 anos	70	53,85	27	20,77	95	73,08	27	20,77	37	28,46	42	32,31	24	18,46	56	43,08	20	15,38
35-44 anos	52	64,20	20	24,69	51	62,96	16	19,75	18	22,22	21	25,93	23	28,40	23	28,40	12	14,81
45-54 anos	26	45,61	13	22,81	32	56,14	12	21,05	10	17,54	12	21,05	9	15,79	7	12,28	16	28,07
55-64 anos	20	51,28	3	7,69	19	48,72	7	17,95	5	12,82	7	17,95	2	5,13	8	20,51	10	25,64
OCUPAÇÃO																		
Do lar	27	58,70	6	13,04	28	60,87	8	17,39	9	19,57	9	19,57	7	15,22	8	17,39	10	21,74
Estudante	33	70,21	9	19,15	45	95,74	13	27,66	13	27,66	33	70,21	15	31,91	26	55,32	1	2,13
Func. Público	60	52,17	20	17,39	71	61,74	21	18,26	25	21,74	41	35,65	21	18,26	40	34,78	22	19,13
Em.empr.priv	38	48,10	9	11,39	56	70,89	13	16,46	12	15,19	22	27,85	13	16,46	28	35,44	14	17,72
Comerciário	12	60,00	3	15,00	14	70,00	3	15,00	1	5,00	2	10,00	3	15,00	2	10,00	4	20,00
Autônomo	29	60,42	17	35,42	41	85,42	14	29,17	19	39,58	15	31,25	14	29,17	19	39,58	6	12,50
Empresário	12	57,14	6	28,57	13	61,90	2	9,52	5	23,81	6	28,57	4	19,05	7	33,33	1	4,76
Aposentado	13	56,52	6	26,09	13	56,52	7	30,43	3	13,04	6	26,09	2	8,70	6	26,09	3	13,04
Nenhum	1	100	0	0	1	100	9	0	9	0	0	0	1	100	1	1,00	0	0
ESCOLARID.																		
1º grau	5	21,74	0	0	12	52,17	0	0	0	0	1	4,35	0	0	0	0	10	43,48
1º grau inc.	1	12,50	0	0	5	62,50	1	12,50	0	0	1	12,50	0	0	0	0	3	37,50
2º grau	62	47,33	19	14,50	80	61,07	16	12,21	16	12,21	25	19,08	15	11,45	23	17,56	27	20,61
2º grau inc.	9	45,00	1	5,00	11	55,00	4	20,00	1	5,00	7	35,00	3	15,00	4	20,00	4	20,00
Superior	102	68,00	45	30,00	114	76,00	42	28,00	54	36,00	59	39,33	45	30,00	70	46,67	14	9,33
Superior inc.	46	67,65	11	16,18	60	88,74	18	26,47	16	23,53	41	60,29	17	25,00	40	58,82	3	4,41
RENDA																		
Dependente	23	60,53	7	18,42	33	86,84	8	21,05	9	23,68	21	55,26	7	18,42	17	44,74	3	7,90
Faixa 2	41	43,16	13	13,68	62	65,26	17	17,89	16	16,84	26	27,37	16	16,84	24	25,26	25	26,32
Faixa 3	60	55,56	21	19,44	83	76,85	27	25,00	26	24,07	39	36,11	25	23,15	46	42,59	10	9,26
Faixa 4	32	58,18	12	21,82	40	72,73	9	16,36	11	20,00	18	37,73	11	20,00	22	40,00	7	12,73
Faixa 5	25	58,14	7	16,28	30	69,77	8	18,60	8	18,60	9	20,93	8	18,60	12	27,91	5	11,63
Faixa 6	44	72,13	16	26,23	34	55,74	12	19,67	17	27,87	21	34,43	13	21,31	16	26,23	11	18,03

Fonte: Dados primários coletados

Através dos dados coletados pode-se observar que aparentemente uma parcela significativa da população pesquisada se define como consumidora das artes. Se a modalidade artística considerada for o Teatro, dos 400

entrevistados, 225 disseram frequentá-lo, isto é 56,25%; porém se considerarmos Galeria de Arte, Museus, Exposições de Arte e Espetáculos de Dança, este percentual cai para aproximadamente 20%, o que não deixa de ser alto. Entretanto, convém lembrar que a pesquisa foi levada a efeito quase que exclusivamente na área central de Florianópolis e que o nível de escolaridade da maioria dos entrevistados (54,50%) é superior - e como podemos ver no Gráfico 3.1 o fator educacional se mantém relevante para o consumo das artes.

Gráfico 1 - Exposição da população às artes - por escolaridade



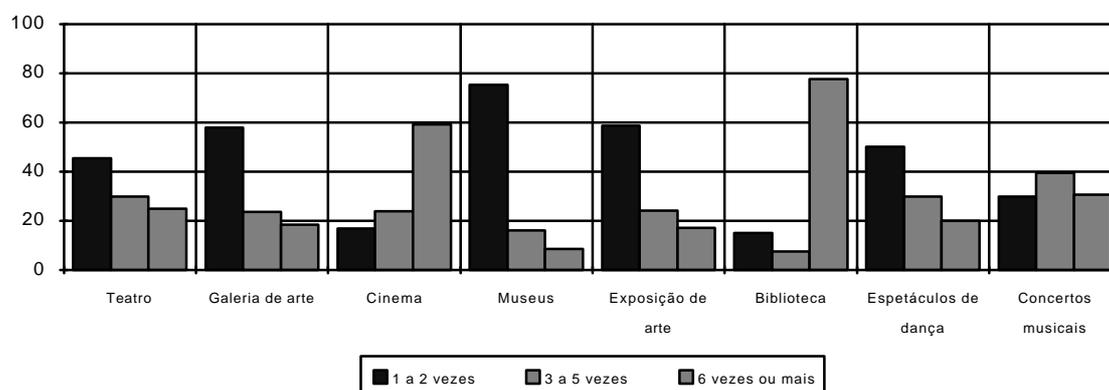
Os dados se apresentam ainda mais esclarecedores quando a frequência do consumo é verificada: dos que dizem ir ao Teatro, a grande maioria o faz de uma a duas vezes ao ano, número idêntico de idas a Galerias de Arte, Museus, Exposições e Espetáculos de Dança.

Tabela 2 – Frequência a eventos e espaços culturais ao ano

FREQUÊNCIA	TEATRO		GAL. ARTE		CINEMA		MUSEUS		EXP. ARTE		BIBLIOT.		ESP. DANÇA		CONC.MUS.	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
1 a 2 vezes	102	45,33	44	57,89	48	7,02	61	75,31	51	58,62	20	14,93	40	50	41	29,93
3 a 5 vezes	67	29,78	18	23,68	67	23,76	13	16,05	21	24,14	10	7,46	24	30	54	39,42
6 vezes ou mais	56	24,89	14	18,42	167	59,22	7	8,64	15	17,24	104	77,61	16	20	42	30,66
TOTAL	225	100	76	100	282	100	81	100	87	100	134	100	80	100	137	100

Fonte: dados primários coletados

Gráfico 2 - Frequência a eventos e espaços culturais ao ano



Com relação aos bens culturais/artísticos oferecidos pela indústria cultural - cinema, jornais e revistas – estes são extensamente consumidos e com frequência significativa. O Livro é também bastante procurado, ainda que em proporção inferior aos demais, demonstrando o hábito da leitura entre a população. No entanto, quando a leitura se volta para assuntos técnicos - livros e revistas - esta sofre uma queda considerável e ocorrem alterações na faixa etária e renda dos que os consomem. Em outras palavras, se jornais, revistas e livros não especificados são consumidos quase de maneira indiscriminada por todas as faixas etárias, o acesso aos Livros e Revistas Técnicas fica concentrado na faixa de 20 a 24 anos (que coincidentemente sente menor atração pelos jornais), representada por estudantes, sem renda própria.

Ainda, é esta mesma faixa etária e ocupação que mais freqüenta concertos musicais, bibliotecas e cinema. Em relação ao cinema, é interessante observar que este produto cultural quando comparado aos jornais, traz à tona aspectos relevantes para uma leitura de nossa sociedade consumidora. Por exemplo, tanto um como outro atinge uma massa significativa de consumidores, porém seus consumos indicam relações notáveis quanto a idade e local da prática/consumo. Esclarecendo: os que mais freqüentam o cinema estão na faixa etária de 20 a 24 anos e o fazem, como não poderia deixar de ser, fora do lar; em contrapartida, os que mais lêem jornais são os aposentados e possivelmente o fazem dentro de casa. Já os que menos freqüentam o Cinema pertencem ao grupo identificado com alta renda, acima de 15 salários mínimos.

Retomando as artes eruditas, estas apresentam certa homogeneidade na frequência de seu consumo, e o mesmo ocorre (com pequenas diferenças) na observação das variáveis idade, ocupação, nível educacional e renda dos freqüentadores: esses produtos culturais são consumidos na maioria das vezes por indivíduos em idade entre 35 e 44 anos. A exceção são os museus, com índices de frequência quase iguais nas faixas etárias compreendidas entre 20 e 54 anos, e exposições de arte, que atraem mais pessoas entre 24 e 34 anos. Neste item, entre as variáveis demográficas o status sócio-econômico e nível educacional possuem um nítido impacto na frequência, conforme citado em *Artists and Cultural Consumers* (1987) e confirmado na presente pesquisa.

As ocupações que prevalecem entre os consumidores das artes são as de autônomos e estudantes, com renda acima de 15 salários mínimos ou dependentes, respectivamente. Aqui convém salientar que podemos muito bem auferir que o fato de aparecer estas duas faixas pode significar que o dependente na realidade "depende" dos pais que possuem este nível de renda. Em pesquisa efetuada anteriormente e mencionada no livro acima verificou-se que o alto índice de dependentes, normalmente estudantes, que freqüentavam o teatro e outras artes estava relacionado com a posição ocupacional dos pais (talvez autônomos) e esta colocava aqueles em patamar superior de renda e consumo, ou seja, a relevante posição ocupacional dos pais leva os filhos a um

maior consumo das artes, ao contrário dos filhos cujas famílias possuem um menor status econômico.

Quanto ao nível educacional, o superior e superior incompleto dominam o consumo tanto nas artes eruditas, bibliotecas e produtos da indústria cultural. DiMaggio(1978, p. 366) nos chama a atenção para o fato de que estudantes dependentes de uma classe social privilegiada se matriculam em universidades em maior proporção que os de outras classes, e a educação superior acentua o interesse nas artes e atividades criativas . Isto pode justificar o grande índice de estudantes consumidores, como podemos observar até em relação a concertos musicais, que atraem os jovens entre 20 e 24 anos.

Complementando, para o caso do teatro, onde 70,21% dos freqüentadores são estudantes, Frey e Pommerehne(1989, p. 9) estabelecem que o benefício da visita ao teatro é maior quanto melhor for o nível educacional do consumidor e a intensidade de sua frequência. E ambos, a educação e a intensidade do contato, em geral, estão positivamente relacionadas com a renda do indivíduo.

A questão do consumo das artes pode vir associada a oferta de produtos/serviços culturais/artísticos, ainda que o consumo cultural, por exemplo frequência ao teatro, possa ser determinado por cinco fatores básicos, em ordem de importância: capacidade, status-motivação, tempo disponível, oferta do produto cultural e recursos financeiros disponíveis (Ganzeboom,1987); portanto oferta não necessariamente possui influência decisiva no consumo. Mesmo cientes do exposto, os pesquisadores sentiram a necessidade de verificar a opinião dos entrevistados quanto a oferta/opções culturais em Florianópolis. Os respondentes ofereceram dados interessantes: por exemplo, a grande maioria (56,75%) considera a oferta de produtos culturais regular e, quando solicitados a emitir sugestões, em primeiro surgiu a opção por mais peças teatrais e mais teatros, o que leva a algumas reflexões.

Essas sugestões sustentam dados levantado em pesquisas efetuadas na Austrália e Estados Unidos (C. D. Throsby e G. A. Withers, 1979), Holanda (Ganzeboom, 1987, *apud* Artists and Cultural Consumers), Inglaterra (Myerscough, 1988), onde normalmente a forma artística que mais atrai

consumo é o teatro. Aqui, chamando a atenção para o produto, pelas características do produto cultural, este vai além da noção de produto industrial, ou seja, aquele que se traduz no âmbito do marketing como ponto de encontro entre fabricante e consumidor. O produto cultural traz a esse "encontro" outras personagens como agentes e atores do mercado cultural, dando novos valores e sentido ao que é consumido (Corrêa, 1989, p. 36).

Voltando às sugestões dos respondentes, é natural que a prioridade recaia sobre o teatro visto que, em se tratando das artes/cultura, só podemos possuir necessidades ou desejos a partir do conhecimento prévio do produto a ser consumido, conforme expõe Bourdieu (1984), e podemos afirmar que indiretamente a população "conhece" o teatro a partir de seu conhecimento da televisão e de seus atores, os quais chamam/atraem a população para o consumo. Em outras palavras, talvez aqui esteja a justificativa para a sugestão por mais peças de teatro "propriamente dito". Esta suposição se baseia no fato de que boa proporção dos respondentes vão ao teatro, porém um pequeno percentual deles o fazem com frequência significativa, a ponto de indicar que o consumo, por ser limitado, não necessariamente causará grande benefícios ao consumidor, ficando mais a nível de entretenimento do que obtenção de cultura, realização e desenvolvimento social.

Também, importante salientar que devido a televisão possuir meios mais efetivos de apelar para a necessidade subconsciente, psicológica do consumidor, ela consegue "vender" bem os seus atores, o que não acontece por exemplo com a arte pictórica, tendo esta de competir com outras formas de arte e instituições culturais. Isto porque é de suma importância a competência cultural, ou percepção especializada, como se refere Dorfles (1992, p. 63), para se decodificar a arte pictórica - e neste sentido o consumo da arte deste tipo tende a permanecer num campo caracterizado pela distinção social. A presente pesquisa bem indica os níveis de escolaridade e renda altos dos freqüentadores de galerias e exposições de arte.

Retomando aos produtos da Indústria Cultural, como diz Gryphonck (1983, p. 77), desde Gutenberg os livros tem sido o principal meio para a realização

de redes social, cultural e científica de comunicação humana, encurtando tempo e espaço geográfico. Os elementos de apoio à civilização e à cultura humana tem sido disseminados pelos livros. Ainda no complexo espectro da informação e comunicação de nossa sociedade atual, a significância dos livros continua importante - e isto pode ser detectado na estrutura dos gastos do público consumidor em relação a diversos bens artísticos/culturais.

O bem cultural que recebeu prioridade número “um” nos gastos foi o livro, com 39,75%, seguido bem abaixo pelo cinema (13,75%) e pelas revistas (13%), ficando o teatro e obras de artes em sexto e sétimo lugares respectivamente. Estes dados são para a população pesquisada não especificada e se referem a uma escolha entre produtos de consumo oferecidos pela indústria cultural e fora dela - os pertencentes às artes eruditas.

Referindo-se somente as artes, que na pergunta nº 6 do questionário foram identificadas restritamente como teatro e obras de arte, outros dados surgiram relacionados a gastos, como por exemplo, 26% do total da amostra prioriza estas duas formas artísticas. Quando o destaque é dado ao lazer em vez dos gastos, o percentual daqueles que contemplam as atividades artísticas na ocupação de seus momentos de folga sobe para 39,75%. Isto leva a pensar sobre a realização de pesquisas objetivando levantamento de preços, custos, oferta e demanda para produtos artísticos, visto que parcela módica da população efetua dispêndios financeiros com as artes, porém a priorizam no lazer (tempo disponível).

Como podemos observar na Tabela 8.1, os consumidores das artes demonstram tendência a consumir mais de uma forma delas, o que foi atestado pelo fato das diferentes formas artísticas possuírem como consumidor maior aquele que se encontra entre 35 e 44 anos, é autônomo e possui renda acima de 15 salários mínimos.

Entretanto o que merece maior destaque não é o fato acima e sim o que se segue: o consumo nesta pesquisa, medido pelo percentual nas preferências no lazer e nos gastos, está relacionado a época em que os consumidores foram socializados para as artes - infância, adolescência, vida adulta. Em outras

palavras, pode-se detectar através da análise das Tabelas 8.3, 8.4 e 8.5 que existe uma relação direta entre a época em que os consumidores foram introduzidos às artes (infância e adolescência) e seu posterior interesse nelas - e ainda, que os pais e a escola possuem papel importante no comportamento futuro do consumidor.

Tabela 3 - Prioridade de lazer e gastos de consumidores introduzidos às artes na infância

	LAZER				GASTOS				TOTAL	
	ARTE		OUTRO		ARTE		OUTRO		FA	FR
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
PAIS	39	59,09	53	59,55	20	50	72	62,61	92	59,35
OUTROS	3	4,545	1	1,124	1	2,5	3	2,609	4	2,581
AMIGOS	3	4,545	5	5,618	2	5	6	5,217	8	5,161
ESCOLA	12	18,18	20	22,47	12	30	20	17,39	32	20,65
INIC.PROPRIA	9	13,64	10	11,24	5	12,5	14	12,17	19	12,26
TOTAL	66	100	89	100	40	100	115	100	155	100

Fonte: dados primários coletados

Tabela 4 - Prioridade de lazer e gastos de consumidores introduzidos às artes na adolescência

	LAZER				GASTOS				TOTAL	
	ARTE		OUTRO		ARTE		OUTRO		FA	FR
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
PAIS	9	13,43	10	10,10	6	15	13	10,32	19	11,45
OUTROS	6	8,955	6	6,061	6	15	6	4,762	12	7,229
AMIGOS	12	17,91	32	32,32	8	20	36	28,57	44	26,51
ESCOLA	15	22,39	19	19,19	10	25	24	19,05	34	20,48
INIC.PROPRIA	25	37,31	32	32,32	10	25	47	37,30	57	34,34
TOTAL	67	100	99	100	40	100	126	100	166	100

Fonte: dados primários coletados

Tabela 5 - Prioridade de lazer e gastos de consumidores introduzidos às artes na vida adulta

	LAZER				GASTOS				TOTAL	
	ARTE		OUTRO		ARTE		OUTRO		FA	FR
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
PAIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OUTROS	2	7,69	1	1,887	1	4,167	2	3,64	3	3,80
AMIGOS	4	15,38	18	33,96	3	12,5	19	34,55	22	27,85
ESCOLA	3	11,54	5	9,43	1	4,167	7	12,73	8	10,13
INIC.PROPRIA	17	65,38	29	54,72	19	79,17	27	49,09	46	58,23
TOTAL	26	100	53	100	24	100	55	100	79	100

Fonte: dados primários coletados

Este aspecto adquire maior consistência quando dados empíricos previamente obtidos apoiam a idéia de que experiências na infância, atitudes

no lar, arte-educação na escola e amigos influenciam o interesse nas artes (Eskola, 1976; Bourdieu, 1979, 1984). Mais precisamente, verificou-se que competência e interesse em arte se desenvolvem parcialmente no lar durante a infância e possuem a tendência de se acumular mais adiante. Este acúmulo é refletido no comportamento artístico, em qualidade e quantidade do consumo - tipo de evento/produto e frequência.

A presente pesquisa endossa o exposto com seus dados: 38,75% dos entrevistados foram introduzidos às artes na infância, e destes, 42,78% as priorizam em seu lazer e 25,81% em seus gastos; ainda destes, 59,09% tiveram seus pais como responsáveis pela sua introdução. Aos que tiveram contato na adolescência, a iniciativa própria e a escola passaram a fazer o papel antes exercido majoritariamente pelos pais - e os percentuais quanto ao lazer e gastos diferem pouco do anterior. A grande diferença aparece observando-se aqueles que tiveram contato com as artes na idade adulta - aqui a prioridade às artes em seu lazer e gastos sofrem reduções se comparadas com os anteriores.

Em síntese, os dados obtidos com a presente pesquisa indicam que o consumo das artes, em Florianópolis, é relativamente pequeno se observada a frequência deste consumo, que se resume em uma a duas vezes ao ano. Quanto a idade, escolaridade, ocupação e renda, os consumidores pesquisados apresentam características anteriormente detectadas em outros estudos (Seminik & Bamossy, 1987), isto é, são pessoas com idade entre 35 e 44 anos, nível de escolaridade superior, na maioria profissionais liberais (autônomos) com renda alta. E ainda, existe uma tendência entre os consumidores de se prestigiar mais de uma forma de arte, e o consumo está relacionado à época em que os consumidores foram socializados para as artes

8.2 Roteiro para Entrevista

1 - Organização

- Como o grupo está estruturado em termos da divisão do trabalho? E da coordenação das atividades?

2 - Produção

- Quais os produtos/serviços produzidos pelo grupo?
- O que significa produção teatral?
- Quais os recursos necessários para se produzir um espetáculo?
- Como é determinado o que produzir? É feito um projeto? Quem decide?
- Como é determinado como será produzido o espetáculo? É feito um projeto?
- Qual o papel do diretor no processo de produção teatral?
- Como são tratados os problemas (identificados, resolvidos)?

3 - Marketing

- Em sua opinião as pessoas têm necessidade de consumir teatro? Por que?
- Ao decidir sobre o espetáculo a ser produzido, o público consumidor/espectador é levado em consideração?
- Em uma escala de 0 a 10, qual o grau de importância dada ao público consumidor?
- O grupo considera existir concorrência? O que, quem, qual(is) seria(m) o(s) concorrente(s)?
- Existe no grupo a preocupação com a diferenciação do produto/serviço ofertado em relação a concorrência?
- Existe a preocupação com onde mostrar o espetáculo?
- Qual o negócio do grupo?
- Quais os resultados que o grupo busca atingir?
- Quais são suas prioridades?

- Quais são seus pontos fortes e fracos? Quais as oportunidades e ameaças?
- Quem são os consumidores/espectadores?
- Qual o nível de satisfação com os serviços oferecidos pelo grupo?
- Que benefício o grupo oferece ao consumidor?
- Quais têm sido os resultados?
- Que critérios são usados para medir sucesso?

4 - Pessoal

- Qual o papel do diretor frente o grupo?
- Em sua opinião o grupo serve de espaço para o desenvolvimento de seus membros? Como? Quais as ferramentas/mecanismos existentes que possibilitam o desenvolvimento individual e da equipe?
- Quais as ferramentas utilizadas para alavancar o processo criativo no ator?
- Quais os pontos principais da relação diretor e atores?
- Como se dá a preparação do ator no grupo? (O grupo adota o Sistema Stanislavski?)
- Qual sua conceituação de: Disciplina Ética, Ação, Objetivos, Circunstancias Dadas, Concentração, Memória, Imaginação, Se Mágico, e Senso de Verdade?
- O que você entende por Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe, e Pensamento/Raciocínio Sistêmico?
- Qual a principal razão para a existência do grupo?

5 - Organização que aprende

- Você. Enquanto diretor do grupo, testa continuamente suas experiências?
- Você esta produzindo conhecimento? (def. capacidade de ação eficaz)
- Seu grupo mostra, hoje, capacidade que não tinha antes?
- O conhecimento é compartilhado? É acessível a todos os integrantes?

- O aprendizado é pertinente, ou seja, serve ao propósito do grupo? Os integrantes podem fazer uso dele?
- Que diretrizes, eventos ou aspectos de comportamento no grupo ajuda-o a prosperar e dar resultado?
- Como os integrantes do grupo se comportam dentro da organização/grupo? Como eles interagem com o mundo externo?
- Os integrantes do grupo sentem que estão fazendo algo que importa - para eles pessoalmente e para os outros?
- Cada integrante do grupo de alguma forma está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar?
- Os integrantes do grupo são mais inteligentes juntos que separados?
- Em sua percepção, quando se quer que algo realmente criativo seja feito, deve ser solicitado a uma equipe ou a uma única pessoa?
- Em sua opinião visões sobre o rumo do grupo emergem de todos os integrantes?
- Os integrantes do grupo sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados?
- Os integrantes do grupo sentem-se livres para indagar, um aos outros, acerca das suas premissas e predisposições?
- Os integrantes do grupo se tratam como colegas?. Existe respeito mútuo e confiança no modo com que eles falam uns dos outros? Trabalham juntos, sejam quais forem suas opiniões?