

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SAMARA REGINA BERNARDINO HOFFMANN

**DESVENDANDO OS OBJETIVOS E A ESTRUTURA
DE GRUPOS TEATRAIS EM FLORIANÓPOLIS**

**Florianópolis
2006**

H711d Hoffmann, Samara Regina Bernardino

Desvendando os objetivos e a estrutura de grupos teatrais em Florianópolis / Samara Regina Bernardino Hoffmann ; orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo. –Florianópolis, 2006.
168f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Inclui bibliografia

1. Grupos teatrais – Florianópolis (SC) – Pesquisa. 2. Teatro – Administração. 3. Estrutura organizacional. 4. Comportamento organizacional. I. Dellagnelo, Eloise Helena Livramento. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.5

Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

SAMARA REGINA BERNARDINO HOFFMANN

**DESVENDANDO OS OBJETIVOS E A ESTRUTURA
DE GRUPOS TEATRAIS EM FLORIANÓPOLIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Curso de Pós-Graduação em Administração.

Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Linha de pesquisa: Comportamento e Organização.

Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.

**Florianópolis
2006**

SAMARA REGINA BERNARDINO HOFFMANN

**DESVENDANDO OS OBJETIVOS E A ESTRUTURA
DE GRUPOS TEATRAIS EM FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final em 17 de março de 2006.

Prof^o Rolf Hermann Erdmann, Dr^o
Coordenador do Curso

Apresentada à comissão examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC

Profa. Dra. Cristina Amélia P. Carvalho
Universidade Federal de Pernambuco/UFPE

Prof.^o Dr.^o André Luiz A. Netto Carreira
Universidade do Estado de Santa Catarina/UEDESC

*Dedico este trabalho à minha mãe,
por ter me estimulado desde os primeiros rabiscos,
e à minha orientadora Prof^a Eloise,
pela sua dedicação constante.
Às minhas duas grandes mestras, eu dedico este trabalho!*

AGRADECIMENTOS

É sempre um prazer poder agradecer e lembrar daqueles que fazem parte desta caminhada. Sou imensamente grata...

À minha orientadora, prof^a Eloise H.L. Dellagnelo que me concedeu a honra de ser sua orientanda e poder desfrutar de sua dedicação, conhecimento e profissionalismo;

Não poderia deixar de agradecer também à minha grande incentivadora prof^a Edinice Mei Silva, que sempre acreditou no meu trabalho e me incentivou a ingressar no Mestrado;

À minha família, que está sempre torcendo e conferindo os alicerces fundamentais ao meu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional;

Ao meu marido, pela paciência e compreensão com as transformações e ausências que a opção pela pesquisa e pelo Mestrado incorreram!

Ao prof^o André Carreira e prof^a Cristina Carvalho pelas contribuições feitas ao projeto e pela participação na banca examinadora deste trabalho;

Aos colegas do Observatório da Realidade Organizacional-SC, pelo aprendizado coletivo, pela convivência e acréscimos incomparáveis nesta minha trajetória. Um obrigada especial à Flávia, Jéferson, Carlos, Guilherme, Beatriz, Rafael, Anderson, Márcio e Fabiula;

Aos amigos que o Mestrado me concedeu, sem os quais essa trajetória não teria tido o mesmo tempero, o meu obrigada especial à Elizângela, Eduardo, Fernando, Beatrice, Priscila e Fernanda;

À prof^a Rosimeri e prof^o Hans pela convivência agradável e pela oportunidade de aprender todos os dias com suas conversas e atuações profissionais;

Ao Observatório da Realidade Organizacional por conferir as condições materiais, físicas e pessoais ao desenvolvimento de pesquisadores e professores; sem dúvida um exemplo de grupo de pesquisa!

Ao Curso de Pós-Graduação em Administração e à Universidade Federal de Santa Catarina, em especial aos funcionários Ivo e Graziela;

À Capes pela concessão da bolsa de estudos;

Aos grupos teatrais, sem os quais esta pesquisa não seria a mesma, o meu muito obrigada aos integrantes do Persona Cia de Teatro, Erro Grupo, Grupo Armação e Grupo Teatral O Dromedário Loquaz;

A todos os professores que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação ao longo de todos esses anos;

Aos amigos e demais familiares que mesmo distantes do processo, contribuem com seu carinho;

Por fim, agradeço a Deus pela energia vital neste e em todos os processos ao longo da minha vida!

Meu muito obrigada...

“A cultura tornada mercadoria deve também se tornar a mercadoria vedete da sociedade espetacular”.

Guy Debord (1997, p.126)

RESUMO

HOFFMANN, Samara R. Bernardino. **Desvendando os objetivos e a estrutura de grupos teatrais em Florianópolis**. 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador (a): Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Defesa: 17/03//2006

A pesquisa compreende a análise das transformações nos objetivos e estrutura de quatro grupos teatrais sem fins lucrativos registrados no município de Florianópolis: Persona Cia de Teatro, Erro Grupo, Grupo Armação e Grupo Teatral o Dromedário Loquaz. Neste sentido, este estudo visa complementar as pesquisas já realizadas pelo grupo Observatório da Realidade Organizacional, com intuito de contribuir na compreensão das mudanças emergentes no contexto das organizações civis sem fins lucrativos, especialmente das organizações culturais. Desta forma, a pesquisa fundamentou-se a partir de três importantes categorias de análise: grupo teatral (grupos sem fins lucrativos, registrados em Florianópolis e voltados à atividade teatral), objetivos analisados a partir das dimensões: orientação, finalidade, atuação, recursos, relações externas, e estrutura identificada a partir da complexidade, coordenação e centralização. As dimensões de análise foram identificadas a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes dos respectivos grupos, da observação constante da pesquisadora em encontros, reuniões, ensaios e apresentações de espetáculos envolvendo os grupos pesquisados, além da coleta de dados secundários através de documentos organizacionais e de terceiros como jornais, sites, etc. A pesquisa teve um caráter descritivo, com uma abordagem predominante qualitativa, buscando descrever com profundidade as informações a respeito dos casos pesquisados sob uma perspectiva longitudinal. A análise comparativa dos casos, realizada a partir das técnicas de análise de conteúdo e documental, convergiram em reflexões a respeito das transformações estruturais e nos objetivos das organizações em questão. Ao final da pesquisa percebeu-se que o Erro Grupo reflete uma mudança estrutural que evidencia uma possível transformação nos objetivos; e mais além, grupos como Persona Cia de Teatro e Dromedário Loquaz apresentam objetivos mais amplos e coerentes com suas respectivas atuações e estrutura organizacional. No caso do Grupo Armação, percebeu-se uma atuação restrita a um único objetivo, fazer teatro, embora o mesmo apresente condições materiais ideais à concretização dos demais propósitos, diferentemente dos demais grupos. Os grupos pertencentes a GESTO (Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis) afirmam com suas atuações que a filiação a uma associação de classe contribui para a concretização de muitos dos objetivos propostos pelas respectivas organizações. Neste caso, o Persona Cia de Teatro e o Dromedário Loquaz indicaram realizar muitos de seus objetivos devido às condições materiais e pessoais, bem como a legitimidade, propiciados pelo vínculo com a associação. Por fim, compreende-se que outros estudos sob uma perspectiva longitudinal a respeito das organizações culturais, bem como das políticas culturais predominantes, seriam interessantes no sentido de complementar a análise do comportamento dessas organizações.

Palavras-chave: Grupos Teatrais, Objetivos e Estrutura Organizacional

ABSTRACT

HOFFMANN, Samara R. Bernardino. **Disclosing the objectives and structure of theatrical groups in Florianópolis.** 2006. 168 f. Dissertation (Master in Administration) Post-Graduation Course in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Adviser: Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Defence: 17/03/2006

The research comprehends the transformation analysis on the objectives and structure of four non-profitable theatrical groups registered in Florianópolis: Persona Cia of Theater, Erro Group, Armação Group and Dromedário Loquaz Theatrical Group. In this way, this study aims to complement the researches already held by the Organizational Reality Observatory group with the objective to build up the emergent change comprehension of the non-profitable civil organization context specially the cultural organizations. Therefore, the research is founded from three important analysis categories: theatrical group (non-profitable group, registered in Florianópolis and turned to theatrical activity), analyzed objectives from the dimensions: orientation, purpose, actuation, resources, external relations, and identified structure from complexity, coordination and centralization. The analysis dimensions were identified from semi-structured interviews held with integrants of the respective groups, constant observation of the researcher on the meetings, rehearses and performances involving the researched groups, besides the data collection through organizational documents and others such as newspapers, sites, etc. The research has a descriptive character with a predominant qualitative approach, searching for describing deeply the information about the researched cases over a longitudinal perspective. The comparative analysis of the cases held from content and documental analysis technique converged in insights about the structural transformations and on the organization objectives themselves. At the end of the research was observed that Erro Group reflects a structural change that shows a possible transformation on the objectives; and besides, groups such as Persona Cia of Theater and Dromedário Loquaz present broader and coherent objectives with respective actuations and organizational structure. In the case of Armação Group was noticed a restrict actuation to a unique objective - to make theater, however, it presents ideal material conditions to the concretization of the other proposes differently from the other groups. The groups belonged to GESTO (Theatrical Producers Association of Florianópolis) assure with their performances that the affiliation to a class association contributes to the concretization of many of the objectives proposed by the respective organizations. In this case, Persona Cia of Theater and Dromedário Loquaz realized many of their objectives due to the structural support and legitimacy on the field reached through the association. At last, it is understood that other studies over a longitudinal perspective about the cultural organization as well as the predominant cultural policies would be interesting in a way to complement the behaviour analysis of these organizations.

Key-words: Theatrical Groups, Organizational Objectives and Structure

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 01 – Tipos de Estrutura Burocrática	47
QUADRO 02- Grupos Teatrais sem fins lucrativos	53
QUADRO 03 – Sujeitos da pesquisa	55
QUADRO 04 – Categoria de Análise: Objetivos organizacionais.....	57
QUADRO 05 – Categoria de Análise: Estrutura organizacional	58
QUADRO 06 – Síntese da análise comparativa dos objetivos dos grupos teatrais pesquisados	138
QUADRO 07 – Síntese da análise comparativa dos objetivos dos grupos teatrais pesquisados.....	144

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 CULTURA, ARTE, OU MERCADORIA?	20
2.1.1 GRUPOS TEATRAIS.....	28
2.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	32
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	40
2.3.1 Tipos de estrutura	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 Caracterização da pesquisa	52
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	52
3.3 Questões de pesquisa	55
3.4 Definição das categorias de análise	56
3.4.1 Definição constitutiva das categorias de análise	56
3.4.2 Definição operacional das categorias de análise	56
3.5 Coleta e análise dos dados	59
3.6 Limitações da pesquisa	60
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS OBJETIVOS E ESTRUTURA DOS GRUPOS TEATRAIS PESQUISADOS	62
4.1 QUEM É O PERSONA CIA DE TEATRO?	63
4.1.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO PERSONA CIA DE TEATRO	64
4.1.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO PERSONA CIA DE TEATRO	77
4.2 QUEM É O ERRO GRUPO DE TEATRO?	81
4.2.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO ERRO GRUPO DE TEATRO	82
4.2.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO ERRO GRUPO DE TEATRO	92
4.3 QUEM É O GRUPO ARMAÇÃO?	97
4.3.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO GRUPO ARMAÇÃO	98
4.3.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO GRUPO ARMAÇÃO	109
4.4 QUEM É O DROMEDÁRIO LOQUAZ?	115
4.4.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO DROMEDÁRIO LOQUAZ	116
4.4.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO DROMEDÁRIO LOQUAZ	127

5 OBJETIVOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	133
5.1 OS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	133
5.2 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	140
5.3 OBJETIVOS E ESTRUTURA AO LONGO DO TEMPO: reflexões a partir dos casos pesquisados	145
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
6.1 Recomendações	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
APÊNDICE A: Instrumento de coleta de dados	164

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo emerge a partir de pesquisas realizadas pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional¹ a respeito das mudanças que vêm ocorrendo no contexto das organizações civis sem fins lucrativos, neste caso em especial, das organizações culturais. Esta pesquisa, pretende complementar portanto, as demais já realizadas nesta área, visando uma melhor compreensão e conhecimento do ambiente de investigação.

A área cultural vem sofrendo reformulações no relacionamento com as diferentes esferas de recepção, administração, mediação e transmissão cultural, afirma Connor (1993). O autor ressalta o advento de uma tendência de investigação das formas culturais, enquanto produtoras e portadoras de sentido, valor e poder, que pretende nivelar as hierarquias e suprimir as fronteiras entre o cultural, o social e o econômico.

O contexto das organizações culturais está sofrendo transformações especialmente nas formas de financiamento e gestão, em decorrência das inúmeras mudanças no cenário institucional, conforme afirmam Goulart, Menezes e Gonçalves (2003). São identificadas também, mudanças com relação à definição do papel social dessas instituições, que estão procurando corresponder ao conceito de “um bem requerido pela sociedade”, menciona Leão Jr. (2003). Pacheco (2001) por sua vez, relata a influência do ambiente nas organizações culturais, afirmando que a tomada de decisão está geralmente voltada ao alcance da legitimidade social, do reconhecimento do público.

Na visão de Thompson (1995) desde fins do século XV, as formas simbólicas², formas sociais relativas a um grupo³, fazem parte de um processo de mercantilização e transmissão, são “bens simbólicos”, valorizados e estimados pelos agentes que as produzem ou as recebem. Entretanto, num período mais recente, percebe-se um aumento da competitividade no ambiente no qual estão inseridas as organizações culturais, que converge no advento de novos arranjos organizacionais, que por sua vez, procuram estabelecer padrões de atuação compatíveis com o novo cenário, permeado por valores mercantis, até então alheios a tais exigências, segundo afirmam Gameiro, Menezes e Carvalho (2003).

¹ Gameiro, Menezes e Carvalho (2003); Monte (2003); Pacheco (2001); Pacheco e Vieira (2003), Gonçalves, Magalhães Filho, Alcântara (2003), Vieira e Carvalho (2004), Silva e Dellagnelo (2005), dentre outros.

² Segundo a concepção estrutural da cultura mencionada por Thompson (1995) os fenômenos culturais podem ser entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados. Bourdieu (2003) também compreende os fenômenos culturais (universos simbólicos) como o mito, a língua, a arte e a ciência, enquanto instrumentos do conhecimento e da construção do mundo dos objetos, como formas simbólicas.

³ Conforme conceito de formas de classificação simbólica de Durkheim (apud ARON, 2003).

A busca pela sobrevivência faz com que grande parte das organizações culturais pratique o isomorfismo⁴, incorporando atitudes de outros grupos, principalmente do setor empresarial, conforme enfatizam Gonçalves, Magalhães Filho, Alcântara (2003). Segundo os autores, tais mudanças decorrem da necessidade de legitimação social, bem como da busca pela eficácia organizacional.

Diante deste cenário, as organizações tendem a criar novas estruturas, bem como a promover mudanças nos processos de gestão, permitindo desta forma, o aumento da sua capacidade competitiva (GAMEIRO, MENEZES E CARVALHO, 2003). As transformações pelas quais passam as organizações através de diferentes estágios de vida, podem convergir em mudanças estruturais e processuais, corroboram Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).

Mudanças estruturais implicam conforme concepção de Hinings, Greenwood e Ranson (1980), numa reconstrução contínua. A estrutura na perspectiva destes autores é constituída e constitutiva. As mudanças estruturais podem emergir em função dos objetivos organizacionais, das relações de poder e dominação, do contexto e da própria estrutura (tamanho, tecnologia), ressaltam os autores.

Embora os estudos referenciados ressaltem transformações nas organizações culturais, percebe-se a carência de trabalhos buscando investigar longitudinalmente a estrutura e os objetivos, dimensões importantes no âmbito das organizações culturais. Desta forma, este estudo procurou analisar os objetivos e a estrutura de grupos teatrais sem fins lucrativos ao longo de sua existência.

Compreendendo a cultura como um código através do qual as pessoas de um determinado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas (DA MATTA, 1986), criando padrões de comportamento e caracterizando uma sociedade (COLI, 2000), pode-se afirmar que o estudo de organizações culturais torna-se relevante na medida em que a atividade dessas organizações corresponde à manifestação da cultura de uma determinada sociedade. Neste sentido, o teatro enquanto manifestação cultural e artística de uma sociedade, tornou-se objeto deste estudo. Diante dos pressupostos abordados anteriormente, a problemática de estudo levantada foi:

⁴ Incorporar em suas práticas organizacionais, atitudes de outros grupos (principalmente do âmbito empresarial), no que concerne à competitividade, formalização, eficiência, dentre outros aspectos característico do âmbito empresarial. Segundo Motta (2002) a idéia de isomorfismo está relacionada à estrutura burocrática enquanto modelo que pode facilmente ser transposto por outras sociedades e incorporados por culturas distintas.

Os objetivos e a estrutura de quatro grupos teatrais de Florianópolis sofreram transformações ao longo do tempo?

Visando responder a este questionamento, analisou-se as transformações nos objetivos e na estrutura organizacional, de quatro grupos teatrais do município de Florianópolis, ao longo de suas respectivas trajetórias.

Percebeu-se a partir de alguns estudos⁵ que as organizações culturais começam a criar novas estruturas e modificar seus processos de gestão, visando uma maior capacidade competitiva, conforme já ressaltado por Gameiro, Menezes e Carvalho (2003).

Uma das possíveis conseqüências da incorporação desses novos padrões é a transformação dos objetivos das organizações culturais, que segundo estudos aqui abordados, vêm substituindo seus valores iniciais (sua razão de existir) em busca de sua sobrevivência e legitimidade.

Segundo Monte (2003), as transformações no campo das organizações culturais podem ocorrer em função da influência dos atores internos ou externos ao campo cultural, como de patrocinadores, parceiros, dentre outros, que começam a exigir que as organizações culturais assumam modelos e práticas de gestão adotados pela iniciativa privada. Desta forma, as organizações sem fins lucrativos, passam a alterar sua lógica de atuação, seu propósito de existência.

Diante destes pressupostos, o presente estudo visou identificar as transformações nos objetivos e na estrutura dos grupos teatrais em decorrência ou não das mudanças emergentes no ambiente das organizações culturais, que afirmam a competitividade, a eficiência, a formalização, a lucratividade, dentre outros valores, característicos do âmbito empresarial. Tendo em vista que as organizações culturais analisadas são associações sem fins lucrativos, as reflexões a respeito das transformações nos objetivos e na estrutura das mesmas, reafirmam a relevância da presente pesquisa.

A seguir serão apresentados os objetivos do presente estudo, bem como sua relevância e validade. Nos demais capítulos são apresentados os conceitos que nortearam o estudo, os procedimentos metodológicos que conferiram os alicerces à construção deste trabalho, os resultados da pesquisa realizada, bem como a análise comparativa das organizações e as considerações e reflexões finais.

⁵ Gameiro, Menezes e Carvalho (2003); Monte (2003); Pacheco (2001); Pacheco e Vieira (2003), Gonçalves, Magalhães Filho, Alcântara (2003), Vieira e Carvalho (2004), Silva e Dellagnelo (2005), dentre outros.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar as possíveis transformações ao longo do tempo, nos objetivos e na estrutura organizacional dos grupos teatrais sem fins lucrativos pesquisados.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os objetivos dos grupos teatrais ao longo de sua existência;
- Verificar a estrutura destes grupos ao longo do tempo;
- Observar as possíveis alterações ocorridas nos objetivos dos grupos ao longo de sua existência;
- Verificar as possíveis transformações ocorridas na estrutura dos grupos no período analisado;
- Identificar as possíveis relações entre as transformações na estrutura e nos objetivos dos grupos pesquisados ao longo do período analisado.

1.2 JUSTIFICATIVA

O domínio estético diferencia-se de outros aspectos culturais, devido a um longo processo de secularização ocorrido na Arte. “[...] elementos que antes eram aspectos inseparáveis da vida ritual ou religiosa transformam-se em puras formas estéticas. Esse processo é acompanhado pelo surgimento de instituições como ministério da cultura, museus, teatros, editoras, sociedades literárias e assim por diante” (CUELLAR, 1997, p.110).

Como já fora abordado, as formas simbólicas, inerentes às organizações culturais, fazem parte de um processo de mercantilização e transmissão e são consideradas “bens simbólicos”, são valorizadas e estimadas pelos produtores ou consumidores, como sustenta Thompson (1995). Entretanto, com o aumento da competitividade no campo das organizações culturais, percebe-se o advento de novos arranjos organizacionais, novos padrões de atuação, afirmam Gameiro, Menezes e Carvalho (2003).

Conforme corroboram os autores, as organizações culturais vêm sofrendo transformações em função do meio no qual estão inseridas. As decisões estão cada vez mais voltadas ao alcance da legitimidade social, do reconhecimento do público, voltadas às transformações e imposições de um novo cenário, mais agressivo, competitivo e permeado de valores mercantis, complementa PACHECO, 2001.

Pacheco e Vieira (2003) por exemplo, afirmam que a sobrevivência das organizações culturais depende muitas vezes da credibilidade do público. Sendo assim, em busca da legitimidade e reconhecimento público, os dirigentes destas instituições passam a tomar suas decisões, influenciados muitas vezes pelas imposições do seu ambiente institucional.

Desta forma, pode-se dizer que organizações até então conduzidas por objetivos de caráter substantivo, voltados à natureza de suas atividades, passam a ser guiadas por valores instrumentais, sob a lógica da eficiência, da utilidade, e rentabilidade.

As mudanças no contexto da organização e coordenação das ações culturais e artísticas podem estar geralmente relacionadas à influência de atores até então estranhos a este universo, reconhecem Goulart, Menezes e Gonçalves (2003). Conforme os autores, a participação de atores internos ou externos ao campo cultural, têm influenciado o comportamento das organizações culturais; fazendo com que as mesmas adotem modelos e práticas de gestão característicos da iniciativa privada.

Desta forma, percebe-se que essas organizações estão alterando a sua lógica de atuação e muitas vezes seu propósito de existência (MONTE, 2003). Madeiro e Carvalho

(2003) percebem em suas pesquisas que emerge aos poucos no contexto cultural uma nova estruturação social, em que a racionalidade substantiva torna-se meio para realização de padrões de atuação da racionalidade instrumental.

Neste sentido, o estudo dos objetivos e da estrutura em organizações culturais torna-se relevante não somente pela carência de estudos longitudinais a respeito, mas também pela natureza substantiva das organizações pesquisadas, que consistem em grupos teatrais sem fins lucrativos, com propósitos teoricamente distintos das organizações lucrativas.

Desta forma, a relevância desta pesquisa efetua-se a partir da análise das transformações nos objetivos e na estrutura dos grupos teatrais ao longo de suas respectivas trajetórias, convergindo nas reflexões e interpretações finais sobre a influência das mudanças no meio sobre as transformações percebidas nos objetivos e na estrutura das organizações pesquisadas.

Optou-se por analisar os objetivos e a estrutura dos grupos teatrais, tomando por base as considerações de Etzioni (1976), Perrow (1972) e Hasenfeld (1983) que afirmam os elementos constitutivos da estrutura organizacional como alguns dos determinantes e influenciadores dos objetivos das organizações.

Por fim, este estudo preocupou-se em identificar as transformações na natureza destas organizações, que de certa forma tendem a implicar em transformações na sua conduta, em seus propósitos de existência e em sua razão de existir.

A opção por estudar Grupos Teatrais de Florianópolis justifica-se pela existência de estudos anteriores realizados pelo grupo de pesquisa “Observatório da Realidade Organizacional”, em especial visando complementar pesquisa anteriormente realizada por Silva e Dellagnelo (2005), em que ao analisar as fontes financiadoras de alguns dos grupos teatrais aqui abordados, as autoras perceberam uma crescente adaptação por parte dessas organizações às imposições do meio, por motivos em grande parte relacionados a recursos financeiros (financiamento).

Na opinião das autoras uma das conseqüências decorrente da relação entre as fontes financiadoras e os grupos teatrais, é o possível distanciamento da organização em relação aos seus objetivos iniciais, sua razão de existência. Entretanto, destacam também a importância das fontes financiadoras enquanto provedoras de recursos imprescindíveis à sobrevivência dessas organizações.

Neste sentido, ao constatar que a ausência de recursos possa estar influenciando o comportamento das organizações culturais, outras discussões tornam-se relevantes e devem ser consideradas neste e nos demais estudos. Ao final desta pesquisa alguns questionamentos

emergiram em relação ao papel do Estado frente à área cultural, às políticas públicas existentes, à crescente influência do setor privado no ambiente das organizações culturais, à ausência de recursos, bem como, em relação às causas e conseqüências das transformações que vêm ocorrendo neste contexto.

Ao final desta pesquisa, discussões e reflexões em relação à carência de recursos financeiros para viabilização dos objetivos dos grupos teatrais analisados, bem como do possível desvio dos propósitos iniciais, a exemplo do Erro Grupo, em função da captação de recursos e de alguns sistemas de financiamento que convergem na necessidade de repensar as políticas culturais existentes no país. Além disso, a ênfase na captação de recursos financeiros por parte dos grupos teatrais pesquisados, parece refletir a disfunção entre os meios e fins dessas organizações, pois os recursos deixam de ser os meios para concretização dos objetivos organizacionais, e passam a ser a finalidade maior da organização.

Reflexões deste teor interessam não só aos acadêmicos, mas à comunidade envolvida, que carece de recursos financeiros para se desenvolver, principalmente aos grupos teatrais, que demonstram resistência em se submeter às imposições do meio; bem como aos atores inseridos no contexto das organizações culturais, que visam o desenvolvimento do setor, conforme observado ao longo desta pesquisa.

Neste sentido, o presente estudo também teve por finalidade, ampliar os estudos no âmbito das organizações culturais, contribuindo assim ao aprimoramento do objeto de pesquisa, complementando os estudos já realizados e propiciando os fundamentos para futuras pesquisas.

A importância do presente estudo e do objeto de pesquisa em si está também na relevância da própria arte na vida humana. Segundo Marcuse (1977, p.43) “A arte não pode mudar o mundo, mas pode contribuir para a mudança da consciência e impulsos dos homens e mulheres, que poderiam mudar o mundo”. Sendo assim, acredita-se que estudos voltados à Arte direta ou indiretamente, são importantes enquanto preocupação com o que é inerente à história humana.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a posição dos autores a respeito dos conceitos trabalhados nesta pesquisa. A intenção é ressaltar abordagens importantes na área, bem como perspectivas que guiaram o estudo em questão.

Primeiramente, pretende-se esclarecer conceitos como Cultura, Arte, Indústria Cultural, políticas culturais, mercantilização, dentre outros, com intuito de compreender o que vem a ser uma organização cultural, em especial um grupo teatral, bem como o âmbito de atuação no qual encontram-se inseridos.

Na seqüência, apresenta-se um tópico referente aos objetivos organizacionais, o qual contribui para a análise dos objetivos das organizações pesquisadas. Por fim, conceitos relativos à estrutura organizacional, dimensões de análise, tipologia, e objetivos organizacionais, foram abordados no sentido de compreender as transformações percebidas nos grupos teatrais observados.

2.1 CULTURA, ARTE OU MERCADORIA?

Entender o ambiente no qual estão inseridas as organizações culturais, em especial, os grupos teatrais, nos remete ao esclarecimento de conceitos como Cultura, Arte, Indústria Cultural, políticas culturais, mercantilização, dentre outros aspectos relacionados aos temas.

Em princípio, para as primeiras civilizações históricas, a cultura estava relacionada às obras humanas numa determinada civilização; afirma Chauí (1999). Ao longo da história a cultura passou a significar a relação que os humanos, socialmente organizados, estabelecem entre si ou com o espaço, o tempo e a Natureza, expõe a autora. Segundo Chauí (1999) as relações que constituem a cultura de uma civilização transformam-se com o tempo, ou seja, a cultura diferencia-se conforme o período histórico e a civilização.

O conceito antropológico de cultura remete ao momento em que os humanos percebem-se diferentes da Natureza. Tylor (1876 apud CUCHE, 1999) definiu cultura como um conjunto complexo envolvendo crenças, conhecimento, arte, moral, o direito, os costumes, etc. A cultura neste sentido seria a expressão da totalidade da vida social do homem. Franz Boas (1940 apud CUCHE, 1999) também compartilhava da mesma concepção definida por Tylor, porém procurou enfatizar a relação entre a cultura e os indivíduos. Para os pesquisadores franceses a cultura era uma característica individual, as pessoas classificadas como “cultas” era consideradas inteligentes e eruditas.

Durkheim (1960 apud ARON, 2003) aborda o conceito de “consciência coletiva” ao se referir à cultura; o que implicaria dizer que cultura corresponde aos valores, representações coletivas, ideais, e sentimentos, comuns a todos os indivíduos. Malinowski (1968 apud CUCHE, 1999) por sua vez, acreditava que as instituições eram os elementos concretos de uma cultura, e não os traços culturais de um grupo.

Na concepção de Lévi-Strauss (1958 apud CUCHE, 1999) a cultura corresponderia a um conjunto de sistemas simbólico. Sob esta perspectiva, pode-se dizer que os humanos atribuem novas significações à realidade, são capazes de se relacionar com o ausente, pelo trabalho, palavra, memória, diferenciação do tempo, espaço, bem como pela atribuição de valores às coisas e aos homens.

A cultura pode ser concebida também como um sistema de comunicação interindividual, um conjunto de significações que são repassadas pelos indivíduos de um determinado grupo mediante suas interações, conforme enunciou Sapir (1967 apud CUCHE, 1999). Ruth Benedict (1950 apud LARAIA, 2004) acreditava que a cultura era a lente através da qual o homem via o mundo.

Da Matta (1986) define cultura como um receituário, um código mediante o qual as pessoas de um determinado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas.

“[...] Cultura é a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e artística” (CHAUÍ, 1999, p. 295). Corroborando esta definição, Coli (2000) sustenta que a cultura está relacionada aos padrões de comportamento, de crenças, instituições, valores espirituais e materiais, transmitidos coletivamente, que acabam caracterizando uma determinada sociedade.

Geertz (1989) define cultura como uma ciência interpretativa em busca de um significado. “Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo cultura como sendo essas teias e a sua análise” (GEERTZ, 1989, p.15).

A cultura está relacionada a todos os aspectos da vida social, é uma construção histórica e coletiva, afirma Santos (1985). “Cultura é uma dimensão do processo social, da vida de uma sociedade. Não diz respeito apenas a um conjunto de práticas e concepções, como por exemplo, se poderia dizer da arte” (SANTOS, 1985, p.44). Sendo assim, vale ressaltar que, “[...] a cultura na sociedade contemporânea não se reduz ao conceito de meios

de comunicação de massa, nem à lógica de funcionamento da indústria cultural é necessariamente uma descrição da dimensão cultural da sociedade” (SANTOS, 1985, p.69).

Parsons (1951 apud KUPER, 2002) definiu cultura como algo autônomo, referente aos conteúdos transmitidos e criados, aos padrões e valores, idéias e outros sistemas simbólicos.

Thomaz (1995) afirma que a cultura está relacionada à capacidade que os seres humanos têm de conferir significado às suas ações e ao mundo circundante. Sendo assim, cultura é algo compartilhado pelos indivíduos de um determinado grupo, em diferentes época e lugares. É um código simbólico, dinâmico, compartilhado por membros de uma dada sociedade ou grupo social.

Bourdieu (2003) refere-se às obras culturais, aos produtos simbólicos para definir cultura. Segundo o autor, os sistemas simbólicos são instrumentos de conhecimento e comunicação, dotados de um poder de construção da realidade. Bourdieu (2003) acredita que as “formas simbólicas”, as manifestações de determinado grupo, definem ou representam a cultura de um grupo social.

Ao se falar em cultura, manifestações culturais, formas simbólicas, arte, emergem uma série de distorções em relação aos conceitos inerentes. A cultura de uma sociedade, conforme fora mencionado, é constituída por manifestações humanas, que nem sempre são consideradas “obras de arte”. Pode-se dizer que com intuito de distinguir os objetos artísticos das demais manifestações culturais, cada civilização produz instrumentos específicos que legitimam os objetos como arte ou não. Um dos instrumentos utilizados para conferir tal título é o próprio discurso sobre o objeto artístico que lhe confere autoridade e competência como tal. “Esse discurso é o que proferem o crítico, o historiador de arte, o perito, o conservador de museu, são eles que conferem estatuto de arte a um objeto” afirma Coli (2000).

Desta forma, pode-se afirmar que nossa cultura prevê locais específicos e um corpo de especialistas que confere ou não o “rótulo arte” aos objetos originários de nossa civilização. “Quando deparamos com um edifício tombado pelo Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, podemos respirar aliviados: não há sombra de dúvida, estamos diante de uma obra de arte” (COLI, 2000, p.11).

Na visão de Pareyson (1989) o conceito de arte está relacionado a três pilares, ao fazer, ao conhecer e ao exprimir. Segundo o autor, as teorias de arte estão ora em contraposição, combinadas ou exclusas, sempre em referência a estes três pilares.

Durante certo tempo da história humana, as obras de arte estavam relacionadas aos artefatos fabricados com algum valor prévio; diferentemente de como são concebidas atualmente, como objetos para o deleite estético, ressalta Osborne (1968).

Nas civilizações clássicas, a arte era apreciada como os demais produtos da “indústria humana”, segundo a eficácia na promoção dos objetivos para os quais tinham sido elaborados; o artista era denominado “artífice”. O belo neste período era algo bem feito, algo que estava de acordo com a tarefa a qual serviria. (OSBORNE, 1968).

O período medieval valorizava a exatidão das proporções matemáticas das obras de arte que representavam a natureza divina. No Renascimento o belo correspondia à ordem, harmonia, proporção e propriedade das coisas, conforme afirma Osborne (1968).

A beleza para Hegel (1996) correspondia também à regularidade, simetria, ou a algo subordinado a leis de harmonia. Hegel (1996) acreditava que a missão da arte era apreender a existência e apresentá-la como algo verídico em suas manifestações fenomenais.

Foi com a estética inglesa, no século XVIII, que houve a supremacia da beleza artística sobre a beleza natural. A beleza da obra de arte estava na sua representação, no que estava sendo retratado e no sentimento despertado no espectador. (OSBORNE, 1968).

Kant (1987) por sua vez, considerava belo tudo o que agradasse o espectador, independente do conceito envolvido. O gosto enquanto faculdade de julgar um objeto ou um modo de representação por uma satisfação ou insatisfação, independente do interesse e do objeto envolvido, consiste no que Kant (1987) afirmava ser o “belo”. O autor definiu o juízo estético como um prazer desinteressado e a estética transcendental como a ciência dos princípios da sensibilidade.

Na estética romântica posteriormente, passou-se a valorizar a originalidade da obra de arte; a beleza passou a corresponder a uma idéia individual, determinada por um grupo de “bem dotados”, os artistas-gênio, segundo Osborne (1968).

Schiller (1989) acreditava que o homem estético era um homem virtuoso, era um “gênio” que se realiza através da obra de arte. Segundo o autor, a arte é filha da liberdade e almeja ser legislada pela necessidade do espírito, não pela privação da matéria.

Existiram e ainda perduram outras concepções de arte como relativa à auto-expressão do artista, como transmissão da emoção do artista ao público ou como concretização da emoção mediante o objeto artístico. No século XX, sustenta-se uma concepção da obra de arte como algo autônomo, como artefatos de contemplação estética, ressalta Osborne (1968).

Marcuse (1977) defende que as qualidades radicais da arte, sua acusação da realidade estabelecida e a sua invocação da bela imagem da libertação, baseiam-se nas dimensões de que a arte transcende a sua determinação social e se emancipa a partir de um universo real do discurso e do comportamento. “(...) a arte cria o mundo em que a subversão da experiência própria da arte se torna possível: o mundo formado pela arte é reconhecido como uma realidade suprimida e distorcida na realidade existente” (MARCUSE, 1977, p. 20).

A arte na concepção de Marcuse (1977) empenha-se na percepção do mundo que aliena os indivíduos da sua própria existência e atuação. Neste sentido, a arte deveria estar comprometida com a emancipação da sensibilidade, da imaginação e da razão em todas as esferas, seja da subjetividade ou da objetividade, sustenta Marcuse (1977). “(...) a arte faz inevitavelmente parte do que existe e só como parte do que existe fala contra o que existe” (MARCUSE, 1977, p.50).

Brecht (apud MARCUSE, 1977) considerava a arte um poder equipado constituído de instituições e especialistas eruditos, que relutantes aceitariam alguma nova tendência ou teoria artística. “(...) a arte não pode ir mais longe sem deixar de ser arte” (BRECHT apud MARCUSE, 1977, p.45).

Coli (2000) ressalta que embora não tenhamos uma definição certa do que é arte, a mesma não pode ser negligenciada e imposta pelas minorias dominantes aos demais indivíduos. Segundo o autor, os “aparatos culturais”, que correspondem ao discurso, aos locais específicos, às atitudes de admiração e contemplação, além de legitimar os objetos enquanto obras de arte, também estabelecem certa hierarquia, qualificando e comparando os objetos. Entretanto, pode-se questionar a autoridade institucional de tais aparatos, que embora sejam fortes, são também inconstantes e contraditórios, não conferindo segurança no interior do universo artístico, conclui Coli (2000).

Coli (2000) ressalta que “[...] os objetos artísticos ultrapassam a história, as sociedades que os engendram, porque possuem alguma coisa (uma presença) que nós, em nossa cultura, sabemos, pela primeira vez, detectar e nomear” (COLI, 2000, p.66).

Em relação à essência inerente à própria arte, Chauí (1999) refere-se a ela como algo eterno, novo. Fischer (1987, p.20) por sua vez, acredita que a arte é necessária “[...] em virtude da magia que lhe é inerente”. Fischer (1987) e Chauí (1999) relacionam ao conceito de arte, a essência da obra, a sua autenticidade, a sua aura.

Benjamin (1983) foi um dos primeiros a manifestar a importância da aura dos objetos artísticos. “O que caracteriza a autenticidade de uma coisa é tudo aquilo que contém e é originalmente transmissível, desde sua duração material até seu poder de testemunho

histórico” (BENJAMIN et. al., 1983, p.08). O autor acreditava no potencial emancipatório da tecnologia, em especial do cinema. Benjamin (1983) acreditava na potencialidade da aura do objeto artístico, na democratização do acesso aos objetos, mediante a tecnologia e ao mesmo tempo no risco da perda da aura com o progresso tecnológico. Na opinião concepção do autor, as técnicas de reprodução que são aplicadas aos objetos artísticos, transformam a atitude da massa em relação à arte. “A massa é a matriz de onde emana, no momento atual, todo um conjunto de atitudes novas com relação à arte. A quantidade tornou-se qualidade. O crescimento maciço do número de participantes transformou o seu modo de participação “[...] as massas procuram a diversão, mas a arte exige concentração” (BENJAMIN et.al., 1983, p.25-26).

Quando a técnica começa a exercer seu poder sobre a sociedade, através da produção em série e da busca pela homogeneização, percebe-se que as circunstâncias que conferem tal poder estão relacionadas ao domínio econômico, quem detém maior capital econômico, possui maior poder e domínio sobre a sociedade, sustenta Adorno (1983). “a racionalidade da técnica identifica-se com a racionalidade do próprio domínio” (BENJAMIN et.al., 1983, p.12). Percebe hoje o domínio da tecnologia pela propriedade privada, restringindo a alguns indivíduos o acesso aos objetos artísticos, diferentemente do que acreditava Benjamin (1983).

Segundo Warnier (2003), houve resistência por parte da “cultura-tradição”, a cultura como algo inerente ao homem, ocupando todas as esferas da vida humana até fins do século XVIII, quando com a emergência da Revolução Industrial, logo depois no século XIX, tornou-se incapaz de resistir às forças das trocas mercantis emergentes, dividindo a vida humana em pólos distintos trabalho e demais esferas da vida humana. “O desenvolvimento das trocas mercantis e da moeda atingiu cada vez mais um número maior de setores da atividade humana, inclusive a cultura. [...] a revolução industrial transformou radicalmente as economias tradicionais e deu origem às indústrias da cultura” (WARNIER, 2003, p.67). O que antes fazia parte da vida humana (tradição, crenças, mitos, religião, esporte, dança, canto, arte, instrumentos, objetos artísticos, etc.) fora segmentado e incorporado a uma esfera particular da vida humana.

Diante de um contexto de reificação, a cultura passa a ser vista como um “produto trocável por dinheiro”, algo a ser consumido, afirma Coelho (1980). “[...] a indústria cultural fabrica produtos cuja finalidade é a de serem trocados por moeda, promove a deturpação e degradação do gosto popular; simplifica ao máximo seus produtos, de modo a obter uma

atitude sempre passiva do consumidor ao invés de colocar-se à sua disposição” (COELHO, 1980, p.26).

O patrocinador individual, o conhecido “mecenas” foi substituído pelo mercado livre, em que a avaliação das obras de arte tornou-se difícil, onde tudo depende de um grupo de consumidores denominado “público”, afirma Fischer (1987). No passado, a arte encontrava-se no interior das funções econômicas ou sociais, mesmo enquanto objeto não-utilitário, lembra Coli (2000). Atualmente, a segmentação da vida humana desencadeia a fragilidade e dependência da arte, conclui o autor.

Feijó (1983) comenta que na Grécia o teatro grego era uma representação ao ar livre, concebido como um elemento inerente à vida pública; já em Roma a cultura era vista muitas vezes como justificção de algo, quase sempre de poder político. Com o Renascimento, houve uma eferverscência cultural, porém em contra partida, houve uma grande repressão política em relação às produções artísticas. No século XVIII, período que antecedeu às revoluções, emerge o Iluminismo, que contra o obscurantismo medieval defendia o racionalismo. Posteriormente, com a Revolução Industrial inicia-se o processo de trocas mercantis e a transformação dos modos de produção das economias tradicionais em indústrias culturais, como bem abordou Warnier (2003).

Adorno juntamente com Horkheimer (1983) introduziram o conceito de “indústria cultural” com a publicação da obra “A dialética do esclarecimento” em 1947, para designar a transformação do homem em vítima do progresso da dominação técnica, transformando-se em um obstáculo poderoso ao desenvolvimento da consciência das massas.

“[...] a indústria cultural, ao aspirar a integração vertical de seus consumidores, não apenas adapta seus produtos ao consumo das massas, mas, em larga medida, determina o próprio consumo. Interessada nos homens apenas enquanto consumidores ou empregados, a indústria cultural reduz a humanidade, em seu conjunto, assim como cada um de seus elementos, às condições que representam seus interesses.” (BENJAMIN et al., 1983, p.13).

O público “pensador” de cultura, transforma-se num público consumidor de cultura, enfatiza Bolaño (2000). “[...] o sujeito (o trabalhador) torna-se mais do que nunca, com a Indústria Cultural, objeto: não é apenas a sua força de trabalho que se torna mercadoria, mas a sua própria consciência e seus desejos são apropriados para facilitar a acumulação do capital.” (BOLAÑO, 2000, p.227).

A indústria cultural para se operacionalizar necessita de meios financeiros, utiliza técnicas de reprodução em série, trabalha para o mercado (mercantilizando a cultura),

organizando o trabalho de forma que o criador passa a ser um mero trabalhador, e a cultura, é transformada em produtos culturais, conforme esclarece Warnier (2003).

A indústria cultural cumpre o papel de reguladora da produção artística e cultural frente às relações capitalistas de produção, os objetos artísticos e culturais passam a ser valorizados pela lucratividade potencial ou aceitação no mercado, não mais pelo valor estético, filosófico ou literário inerente, sustenta Freitag (1986). “[...] as condições modernas da produção criaram, com auxílio da ciência e da técnica, assimilando, pois, a cultura à civilização, uma nova fórmula para consolidar e perpetuar a produção capitalista: a indústria cultural. Essa passa a ser fundamental para a sobrevivência do sistema.” (FREITAG, 1986, p.74).

A modernidade pôs fim ao processo iniciado pela Filosofia desde a Grécia, produzindo o “desencantamento do mundo”, transposição do mito à razão, da magia à ciência e à lógica, eximindo a arte de sua função religiosa, afirma Chauí (1999). “[...] as artes foram submetidas a uma nova servidão: as regras do mercado capitalista e a ideologia da indústria cultural” (CHAUÍ, 1999, p.329).

Na opinião de Chauí (1999) em função da crescente massificação e consumo cultural, as artes estão sujeitas a perder três de suas principais funções: a expressiva (em função da reprodução e repetição serial), o trabalho de criação (ao transformarem-se em eventos para o consumo) e da experimentação do novo (devido à moda e ao consumo). A obra de arte transformou-se em algo a ser consumido, e não para ser contemplado, conhecido, fruído, apreciado ou sentido.

A indústria cultural massifica a cultura, distingue os bens culturais pelo valor de mercado, fazendo emergir uma divisão social entre a “elite cultural” e a “massa cultural”. A cultura é vendida como lazer e entretenimento, diversão e distração, vulgarizando as artes e o conhecimento, sustenta Chauí (1999). “O produto cultural integrado à lógica do mercado e das relações de troca deixa de ser “cultura” para tornar-se valor de troca.” (FREITAG, 1986, p.71). A cultura passa a ser produzida para o consumo de massa, atendendo desta forma às demandas de valor de troca e de uso, ressalta Freitag (1986).

Jameson (1997, p.05) por sua vez ressalta que “(...) o capitalismo multinacional marca a apoteose do sistema e a expansão global da forma mercadoria, colonizando áreas tributárias de tal forma que não se pode mais falar de algum lugar “fora do sistema”.

Fischer (1987) complementa enfatizando que a sociedade capitalista caracteriza-se não apenas pela objetificação das relações sociais, mas também por uma crescente especialização e divisão do trabalho. “Num mundo governado pela produção de mercadorias,

o produto controla o produtor, os objetos têm mais força do que os homens” (FISCHER, 1987, p.96).

Debord (1997) sustenta que a satisfação que a mercadoria já não pode conferir com o uso, é procurada atualmente no reconhecimento de seu valor como mercadoria. A cultura uma vez tomada como mercadoria, torna-se também uma “vedete” do consumo na “sociedade espetacular” afirma o autor. Para Debord (1997) na sociedade do espetáculo a mercadoria torna-se ilusão, o consumidor torna-se um consumidor de ilusões, e o espetáculo passa a ser sua manifestação geral. “(...) o espetáculo domina os homens vivos quando a economia já os dominou totalmente” (DEBORD, 1997, p.17).

O ator tornou-se também uma mercadoria, assim como os demais objetos artísticos afirma Peixoto (1980). A indústria cultural como já fora mencionado, vende diversão, e às vezes cultura, os financiadores pagam seus artistas em função de sua rentabilidade. (PEIXOTO, 1980).

Neste sentido, estudar os grupos teatrais contemporâneos requer uma contextualização, um resgate da história do teatro, bem como do possível processo de mercantilização das artes. A seguir são apresentados alguns períodos que marcaram a história do teatro e que caracterizam sua existência até hoje, bem como a formação enquanto um grupo teatral, seu objeto de trabalho e suas atividades.

2.1.1 GRUPOS TEATRAIS

O teatro para os gregos significava “miradouro”, o local de onde se vê algo; o espaço físico ou edifício era denominado “odeion”, um auditório. A platéia era denominada “teatron” (MAGALDI, 2003). Na concepção do autor, o teatro implica necessariamente a presença física de um artista, que se exhibe para uma determinada platéia.” No teatro, público e ator estão um em face do outro, durante o desenrolar do espetáculo” (MAGALDI, 2003, p.07).

Na Grécia não existiam apresentações diárias, as peças teatrais eram realizadas em festas dionisíacas, ou em datas especiais nas festas locais. A organização das festas competia às cidades, o que implicava na designação por parte do Estado de “coregos”, mecenas que deveriam obrigatoriamente financiar tais festas.

No período que correspondeu à Idade Média, percebe-se certa estagnação, embora existissem companhias profissionais (Comdia dell’arte) que levavam recitais improvisados aos castelos. Entretanto, foi no Renascimento que os grupos passaram a ser subvencionados

por soberanos e aristocratas, e o profissionalismo passou a imperar, enfatiza MAGALDI (2003).

Segundo Ferreira (2001) emerge juntamente com as companhias da Commedia dell'Arte a primeira concepção de teatro de grupo, que se manifestava geralmente mediante a reunião de membros de uma determinada família que circulavam pelas vilas com sua arte. É posteriormente com Stanislavski (1996), já no século XX, que o conceito de teatro de grupo passa a ser ampliado.

As pesquisas de Stanislavski (1996) convergem na formalização da técnica de representação e na sistematização do desenvolvimento do ator. “O seu sistema além de ser uma técnica artística é também uma técnica para uma melhor compreensão entre os homens. Deve interessar não somente aos atores e diretores de Teatro, mas a qualquer um que trabalhe em coletividade” (STANISLAVSKI, 1996, p.12).

No Brasil nos anos 60 e 70, houve um movimento de grupos que desenvolviam um olhar sobre si mesmos, afirma Ferreira (2001). Ao longo da história do Teatro percebe-se diversos modos utilizados focalizando a noção de Teatro de Grupo como o *Living Theatre, Bread and Puppet*, e no Brasil, especialmente o Teatro Oficina, Teatro de Arena Ventoforte, etc, afirma Ferreira (2001).

Ao longo da história, o teatro apresentou várias tendências, ou tipologias, houve o *teatro boulevard*, uma comédia ligeira, que tinha por fim apenas entreter o público. No pós-guerra, emergiu o *teatro vanguarda*, preocupado em questionar a dramaturgia vigente. O *teatro político* foi além dos questionamentos dos teatros vanguardistas, a intenção dos precursores de um teatro político era afirmar a ideologia marxista combatendo o capitalismo e lutando pelo proletariado.

Segundo Magaldi (2003) o teatro político foi o germe das idéias do *teatro épico* de Brecht, que procurava trabalhar a narrativa e a crítica, com intuito de despertar uma visão mais crítica por parte do espectador. O *teatro social* foi além do teatro político e do teatro épico, entre seus adeptos, há uma consciência da responsabilidade do teatro frente à sociedade.

No panorama brasileiro, inicialmente no período colonial, o teatro confundia-se muito com as cerimônias religiosas, que continuavam a prática dos jesuítas em períodos anteriores, que utilizavam as peças teatrais para catequizar e introduzir a população na doutrina católica. Os motivos e comemorações das performances teatrais eram os aniversários do principado, eventos históricos e políticos, lembra Hessel (1974). Os atores na época, segundo o autor eram “amadores bem dotados”, negros ou mulatos frequentemente.

Entre os séculos XVII e XVIII, período em que se buscava uma nacionalidade, as manifestações ocorriam atreladas à vida religiosa e aos acontecimentos político-sociais, geralmente custeadas pelas autoridades locais. O teatro realizado no Brasil seguiu até certo período atento à vida dinástica, política ou administrativa, realizando adaptações e sendo influenciado em parte pelo teatro italiano, francês e também pelo teatro clássico grego. No período que compreendeu o reinado de D. Pedro II, os temas trabalhados nas performances eram a Guerra do Paraguai, a abolição da escravatura, e a substituição do império por um regime republicano (HESSEL, 1974).

Em Santa Catarina percebe-se que o teatro vem se desenvolvendo com dificuldades devido à conjuntura econômica e ao processo cultural brasileiro que acabam influenciando a implementação das políticas culturais no Estado, enfatiza Carreira (2002). Segundo o autor a produção teatral em Florianópolis percorre desde produções voltadas a projetos educacionais, algumas comerciais voltadas à exibição de peças infantis ou produções do eixo Rio-São Paulo, outras focadas no desenvolvimento de oficinas e formação de atores, até produções teatrais com uma preocupação “profissional”, buscando aperfeiçoamento artístico de seus trabalhos, bem como a sustentação financeira do grupo.

Conforme pesquisa de levantamento dos grupos teatrais existentes na cidade (realizada entre setembro e dezembro de 2004) pode-se dizer que Florianópolis possui 33 grupos teatrais, dentre os quais, vinte e seis são associações sem fins lucrativos. Neste estudo voltar-se-á aos grupos que são constituídos como organizações civis sem fins lucrativos, que segundo Salamon (1998) correspondem a uma rede constituída por organizações de direito privado, autônomas, que atendem a propósitos públicos, e se diferenciam de outras organizações formais por não estarem voltadas à distribuição de lucros.

Bayma (1997) afirma que as organizações denominadas sem fins lucrativos podem obter lucro, porém este deve ser reconvertido na missão básica da organização, e não distribuído como nas organizações de caráter lucrativo. Segundo afirma a autora, constituem este tipo de organização, as universidades, hospitais, museus, associação de moradores, associações de profissionais, agências ou grupos voltados a prestação de serviços sociais, etc.

Neste estudo serão analisados os grupos teatrais que se encontram inseridos no âmbito de atuação das organizações culturais sem fins lucrativos envolvidas especialmente com a atividade teatral. Peixoto (1980) afirma que um grupo teatral pode ser uma empresa privada ou estatal, uma cooperativa, grupos considerados **profissionais**, ou ainda, um grupo de estudantes ou trabalhadores, considerados **não profissionais**. Embora o autor faça a

distinção entre os grupos profissionais e os não profissionais, o mesmo acredita que não faz sentido pensar que o teatro profissional seja superior ou inferior ao não profissional.

Carreira (2002) esclarece que a profissionalização no âmbito de atuação dos grupos teatrais está relacionada à qualidade dos trabalhos desenvolvidos, à dedicação ao trabalho teatral e ao tipo de relação trabalhista existente. Na área organizacional a profissionalização é tratada de forma distinta, geralmente relacionada às questões de estrutura. Mintzberg (1995) por exemplo, utiliza o termo “profissionais” para se referir aos trabalhadores com habilidades, que utilizam procedimentos para execução de suas tarefas, as quais são difíceis de serem aprendidas e repassadas. Wagner III e Hollenbeck (2002) abordam a profissionalização como uma incorporação de pessoas treinadas profissionalmente em que as aptidões, conhecimentos e habilidades as qualificam para executar um trabalho para o qual não há especificações por escrito.

Embora existam diferenças na concepção do que venha a ser “profissional”, almeja-se neste estudo investigar a respeito do discurso que incentiva e legitima a profissionalização como um fator essencial à sobrevivência das organizações em questão; isto porque “[...] hoje as organizações sem fins lucrativos já não podem prescindir de conhecimentos gerenciais, e cresce o reconhecimento da necessidade de que essas organizações sejam profissionalmente administradas” (BAYMA, 1997, p.124)

Vieira e Carvalho (2004, p.02) ressaltam que “Organizações antes conduzidas sob o signo do amadorismo e da intuição, por indivíduos que lhes dedicavam suas melhores habilidades, são hoje levadas a exhibir, no novo campo simbólico, um crescendo de profissionalização, uma busca incessante de eficiência nos procedimentos e dirigentes de perfil empresarial”.

As mudanças emergentes no contexto da organização e coordenação das ações culturais e artísticas, estão relacionadas ao advento de atores até então estranhos a este universo, reconhecem Goulart, Menezes e Gonçalves (2003). A busca pela legitimidade social, tem convergido na incorporação por parte das organizações culturais, de modelo típico da atividade gerencial privada, concluem os autores.

As contradições e tensões do modo de produção no qual estão inseridas as organizações teatrais, fazem com que as mesmas fiquem vulneráveis às pressões ambientais. Desta forma, observa-se que as decisões no interior dessas organizações, estão voltadas aos requisitos e pressões ambientais, ao invés de estarem relacionadas exclusivamente ao âmbito que lhes compete, a área técnica, observam Pacheco e Vieira (2003). “[...] as organizações

tomam atitudes semelhantes às outras buscando a legitimidade de acordo com as expectativas do contexto” (PACHECO; VIEIRA, 2003, p.158).

Percebe-se emergir aos poucos no contexto cultural, uma nova estruturação social, em que a racionalidade substantiva torna-se meio para realização de padrões de atuação da racionalidade instrumental, sustentam Madeiro e Carvalho (2003). Peixoto (1980, p. 28) corrobora a concepção dos autores, afirmando que o teatro tornou-se “uma pura e simples mercadoria” sujeita às leis do comércio.

“[...] Uma mercadoria às vezes até bastante rentável, manipulada por empresários interessados unicamente na lógica do lucro. Embalada para presente, vendida em “super-mercados culturais”, onde se organiza o tráfico multinacional da mentira e da mistificação, mercadoria – inocente ou perigosa, necessária ou supérflua – não deixará de ser, dentro da lógica da produção capitalista.” (PEIXOTO, 1980, p. 28).

Considerando tais transformações, acredita-se que duas dimensões importantes destes sistemas sociais: objetivos e estrutura, estejam sofrendo forte impacto. Ciente disto identificou-se as transformações nos objetivos e estrutura organizacional dos grupos teatrais. Assim, apresenta-se a seguir as considerações de diferentes autores a respeito dos temas: objetivos e estrutura organizacional.

2.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

As “relações associacionais”, diferentemente das “relações comunais” (envolvimento dos indivíduos em atividades resultantes dos laços de amizade, parentesco ou comunidade), requerem a conjugação deliberada de esforços e recursos por indivíduos (não necessariamente ligados por laços afetivos) que buscam alcançar um ou vários objetivos, conforme afirma Marinho (1990).

Marinho (1990) sustenta que a presença de objetivos e a conjugação de esforços por parte dos indivíduos, no sentido de atingir tais propósitos, são elementos característicos das organizações modernas. “A ênfase centrada fundamentalmente no comportamento racional faz das “relações associacionais” o próprio instrumento para a realização de determinados objetivos e, dessa forma, o conceito de organização complexa” (MARINHO, 1990, p.06).

Segundo Marinho (1990), os objetivos constituem portanto, um componente essencial da noção de organização complexa proposta por Etzioni (1967), que concebe as

organizações como unidades sociais orientadas à consecução de objetivos ou metas específicas. “[...] o objetivo da organização é a situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir” (ETZIONI, 1976, p.14). Os objetivos organizacionais são sempre intencionais, a diferença pode estar entre as intenções apresentadas e as reais, enfatiza o autor (ETZIONI, 1976, p.16) .

Os objetivos organizacionais incorporam muitas funções; segundo Etzioni (1976), eles podem indicar a orientação que a organização precisa seguir; conferir legitimidade, justificar de certa forma suas atividades e sua própria existência, e etc. “As organizações são unidades sociais que procuram atingir seus objetivos específicos, sua razão de ser é servir a esses objetivos.” (ETZIONI, 1976, p.13).

Conforme expõe Megginson (1986) os objetivos organizacionais indicam um destino, o resultado final de algo que a organização visa alcançar. Robbins (1981) corrobora afirmando que os objetivos correspondem à finalidade a qual se dirigem todas as atividades da organização.

Conforme expõe Perrow (1972) os objetivos da organização são múltiplos, conflitantes e podem ser alcançados simultaneamente ou de forma seqüencial. O autor distingue cinco tipos de objetivos: os objetivos da sociedade (serve às necessidades da sociedade); objetivos de produção (elaborados em função do cliente/consumidor); objetivos de sistemas (voltados ao funcionamento organizacional, à estabilidade, lucro, crescimento); objetivos de produtos (voltados às características do produto: qualidade, quantidade, estilo) e os objetivos derivados (uso do poder influenciando os membros e o ambiente). A opção por uma ou outra categoria de objetivos, dependerá do que o pesquisador desejar analisar, afirma Perrow (1972).

Neste sentido, os objetivos podem ser definidos conforme a lucratividade, o crescimento organizacional, a inserção no mercado, produtividade, consciência social, satisfação do cliente, dentre outros, conforme elenca Robbins (1981). No que concerne às organizações sem fins lucrativos, as mesmas podem classificar seus objetivos conforme as categorias citadas, exceto pela lucratividade, afirma o autor.

Robbins (1981) ressalta a importância em observar a existência dos objetivos declarados e dos objetivos reais, ou seja, muitas vezes as realizações das organizações não correspondem de fato aos seus objetivos declarados (declarações oficiais, normativas e idealistas). Conforme expõe o autor “Se desejarmos saber quais são os objetivos declarados da organização, devemos procurá-los nas suas declarações formais; se desejarmos saber qual é

o seu objetivo real, precisamos observar o que seu pessoal está fazendo.” (ROBBINS, 1981, p.162).

Hasenfeld (1983) afirma que uma das censuras às organizações é o fato de as mesmas apresentarem discrepância entre suas metas declaradas e seu real desempenho; o autor denomina de desvio entre metas declaradas e metas operativas. Segundo o autor, as metas declaradas (ou oficiais) servem como mecanismo organizacional, buscando a legitimidade e apoio por parte de um amplo grupo social; pois enunciam termos abstratos e vagos, evocando valores e normas amplamente compartilhados.

Neste sentido, entende-se que ao analisar os objetivos organizacionais, é preciso estar ciente da existência das metas declaradas (oficiais) e das metas operativas. As metas oficiais, na opinião de Litterer (1977) são de uso público, já as metas operativas, consistem na finalidade real da organização; as mesmas segundo o autor, podem diferir em graus de especificidade.

As metas oficiais são os propósitos gerais da organização que constam nas declarações públicas, informes e etc.; já as metas operativas, são as metas realmente perseguidas mediante as políticas operacionais da organização, demonstram realmente o que a organização está realizando; conforme expõe Perrow (1961).

Segundo Perrow (1972) os objetivos oficiais são vagos e geralmente não indicam os reais fatores que influenciam o comportamento organizacional. Os objetivos operacionais, por sua vez, através da tomada de decisão, das práticas pessoais, das alianças organizacionais e das características da elite dominante, conferem ao analista uma percepção das reais atividades da organização, e conseqüentemente dos seus reais objetivos, comenta o autor.

Hasenfeld (1983) conclui que as metas oficiais correspondem a um amortecedor entre a organização e o próprio meio, demonstrando se a organização cumpriu ou não com suas promessas públicas. Já as metas operativas refletem o emprego real dos recursos organizacionais.

As metas oficiais indicam comumente valores dominantes e os compromissos normativos da organização, afirma Hasenfeld (1983). As negociações e os compromissos entre os membros da coalizão dominante determinarão, segundo o autor, a natureza das metas organizacionais como acordos que emergem sobre a distribuição dos recursos disponíveis.

A partir do comprometimento da organização com um conjunto de metas, a mesma deve responder por elas diante das demais organizações e grupos de interesse que a observam e lhe conferem legitimidade, sustenta Hasenfeld (1983).

Todavia, Marinho (1990) ressalta que pesquisas empíricas⁶ têm demonstrado a dificuldade em identificar os propósitos de uma organização; “não somente porque os objetivos “declarados” quase sempre não correspondem ao que está sendo de fato atingido, mas porque também os objetivos de uma organização não são auto-evidentes como se pensa que eles sejam.” (MARINHO, 1990, p.08).

A transformação dos objetivos ou das metas organizacionais pode emergir em função da coalizão dominante, do advento de novos grupos de interesse, da disponibilidade de recursos ou de mudanças no meio ambiente, ressalta Hasenfeld (1983). O autor elenca dois tipos de metas operativas, que estão relacionadas à transformação das metas organizacionais, as metas reflexivas, que buscam a sobrevivência da organização; e as metas transitivas, que buscam um novo produto em função das pressões do meio ambiente.

Simon (1979) sustenta que a transformação do objetivo organizacional, representa geralmente, a tentativa de conciliar os objetivos de diversos grupos de interesse, almejando assim, assegurar a cooperação conjunta.

Carvalho (1993, p.100) observou em sua pesquisa, que “[...] os grupos de interesse formam-se em torno de objetivos diferentes e por vezes divergentes, não só entre si, mas também em relação aos objetivos da organização, o que se reflete nas situações de conflito entre os atores organizacionais, divididos entre os que desejam manter e aqueles que lutam para mudar a situação existente.”

A abordagem dos objetivos organizacionais emergiu sob uma perspectiva racionalista, salienta Carvalho (1992). A *perspectiva racional* buscava a maximização de resultados, exigindo eficiência, confiabilidade, padronização e rotinização no desempenho das atividades organizacionais. Neste sentido, ressalta-se as concepções de Gerência Científica de Taylor (eficiência, alcance da produtividade) e Tipo ideal (modelo de organização burocrática) de Weber.

A perspectiva racional ao visualizar os objetivos organizacionais como algo resultante de uma ação racional e planejada, não contempla, segundo Marinho (1990), o fato de que nenhuma organização pode ser tão estruturada, de forma a conseguir prever toda e qualquer contingência. “Ainda que a organização tente ser racional, ela se compõe de indivíduos com valores e desejos que podem alterar o que acontece na organização, levando certa incerteza no que diz respeito à pré-fixação de objetivos.” (MARINHO, 1990, p.09).

Neste sentido, a perspectiva racional torna-se inadequada à análise das organizações, afirma Marinho (1990), pois leva em consideração apenas os objetivos formais,

⁶ GOLDNER, Alvin. **Patterns of industrial bureaucracy**. Glencoe, Illinois, The free press, 1964.

não incorporando os objetivos dos grupos específicos que fazem parte da organização. A perspectiva racional concebe os objetivos como estáticos e não sujeitos às incertezas (às mudanças no ambiente organizacional), algo quase inconcebível em estudos envolvendo análise organizacional ou comportamento organizacional.

Na tentativa de tornar a análise organizacional mais abrangente, emerge a *perspectiva funcionalista*, preocupada com a auto-sustentação organizacional. Nesta perspectiva, a organização é concebida como um sistema de partes inter-relacionadas e interdependentes, em que o equilíbrio entre as funções e disfunções de cada uma das partes, torna-se o principal objetivo organizacional, explica Marinho (1990).

Ao conceber a organização como um sistema, a perspectiva funcionalista ressalta portanto a preocupação com a busca pelo equilíbrio entre os sistemas como principal objetivo organizacional, bem como apresenta a organização como uma estrutura adaptativa, operando em constante adaptação ao ambiente mutante. As organizações sob uma concepção funcionalista, afirma Marinho (1990), devem cumprir funções de adaptação, integração, administração de conflitos e tensões, bem como de manutenção.

Neste sentido, a organização sob uma perspectiva funcionalista, não deixa de estar direcionada por objetivos, entretanto, cabe ressaltar que as necessidades organizacionais (adaptação, sobrevivência, etc.), constituem forças tão importantes quanto os próprios objetivos formais, enfatiza Marinho (1990).

Os objetivos organizacionais, sob a perspectiva funcionalista, consistem portanto, no resultado das diversas interações existentes entre a organização e o seu ambiente; “[...] um produto muito mais de pontos de vista conflitivos e contraditórios do que dos consensuais e não contraditórios, como implica a visão radical dos modelos clássicos de organização”, conforme expõe Marinho (1990, p.12).

Sob o ponto de vista da análise dos objetivos, a autonomia existente entre as partes do sistema “organizacional”, gera de certa forma conflitos de objetivos e oposições entre os mesmos. Neste sentido, Marinho (1990, p.12) conclui que “[...] a definição de organização como sistema permite que a mesma seja concebida como não tendo apenas um, mas múltiplos objetivos, por outro lado, impede de observar o fato de que a estrutura de uma organização composta de suas várias partes não é algo homogêneo, e, sim, moldada por relações de desigualdade.” A posição funcionalista na opinião da autora e de outros críticos, consistiria portanto, numa reafirmação da crença no paradigma racional.

Na concepção de Marinho (1990) na tentativa de evitar as complicações inerentes aos modelos convencionais, que pressupõem a questão dos objetivos como algo facilmente

identificável ao se analisar o que é explicitamente declarado pela organização, emerge a *perspectiva tecnológica*. Tal perspectiva sustenta-se a partir das definições de Perrow (1961) de objetivos “operacionais” e objetivos “oficiais”. A preocupação desta perspectiva está portanto, na frágil relação entre os objetivos organizacionais e as atividades de seus integrantes.

Os objetivos operacionais neste sentido, correspondem aos fins de grupos específicos dentro de uma organização, independente da posição hierárquica, comenta Marinho (1990). Todavia, ressalta a autora, os mesmos não são facilmente identificáveis, são possivelmente visualizados através das principais tarefas da organização ou pelas características da coalizão dominante conforme afirma Perrow (1978).

No que concerne às tarefas organizacionais a serem analisadas, Perrow (1978) ressalta quatro: o capital necessário ao estabelecimento e expansão da organização; a busca da legitimidade; o domínio de habilidades e a coordenação das atividades dos seus membros, bem como da organização com outras organizações e com os grupos de interesse.

A perspectiva tecnológica procura portanto, relacionar a natureza do trabalho e tecnologia, bem como, estrutura de autoridade e objetivos (operacionais), conforme expõe Marinho (1990). Tal perspectiva considera os objetivos organizacionais variáveis, reconhece a relação entre a organização e o ambiente como fator de influência na determinação dos objetivos, enfatiza a importância da tecnologia e natureza do trabalho na estruturação interna de poder, demonstrando como de fato os grupos que satisfazem os requisitos das tarefas, podem formular os objetivos organizacionais.

Marinho (1990, p.14) sustenta que “[...] os objetivos de uma organização são o resultado da atuação daqueles grupos que assumem, dentro dela, a responsabilidade de solucionar as suas mais cruciais tarefas.” Desta forma, a autora conclui a partir da perspectiva tecnológica que os objetivos podem sofrer mudanças a longo prazo, em função da natureza da tarefa a ser desempenhada, por diferentes grupos emergindo como grupos dominantes na estrutura de poder organizacional.

Outra perspectiva emerge na tentativa de complementar ou refutar as demais. A *perspectiva dos objetivos na teoria do processo decisório* concebe os objetivos organizacionais como o principal critério para determinar o que será realizado. Tal perspectiva leva em consideração que o objetivo organizacional é resultado da interação entre os membros da organização, comenta Marinho (1990).

Os objetivos segundo esta perspectiva da teoria do processo decisório, são resultado de negociações entre as diversas coalizões que envolvem a organização, afirma

Marinho (1990). A organização portanto, persegue objetivos múltiplos, constantemente em conflito” As organizações resolvem os conflitos entre seus diversos objetivos de modo seqüencial, ou mesmo, simultâneo” (MARINHO,1990, p.15). Os objetivos organizacionais, segundo tal perspectiva, “[...] são múltiplos, conflitivos, e quase nunca completamente resolvidos, conclui Marinho (1990, p.16).

Ciente de que os objetivos organizacionais não podem ser analisados apenas mediante os fatores internos à organização, como propõe a perspectiva anterior, a *abordagem da economia política*, consiste num avanço em relação às perspectivas anteriormente abordadas, afirma Marinho (1990).

A perspectiva da economia política, concebe a organização como um sistema aberto, interagindo com a sociedade. No que se refere aos objetivos organizacionais, tal perspectiva, acredita que a principal preocupação estaria na determinação das relações almejadas (concorrência, barganha, cooptação e coalizão) entre a organização e a sociedade. Marinho (1990, p.16) ressalta que “[...] serão bem-sucedidas aquelas organizações que adotem objetivos que a sociedade deseja aceitar. Tenderão, assim, a serem eliminadas aquelas cujos objetivos não correspondem aos objetivos que a sociedade legítima.”

Segundo a perspectiva de economia política, as organizações são concebidas conforme suas relações com o seu ambiente, ressaltando o impacto do ambiente nas organizações, negligenciando porém, o papel das organizações enquanto atores e agentes que podem também influenciar de certa forma o ambiente. Tal perspectiva acredita que as organizações não podem ser analisadas isoladamente do seu ambiente histórico, econômico e político, ressalta Marinho (1990).

A partir da concepção do sociólogo francês Lucien Karpik em relação à questão dos objetivos organizacionais, a perspectiva de economia política adquire maior consistência, pois o mesmo procura distinguir objetivos de estratégia, lógica de ação e políticas. Os objetivos neste sentido consistem nas intenções e situações futuras almejadas pelos atores individualmente ou por parte das coalizões, quando a coletividade estabelece um acordo em relação aos fins desejados. As estratégias por sua vez, referem-se aos métodos utilizados pelas coalizões ou atores organizacionais, na obtenção dos fins desejados. O conceito de lógica de ação refere-se à racionalidade dos atores individuais ou das coalizões organizacionais. Por fim, as políticas consistem nos resultados da ação coletiva, representando a implementação das atividades da coalizão em direção aos objetivos.

Marinho (1990) acredita que a utilização do conceito de lógica de ação permite que o pesquisador diferencie objetivos intencionais (atores organizacionais) dos fins privados

(impostos à organização pelos atores dominantes). “ Tais distinções capacitam ao pesquisador identificar a coalizão dominante em uma organização e os seus fins privados, bem como permitem compreender que os “objetivos” da organização são, de fato, os fins privados da coalizão, que controla os recursos da organização.” (MARINHO, 1990, p.19).

Desta forma, embora a perspectiva de economia política considere o ambiente e as atividades dos atores no processo de formação dos objetivos, e ultrapasse as demais abordagens aqui apresentadas, incorporando na análise dos objetivos, aspectos políticos, históricos e econômicos, a mesma ainda requer uma combinação de vários procedimentos metodológicos e interdisciplinares, para de fato ser utilizada na análise de organizações.

Marinho (1990) ressalta que são os indivíduos que possuem objetivos e não as organizações. Neste sentido, é preciso compreender que os objetivos são dinâmicos, transformam-se constantemente devido ao processo de interação dos indivíduos, bem como pela relação existente entre a organização e seu ambiente.

Na concepção de Perrow (1972), existem alguns problemas associados ao conceito de objetivos organizacionais como:

- Pode-se argumentar que as organizações carecem de objetivos e que somente os indivíduos os possuem;
- Torna-se difícil observar e avaliar objetivos neste sentido;
- Como distinguir os meios dos fins?;
- Etc...

Perrow (1972) afirma que estes e vários outros problemas tornam o conceito de objetivos um dos mais ambíguos da literatura. O autor ressalta que os objetivos decorrem de vários fatores como: da personalidade dos executivos da coalizão dominante; da história da organização; do ambiente no qual a organização está inserida; das normas e valores estabelecidos; da tecnologia e da estrutura organizacional.

Na opinião de Perrow (1972) o estudo dos objetivos organizacionais, propicia uma abordagem conceitual das organizações, refletem a singularidade das mesmas, bem como as influências específicas nas categorias tecnológicas e estruturais mais gerais. Segundo o autor, objetivos vulneráveis expõem a organização à dominação por forças oportunistas do ambiente, pois seus instrumentos de trabalho tornam-se incapazes de sustentar a consecução das metas ou objetivos em questão.

Na concepção de Etzioni (1976), existem três fatores que podem influenciar na determinação dos objetivos organizacionais: a personalidade do líder, as forças do ambiente organizacional e a estrutura organizacional.

Na opinião de Marinho (1990) os objetivos organizacionais, bem como a estrutura organizacional, devem ser analisados enquanto resultados de uma construção social. Perrow (1972) por sua vez, acredita que uma sociedade complexa, que valoriza a pluralidade dos meios e fins, dependerá de uma variedade enorme de organizações, que se diferenciam no objetivo, na tecnologia e na estrutura; o sucesso da administração, depende do equilíbrio entre estes três elementos.

Gameiro, Menezes e Carvalho (2003) acreditam que mudanças internas e externas às organizações, fazendo emergir novos padrões de produção e consumo, convergem na transformação dos objetivos das organizações. “Novos padrões de consumo, nomeadamente de produtos culturais, conduzem as organizações à flexibilização de seus objetivos e práticas para que, ao atender às novas necessidades, possam ter uma incorporação plena na sociedade moderna” (GAMEIRO, MENEZES e CARVALHO, 2003, p.199).

A seguir serão apresentados aspectos relativos ao conceito de estrutura na área organizacional, enfocando a concepção de diferentes autores, as dimensões de sua análise e tipologias existentes, com intuito de fundamentar as reflexões a respeito da relação entre os objetivos e a estrutura dos grupos teatrais analisados.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura significa tudo o que a análise interna de uma determinada totalidade nos revela, os elementos internos de um sistema, suas inter-relações e sua disposição, sustentam Motta e Vasconcellos (2002).

Mintzberg (1995) afirma que toda atividade humana organizada demanda a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas, e a coordenação das atividades a fim de obter resultados. Na opinião do autor, estrutura organizacional pode ser definida como a soma total dos modos pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação destas tarefas.

Durante um bom tempo, os estudos organizacionais reconheciam e afirmavam que uma boa configuração estrutural era aquela que estivesse baseada em regras, procedimentos de trabalho, normas e níveis hierárquicos. Entretanto, outras perspectivas têm concebido a estrutura como um elemento dinâmico e mutável, conforme expõem Hinings, Greenwood, e Ranson, (1980), um elemento produzido e recriado continuamente, constituído e constitutivo.

Neste sentido, pretende-se apresentar primeiramente as abordagens relativas ao conceito de estrutura, suas dimensões, tipologia, e por fim, as perspectivas que implicam na concepção da estrutura como um elemento constituído e constitutivo, em constante mutação.

Entende-se que a estrutura organizacional determina a distribuição do poder e do controle sobre a conduta individual no interior das organizações (BLAU e SCOTT, 1979). Bowditch e Buono (1992) relacionam a estrutura organizacional aos padrões de trabalho e disposições hierárquicas que auxiliam no controle e na distinção dos elementos que constituem a organização. Na concepção de Stoner e Freeman (1982), a estrutura organizacional consiste no modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Segundo os autores, a estrutura possibilita o trabalho conjunto na consecução dos objetivos organizacionais.

Wagner III e Hollenbeck (2002) corroboram tal concepção, quando definem estrutura como um instrumento final, pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho de cargos, é reintegrada a uma totalidade significativa. Segundo os autores, a estrutura possibilita que as pessoas trabalhem juntas e “[...] realizem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não organizados.” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002, p.301). É portanto, através da coordenação que os indivíduos podem trabalhar juntos e realizar tarefas e objetivos comuns, afirmam Wagner III e Hollenbeck (2002).

Hall (1984) por sua vez, sintetiza afirmando que a estrutura organizacional é constituída para a realização de produtos organizacionais e alcance de metas; destina-se a minimizar ou regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; representa o contexto em que o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Sabe-se que os procedimentos adotados por uma organização, não são necessariamente os mesmos adotados em outras organizações. A teoria contingencialista, enfatiza que variáveis como estrutura e performance sofrem influência de variáveis contingenciais (HATCH, 1997), variáveis que segundo Hall (1984) e Bowditch e Buono (1992) corresponde ao tamanho, à tecnologia, ao ambiente e à estratégia.

Blau e Scott (1979) corroboram afirmando que a estrutura organizacional está sujeita às contingências destes fatores (tamanho, tecnologia, ambiente e estratégia), porém acrescentam um outro fator, que consiste na influência da história da organização.

A Teoria Institucional por sua vez, sustenta que o ambiente também pode influenciar a estrutura das organizações, porém de forma diferente da enfatizada pela Teoria Contingencial, pois a influência ocorre por meio de elementos culturais e sociais que

permeiam as relações entre as organizações e o meio no qual estão inseridas (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

Desta forma, pode-se dizer que a estrutura organizacional está sujeita a influências do meio ambiente, tais como tamanho, tecnologia dominante, estratégia organizacional, elementos culturais e sociais. Segundo Bowditch e Buono (1992) a estrutura pode ser influenciada também pelo grau de centralização, formalização e complexidade de seus elementos.

Hall (2004), Hatch (1997), Wagner III e Hollenbeck (2002) e Bowditch e Buono (1992) apresentam a **complexidade**, a **formalização** e a **centralização** como aspectos específicos característicos da estrutura organizacional.

Hall (2004) afirma que a **complexidade** de uma organização, influencia profundamente o comportamento de seus integrantes, e pode ser visualizada sob três elementos essenciais: diferenciação horizontal (tarefas desempenhadas pela organização); diferenciação vertical (estratificação da hierarquia e autoridade) e dispersão espacial (dispersão das atividades e do próprio pessoal conforme suas funções horizontais ou verticais). Bowditch e Buono (1992) complementam a abordagem de Hall (2004) afirmando que a diferenciação pode ser além de horizontal, vertical e espacial, também pessoal, abordando a forma com que o trabalho é dividido em função da especialidade das pessoas.

Volberda (1998) por sua vez, identifica três elementos principais que constituem a estrutura de uma organização: forma organizacional básica, sistema de planejamento e controle, e regulação de processos. Conforme expõe o autor, a forma organizacional pode ser analisada a partir de três elementos: modo de agrupamento, níveis hierárquicos e grau de departamentalização.

A **departamentalização** corresponde a uma divisão das tarefas entre departamentos (divisões organizacionais com atribuições específicas), e está relacionada diretamente ao tamanho organizacional e à complexidade das operações, conforme expõe Maximiano (2004). Na opinião de Mintzberg (1995) agrupar posições e unidades é um meio de coordenar melhor as atividades da organização.

O agrupamento das tarefas pode ser realizado conforme o conhecimento ou habilidade dos indivíduos, por função, por tempo (turnos de trabalho), por resultados (produtos/serviços), por cliente, ou por local (regiões de atuação), conforme expõe Mintzberg (1995).

Stoner e Freemann (1982), Wagner III e Hollenbeck (2002), consideram a departamentalização, um agrupamento em departamentos, das atividades semelhantes ou

logicamente conectadas. O conceito de estrutura na visão de Stoner e Freeman (1982), está relacionado ao modo como as atividades organizacionais estão divididas, organizadas e coordenadas.

Hatch (1997) sustenta que a complexidade decorre da diferenciação vertical e horizontal da estrutura organizacional, em que o tamanho da organização exerce influência considerável, embora não seja determinante. A autora ressalta que dependendo do nível de complexidade a comunicação organizacional pode ser prejudicada.

Hall (2004) concorda com Hatch (1997) em relação às dificuldades de comunicação devido à complexidade organizacional, e ressalta ainda a influência do nível de complexidade organizacional sobre outros elementos como controle e coordenação.

A estrutura organizacional na concepção de Bowditch e Buono (1992), é concebida em termos de **diferenciação** (divisão e especialização do trabalho) e **integração** (coordenação e controle). Vale ressaltar que em determinados aspectos, a diferenciação pode influenciar o processo de coordenação das atividades organizacionais, em função das diferenças nas orientações, estilos de trabalho e de caráter estrutural.

Volberda (1998) considera a regulação de processos um dos elementos delineadores da estrutura organizacional, além do sistema de planejamento e controle (controle e avaliação dos resultados, regulação dos objetivos e prioridades) e da forma básica, mencionada anteriormente. A regulação dos processos, ocorre de quatro formas, conforme elenca o autor: regulação da tarefa (especialização), regulação do comportamento (padronização, formalização, treinamento e educação), regulação por ajuste mútuo ou tomada de decisão horizontal (mecanismos de integração, descentralização horizontal), e regulação da tomada de decisão vertical (delegação e participação).

Em relação às dimensões estruturais, Wagner III e Hollenbeck (2002) complementam, enfatizando que a estrutura organizacional permite que as pessoas trabalhem juntas e realizem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não organizados, e que a **coordenação** consiste no meio pelo qual as atividades são integradas.

Wagner III e Hollenbeck (2002) elencam alguns mecanismos de coordenação:

- Ajuste mútuo: que consiste na coordenação realizada por processos de comunicação interpessoal, em que as pessoas trabalham juntas, ocupam posições de autoridade hierárquica semelhante, e compartilham informações relacionadas ao trabalho;
- Supervisão direta: uma pessoa assume a responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo de pessoas;

- **Padronização:** coordenação do trabalho através de padrões e procedimentos estáveis que ajudam os trabalhadores a definir o modo de execução das suas tarefas. Ressalta-se que a padronização pode ser: de processos de trabalho (comportamental), de produtos, de habilidades, ou de normas.

Mintzberg (1995) complementa a definição dos mecanismos de coordenação de Wagner III e Hollenbeck (2002) desdobrando a padronização em: padronização por processos de trabalho, padronização por resultados e padronização por habilidades dos trabalhadores. A presença de um ou outro mecanismo de coordenação, dependerá do tipo de organização e do nível de complexidade em que a mesma se encontra, geralmente percebe-se nas organizações contemporâneas a preferência por uma combinação dos mecanismos apresentados.

Wagner III e Hollenbeck (2002) identificam a **padronização**, enquanto formalização, profissionalização, treinamento, socialização e especialização, como elemento regulador do comportamento organizacional.

A padronização segundo os autores atua mediante:

- **Profissionalização:** consiste na incorporação de pessoas treinadas profissionalmente, em que as aptidões, conhecimentos e habilidades as qualificam para executar um trabalho para o qual não há especificações por escrito;
- **Treinamento:** corresponde a ensinar aos funcionários de uma organização as habilidades necessárias à execução de trabalhos específicos dentro da organização;
- **Socialização:** passar aos novos funcionários as normas da organização;
- **Especialização:** o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas, podendo ser horizontal (modo como o trabalho é executado em cada nível hierárquico) ou vertical (grau em que uma organização é dividida em níveis hierárquicos).
- **Formalização:** que consiste no planejamento de regulamentos e padrões para controle do comportamento organizacional, podendo ser explicitada mediante um cargo, fluxo de trabalho, ou por regras;

Mintzberg (1995) por sua vez, concorda com os elementos definidos por Wagner III e Hollenbeck (2002), treinamento, socialização, especialização da tarefa e formalização, como aspectos delineadores da estrutura organizacional.

A **formalização**, por sua vez, é uma das dimensões enfatizadas por Hall (2004), Hatch (1997), Wagner III e Hollenbeck (2002) e Bowditch e Buono (1992), e merece ser abordada mais detalhadamente nesta pesquisa.

A concepção de formalização está relacionada ao modo como a organização estabelece as normas, procedimentos, e os meios que garantem o cumprimento dos mesmos, afirma HALL (1984). Uma formalização máxima, significa que os procedimentos e normas estão totalmente formalizados; já uma formalização mínima, indica que os membros de uma organização utilizam os próprios procedimentos e normas, sustenta Hall (2004).

Wagner III e Hollenbeck (2002) ressaltam que a formalização consiste no processo de planejamento de regulamentos e padrões para controle do comportamento organizacional. Hall (2004), afirma que quanto mais alto o nível hierárquico menos formalização o permeia, e quanto mais profissionalizada a força de trabalho, maior a probabilidade da formalização gerar conflito e alienação.

Hatch (1997) por sua vez, ressalta que alguns estudos têm indicado que a formalização desencoraja a inovação e reduz a comunicação no interior da organização. Segundo a autora, estudos mais recentes apresentam uma relação negativa entre a formalização e a centralização, a terceira dimensão estrutural a ser abordada a seguir.

A **centralização**, está diretamente relacionada ao processo de tomada de decisão, ou seja, quando as decisões são tomadas em grande parte por poucas pessoas, geralmente ocupantes de cargos da cúpula da organização, pode-se dizer que há centralização ou que a organização é centralizada. A ênfase portanto, está na distribuição de poder ou no direito à tomada de decisão (HALL, 2004).

Estudos a respeito da centralização tem demonstrado que a comunicação, envolvimento e satisfação tende a tornar a organização descentralizada, porém compromete a coordenação e o controle organizacional, conforme menciona Hatch (1997). As organizações com decisões centralizadas respondem de forma mais rápida e eficiente às transformações do meio, porém em organizações de grande porte, a centralização das decisões na coalizão dominante, tornam sua performance mais lenta e conseqüentemente inadequada, afirma a autora.

Hall (2004) afirma que as organizações, são o reflexo de sociedades na qual estão inseridas. A configuração estrutural dependerá da combinação das dimensões aqui abordadas, em maior ou menor graus, devendo ser concebidas como um contínuo, concluem Bowditch e Buono (1992). Neste sentido, pretende-se apresentar a seguir, algumas das combinações estruturais apresentadas pelos autores pesquisados.

2.3.1 TIPOS DE ESTRUTURA

Mintzberg (1995), Wagner III e Hollenbeck (2002) consideram a padronização, especialização e formalização, elementos chave na determinação e diferenciação dos tipos de estrutura. Wagner III e Hollenbeck (2002) sustentam que quando ocorrem em conjunto, padronização, formalização e especialização, constituem um tipo de estrutura frequentemente denominado “burocrático”, devido às semelhanças com o tipo ideal de Burocracia definido por Weber (1978), que se caracteriza pela organização dos cargos através das normas estabelecidas, por áreas de competência (divisão do trabalho e distribuição da autoridade) e em níveis hierárquicos, pela ênfase na especialização, dentre outros fatores que caracterizam as organizações em um contínuo, cuja referência é o tipo ideal.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2002, p.313) “Entre a burocracia total e nenhuma burocracia entende-se um contínuo de estruturas, cada uma delas baseada em opções estruturais diferentes.” Os tipos de estrutura organizacional abordados pelos autores, seguem o critério de combinação das seguintes dimensões: coordenação, formalização, especialização, departamentalização, e centralização, que convergem na caracterização das organizações no contínuo, cuja referência é o tipo ideal de Weber (1978). Desta forma, as estruturas organizacionais oscilam entre pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas.

A **estrutura pré-burocrática** conforme expõem Wagner III e Hollenbeck (2002), carece de padronização e formalização, apresenta uma acentuada especialização, sua coordenação ocorre por ajuste mútuo (estrutura indiferenciada simples) ou por supervisão direta (estrutura diferenciada simples) que conferem a interdependência organizacional.

Mintzberg (1995) denomina de **estrutura simples**, o tipo de estrutura caracterizado por Wagner III e Hollenbeck (2002) como pré-burocrático. Na concepção de Mintzberg (1995), a estrutura simples caracteriza-se pelo que não é ou não tem, elaboração. Este tipo de estrutura caracteriza-se pela presença de poucos assessores de apoio, por uma reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre as unidades, pouca hierarquia, baixa formalização, e o mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

A **estrutura burocrática**, por sua vez, combina mecanismos de supervisão direta e ajuste mútuo, quando a padronização não satisfaz as necessidades de coordenação. A estrutura do tipo burocrática pode desdobrar-se em: funcional, divisional ou matricial conforme demonstrado no quadro a seguir:

Características/ Estrutura	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL
Coordenação	Supervisão direta	Padronização	Supervisão direta e Ajuste Mútuo
Formalização	Alta (padronização)	Significante (divisões)	Significante (divisões)
Especialização	Vertical e horizontal	Significante (divisões)	Significante (divisões)
Departamentalização	Funcional	Divisional	Funcional/Divisional
Centralização	alta	Moderadamente descentralizada	Descentralização

Quadro 01 – Tipos de Estrutura Burocrática

Fonte: Elaborado a partir da abordagem de Wagner III e Hollenbeck (2002).

A estrutura organizacional, segundo Vasconcellos e Hemsley (1986), é constituída por sistemas de autoridade, comunicação e atividades, e deve estar em constante sintonia com a natureza da atividade e o ambiente no qual a organização encontra-se inserida. A partir desta definição, os autores abordam três tipos de estruturas: tradicional, funcional e matricial, que podem ser comparadas aos três tipos de estrutura abordados por Wagner III e Hollenbeck (2002).

A estrutura tradicional conforme expõem os autores, apresenta um alto nível de formalização, unidades de comando bem definidas, especialização elevada, comunicação vertical (de cima para baixo), bem como departamentalização. As estruturas funcionais (ou inovativas) caracterizam-se também por alta especialização, porém há uma preocupação maior com o aperfeiçoamento técnico, maior satisfação dos técnicos envolvidos, a supervisão é realizada por especialistas, há uma diversificação das áreas técnicas, possui formas avançadas de departamentalização e por projetos. A estrutura matricial corresponde, segundo Vasconcellos e Hemsley (1986), a uma combinação de estruturas. A vantagem deste tipo de estrutura é devido ao cumprimento dos prazos, à qualidade técnica dos projetos, à eficiência na utilização dos recursos, ao controle do orçamento, satisfação no trabalho, nível de autoridade mais equilibrado e ao ambiente propício ao desenvolvimento da capacidade técnica na organização.

Mintzberg (1995) por sua vez, subdivide as estruturas burocráticas em: **mecanizadas** (alta especialização, padronização de processos, tarefas rotineiras, agrupamento funcional, centralização vertical e descentralização horizontal) e **profissionais** (padronização de habilidades, treinamento e socialização (doutrinação), especialização do trabalho (presença

de profissionais especialistas), e descentralização relativa às habilidades e competências dos profissionais).

O último tipo de estrutura identificado por Wagner III e Hollenbeck (2002) é a **estrutura pós-burocrática**, caracterizada pela descentralização, pela coordenação mediante a padronização por habilidades ou normas, realizada através de treinamento e socialização; bem como pela presença da especialização vertical e horizontal. As estruturas pós-burocráticas são estruturas multiunitárias, organizadas em torno da departamentalização divisional, cada uma das estruturas constitui um interesse organizacional auto-suficiente. Exemplos de estrutura pós-burocrática são as estruturas virtuais e as estruturas multiunitárias ou de unidades de negócio, conforme explicitado por Wagner III e Hollenbeck (2002).

Ao estabelecerem os tipos de estrutura mencionados, Wagner III e Hollenbeck (2002) levaram em consideração a seguinte concepção: “A estrutura de uma organização é uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização. Ela é criada e sustentada pelos mecanismos básicos de coordenação – ajuste mútuo, supervisão direta e padronização – que coordenam relações de interdependência entre pessoas e grupos” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002, p.327).

Bowditch e Buono (1992) apresentam sua tipologia estrutural abordando as estruturas organizacionais num contínuo, no qual os pontos de referência são: estruturas mecanísticas (rígidas) e as estruturas orgânicas (flexíveis). O tipo mecanístico aproxima-se da definição do tipo ideal de burocracia de Weber (1978), quando a definição de cargos é clara, a cúpula organizacional detém maior conhecimento sobre a organização, a tomada de decisão é realizada por padrões, e as recompensas são decorrentes da obediência aos superiores hierárquicos. O tipo de estrutura denominada orgânica ou adhocracia, apresenta uma estruturação mais flexível, visando a melhor adaptação da organização ao ambiente. Percebe-se a ausência de definição de cargos formais e especialidades, não há centralização do conhecimento, as fronteiras interdepartamentais são mais flexíveis, tornando a estrutura dinâmica e mutável.

Quando Mintzberg (1995) apresenta a adhocracia, também enfatiza o seu caráter orgânico, além de outros aspectos como: a baixa formalização de comportamento, a ênfase em especialistas distribuídos em unidades funcionais, ou desdobrando-se em pequenas equipes de projeto voltadas ao mercado, uma coordenação por meio de ajuste mútuo, e uma descentralização relativa às unidades de trabalho.

Katz e Kahn (1978) também apresentam uma tipologia estrutural muito semelhante às anteriormente mencionadas: a **estrutura de manutenção** (voltada à

manutenção da estabilidade e previsibilidade na organização mediante a formalização e prescrição de papéis), a **estrutura adaptativa** (preocupada também com a sobrevivência da organização em relação às transformações no ambiente) e a **estrutura gerencial** (voltada à coordenação dos requisitos externos com os recursos e necessidades organizacionais).

Hatch (1997) por sua vez, apresenta além dos tipos de estrutura já abordados (simples, funcional, multidivisional e matricial), a **estrutura híbrida**. Na concepção da autora, a estrutura híbrida é composta por um mix de formas estruturais, caracteriza-se por uma adaptação, transformação contínua, conforme as necessidades do meio. A estrutura híbrida converge na concepção de estrutura organizacional como algo mutável, em constante transformação.

Fonseca (1992) por sua vez, acredita que a estrutura organizacional representa a cristalização de valores e interesses, dos elementos componentes dos esquemas interpretativos (quadros de referência dominantes que possibilitam aos membros de uma organização, compreender a gama de significados, valores e interesses, que permeiam a organização). Neste sentido, a estrutura organizacional representa a interação entre as ações e os padrões de significados explicitados mediante as normas, os rituais, valores e crenças presentes na organização, que consistem em recursos para lidar com os desafios do ambiente circundante. (FONSECA, 1992).

Os esquemas interpretativos possibilitam a compreensão da estruturação dos padrões interativos dentro de uma organização, do processo de adaptação organizacional frente a um cenário de mudanças, sustentam Salles e Dellagnelo (2004). A estrutura organizacional pode abranger esquemas interpretativos diferentes e até incompatíveis, a respeito dos processos organizacionais, ressalta Fonseca (1992). Tais esquemas geram crenças e valores a respeito das operações e princípios organizacionais, possibilitando assim, a criação contínua de padrões de significados da estrutura e dos processos organizacionais, e conseqüentemente, a produção de respostas em relação às contingências ambientais, conclui Fonseca (1992).

“A interdependência entre as ações, individuais ou grupais, e os processos organizacionais fundamenta, assim, a estruturação da estrutura organizacional, pressionada constantemente por restrições infraestruturais (de natureza técnica e econômica), pelo controle político (caracterizado por relações de poder) e pela significação social” (FONSECA, 1992, p.1992).

Fonseca (1992) afirma que cada um dos aspectos citados, restrições da infraestrutura, controle político e significação social, manifestam-se em três níveis

constitutivos da estrutura organizacional respectivamente: infraestrutura das relações intra e interorganizacional; a socioestrutura das interações e a superestrutura dos padrões simbólicos.

Na concepção de Hinings, Greenwood e Ranson (1980) a estrutura é um complexo meio de controle, produzido e recriado continuamente, o que implica afirmar que a estrutura é constituída e constitutiva. Conforme expõem os autores, as mudanças estruturais podem emergir em função dos objetivos organizacionais, das relações de poder e dominação, do contexto e da própria estrutura (tamanho, tecnologia).

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) afirmam que a estrutura prescrita retrata a disposição formal de papéis e níveis hierárquicos, das normas e procedimentos, e dos padrões normativos de atividades. No entanto, ressaltam que a rotina diária demanda uma operacionalização e aplicação a situações não previstas no arcabouço estrutural, o que implica na necessidade de uma interpretação contínua das regras e ações, convergindo assim, num padrão de interação emergente.

A concepção de estrutura, na visão de Machado-da-Silva e Fonseca (1993), deve estar orientada portanto, a partir da conexão entre os padrões normativos e os padrões emergentes de interação, convergindo no caráter mutável da estrutura, que os mesmos denominam de estruturação, ou seja, o processo de produção e reprodução da estrutura, conforme as expressões interpretativas compartilhadas e disseminadas pelos agentes organizacionais.

O processo de criar e recriar a estrutura é abordado também por Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998) em seus estudos a respeito do ciclo de vida organizacional, em que analisam as mudanças nas variáveis estruturais e processuais, onde a transformação em uma variável implica conseqüentemente, em mudanças nas demais. “Os estudos de ciclo de vida organizacional visam demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica alterações de dimensões estruturais das organizações” (MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998, p.79). Neste sentido, entende-se que as organizações apresentam características distintas a cada estágio; características como complexidade, formalização, tomada de decisão e critérios de eficácia, apresentariam transformações, dependendo do estágio analisado, comentam Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998).

As mudanças organizacionais envolvem a princípio, transformações estruturais e processuais, sem alterar a configuração do esquema interpretativo dominante. Entretanto, mudanças subseqüentes acabam convergindo em transformações nos esquemas interpretativos, “A mudança de segunda ordem implica, por sua vez, no rompimento da

reciprocidade entre arranjos estruturais e padrões de significado organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993, p.155).

As transformações nos padrões de significado, desencadeiam portanto, redefinições ou transformações das características estruturais da organização ao longo do tempo, segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993).

Na concepção de Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000), as duas últimas décadas representaram um período significativo de discussões, controvérsias e questionamentos, tanto nos estudos quanto na prática administrativa, a respeito dos paradigmas e modelos estabelecidos. Dentre as principais discussões, apresentam-se os questionamentos em relação às novas formas organizacionais, que vêm sendo abordadas sob duas perspectivas basicamente: uma enquanto lógica de ação distinta da instrumental (típica do modelo modernista de organização) e outra, como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração (própria do modelo modernista de organização).

No contexto das organizações sem fins lucrativos, especialmente aquelas pertencentes à área cultural, observa-se a emergência de novos arranjos organizacionais decorrentes de um cenário bastante competitivo, dominado por valores predominantemente mercantis. Desta forma, “[...] as organizações vêm-se forçadas a criar novas estruturas e modificar processos de gestão que permitam o aumento de sua capacidade competitiva”, ressaltam Gameiro, Menezes e Carvalho (2003, p.199). A direção destas transformações em termos de estrutura e objetivos foi o foco de interesse na presente investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na concepção de CASTRO (1977) a metodologia tem por fim auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Neste sentido, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que conferiram os alicerces ao desenvolvimento do presente estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa realizada teve um caráter descritivo, pois segundo sustenta Gil (1994, p.45) “[...] pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” O estudo em questão buscou descrever e analisar as transformações ocorridas nos objetivos e na estrutura dos grupos teatrais de Florianópolis ao longo do tempo. A perspectiva de estudo adotada, portanto, foi do tipo longitudinal, que permitiu analisar os processos de mudança através do tempo (RICHARDSON, 1989).

A abordagem de estudo por sua vez, foi predominantemente qualitativa, pois envolveu questões muito particulares, um nível de realidade que não pôde ser quantificado e análises, sobretudo qualitativas (MINAYO, 1994; VIEIRA, 2004). O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, embora consciente das limitações enfatizadas por Gil (1994) em relação à validade dos princípios e idéias definidos pela literatura, na construção de modelos de investigação em ciências sociais.

A pesquisa foi realizada em quatro organizações culturais atuantes no meio teatral do município de Florianópolis, pois se compreende que um estudo comparativo, utilizando conceitos, categorias e uma perspectiva longitudinal, permite apreender os fatos oriundos da investigação e visualizar os processos de mudança em diversas fases (BRUYNE, HERMAN e SCHOUHEETE, 1982). A análise comparativa recorreu a conceitos e categorias com intuito de responder aos processos de mudanças organizacionais identificados. Por fim, pode-se afirmar que a presente pesquisa configura-se como um estudo de multicasos, tendo em vista que foi realizada em quatro grupos teatrais do município de Florianópolis, conforme os critérios de seleção explicitados a seguir.

3.2 Sujeitos da pesquisa

A partir da pesquisa de levantamento dos grupos teatrais existentes em Florianópolis, realizada entre setembro e dezembro de 2004, junto às fundações culturais

(Fundação Catarinense de Cultura (FCC) e Fundação Cultural de Florianópolis – Franklin Cascaes), às associações de classe, especialmente com a Associação de Produtores Teatrais de Florianópolis (GESTO), e com os próprios grupos teatrais, pôde-se identificar o universo de 33 grupos teatrais registrados no município de Florianópolis. Dentre este universo foram selecionados os grupos teatrais registrados como associação sem fins lucrativos, tendo em vista o objeto de interesse desta pesquisa, que teve por fim analisar as transformações nos objetivos e na estrutura em organizações cuja constituição fundamenta-se em propósitos eminentemente substantivos.

Desta forma apresenta-se a seguir o quadro com os 26 grupos teatrais registrados como associação sem fins lucrativos no município de Florianópolis até dezembro de 2004:

GRUPOS TEATRAIS DE FLORIANÓPOLIS (Organizações sem fins lucrativos)			
N°	Nome dos Grupos	Tempo de Existência (anos)	Vínculo Associação (GESTO)
01	Áprika Produções em Arte	13	x
02	Cachola no Caixote	4	
03	Cia Cênica Desterrados	5	
04	Cia de Teatro Vanguarda	4	
05	Cia Látrica de Artes	4	
06	Conta Contos	14	
07	Demiurgos para o Teatro	7	
08	Erro Grupo de Teatro	3	
09	Grupo Ação Zumbi e AMAB	1	
10	Grupo Africatarina de Arte e Arte Educação	4	
11	Grupo Andras	0	
12	Grupo Armação	32	
13	Grupo de Pesquisa Teatro Novo	24	
14	Grupo Galpão	29	
15	Grupo Independente	27	
16	Grupo Teatral (E)xperiência Subterrânea	9	x
17	Grupo Teatral Dromedário Loquaz	23	x
18	Grupo Teatral Gente Nova	14	
19	Núcleo Espírita de Artes (NEA)	16	

20	O'ctus Cia de Atos	3	x
21	Persona	3	x
22	Teatro Artesãos de Dionísio	3	
23	Teatro em Trâmite	1	
24	Teatro Jabuti	8	x
25	Teatro Sim...Por que Não?	20	x
26	Traço Cia de Teatro	3	

Quadro 02 – Grupos teatrais sem fins lucrativos.
Fonte: A autora (2005).

Primeiramente selecionou-se dentre os 26 grupos teatrais sem fins lucrativos, “aqueles pertencentes à GESTO” e os “não pertencentes” a esta associação. A opção pela GESTO - Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis, como primeiro parâmetro de seleção das organizações, deve-se a sua crescente importância no contexto das organizações culturais, tendo em vista que é constituída atualmente por 12 grupos teatrais atuantes na cidade. A associação criada em novembro de 2003 por 09 organizações tem por objetivo promover ações em prol do teatro no Estado de Santa Catarina, bem como a integração com outras regiões do Brasil e do exterior.

Atualmente, sabe-se que a associação através de seus associados vem atuando em torno da criação de estratégias de difusão e circulação da produção teatral local, além da integração com a sociedade. Uma das características comuns aos grupos que integram a associação é a sua “atitude profissional” voltada à busca constante de formação e aperfeiçoamento, de formação de platéia e repertório, preocupada com a necessidade de retorno financeiro, de estabelecimento de relações duradouras com seus parceiros e da manutenção de longas temporadas.⁷ Ciente da importância da GESTO, enquanto um dos atores que permeiam o ambiente das organizações culturais, preocupada com o desenvolvimento da produção cultural no Estado, buscou-se selecionar os grupos inicialmente sob este critério.

O segundo critério utilizado para seleção dos sujeitos da pesquisa foi o tempo de existência. Foram selecionados os **grupos com formação mais recente** (entre 1 e 5 anos de existência) e **grupos com maior tempo de existência** (superior a 20 anos). A seguir tem-se o quadro com a disposição dos grupos conforme os critérios de seleção estabelecidos:

⁷ Ver site: www.gestoteatro.com.br

Nº	Nome dos Grupos	Tempo de Existência
Pertencente a GESTO		
01	Persona	3 anos
02	Grupo Teatral Dromedário Loquaz	23 anos
Não vinculado à GESTO		
01	Erro Grupo de Teatro	3 anos
02	Grupo Armação	32 anos

Quadro 03 – Sujeitos da Pesquisa

Fonte: A autora (2005).

Ciente de que o “teatro se faz dentro de uma grupalidade”, é uma arte caracteristicamente coletiva, conforme afirma FERREIRA (2001, p.13), procurou-se obter informações a respeito de cada organização com todos os seus integrantes, como no caso do Persona Cia de Teatro (cinco entrevistados) e o Erro Grupo (quatro entrevistados). Nos grupos Armação e Dromedário Loquaz, a impossibilidade de reunir todos os integrantes e a consciência das diferentes configurações de grupalidade entre as organizações analisadas, fez com que as entrevistas fossem realizadas com os responsáveis pela organização (diretoria) e alguns integrantes e ex-integrantes, no sentido de obter não apenas dados referentes ao período atual, mas em relação à trajetória de atuação da organização. No Grupo Armação foram entrevistados dois membros da diretoria, um integrante mais recente e um ex-integrante. Já no Dromedário Loquaz foram entrevistados três integrantes, dentre eles um membro da diretoria do grupo.

A seguir serão abordadas as questões de pesquisa que instigaram este estudo e correspondem aos objetivos específicos propostos no início deste trabalho.

3.3 Questões de pesquisa

As questões de pesquisa devem ser respondidas segundo os objetivos específicos estabelecidos. Neste sentido, teve-se como orientação ao longo da pesquisa as seguintes questões:

- Quais os objetivos dos grupos teatrais?
- Os objetivos sofreram alterações ao longo do tempo?
- Que tipo de estrutura possuem estes grupos ?
- A estrutura sofreu alterações ao longo do tempo?
- Existe relação entre as transformações nos objetivos e na estrutura destes grupos?

3.4 Definição das categorias de análise

Conforme salientam Lakatos e Marconi (1991, p.225) “Para que se possa esclarecer o fato ou fenômeno que se está investigando e ter possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão”. Dependendo do contexto em que os termos são empregados, os mesmos passam a ter significados distintos. Sendo assim, o esclarecimento de algumas categorias de análise torna-se extremamente importante neste trabalho como: grupo teatral, objetivos e estrutura.

3.4.1 Definição constitutiva das categorias de análise

Grupo Teatral – Compreendendo que o teatro se faz em grupo, é uma arte coletiva segundo afirma Ferreira (2001), pode-se dizer que a expressão grupo teatral consiste no modo como uma determinada grupalidade encara o fazer teatral, pois conforme sustenta Ferreira (2001) o modo como um grupo concebe o teatro converge conseqüentemente na sua dinâmica e objetivos, e é exatamente o que propiciará a particularidade do grupo, ou a sua “cara” conforme afirma a autora.

Objetivos - São os propósitos e orientações perseguidos pela organização com intuito de alcançar um determinado resultado (ETZIONI, 1976).

Estrutura – Consiste na distribuição de atividades, autoridade e do fluxo de trabalho numa organização. Consiste no modo como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas. (HALL, 1984; STONER E FREEMANN, 1982).

3.4.2 Definição operacional das categorias de análise

A operacionalização das dimensões de análise ou definição das categorias de análise consiste na mensuração ou classificação das mesmas com intuito de encontrar os correlatos empíricos que possibilitem a investigação em questão (GIL, 1994). Neste sentido, a operacionalização das três definições importantes deste estudo: grupos teatrais, objetivos e estrutura, torna-se necessária.

A seguir apresenta-se as dimensões utilizadas na identificação e análise dos objetivos dos quatro grupos teatrais pesquisados:

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	<i>Orientação Geral</i>	<ul style="list-style-type: none"> • valores dominantes • missão organizacional • metas/orientações • compromissos formais • declarações públicas
	<i>Finalidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • resultados almejados • avaliação dos resultados • atores envolvidos na definição das atividades • atores considerados alvo • tipos de decisão e interesses • avaliação pública (balanços patrimoniais/contabilidade)
	<i>Atuação do grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • atividades desenvolvidas • natureza das atividades • estrutura de autoridade • acompanhamento das tarefas
	<i>Recursos</i>	• fontes de recursos
		• distribuição de recursos
	<i>Relações Externas</i>	• alianças/parcerias
• atores externos influentes		

Quadro 04 – Categoria de Análise: Objetivos Organizacionais
Fonte: A autora (2005).

Visando uma melhor compreensão das dimensões de análise em questão apresenta-se o detalhamento do que se pretende investigar em cada uma delas:

- **orientação geral:** são os pressupostos gerais da organização que legitimam sua razão de existência, que podem estar explícitos ou não em sua missão, nos documentos e declarações públicas, ou ainda nos valores dominantes expressos na cultura organizacional;
- **finalidade:** é o que direciona as ações do grupo, expressa o resultado almejado, consiste no fim maior da organização, que pode estar explícito em documentos financeiros tais como balanço patrimonial, bilheteria ou em avaliações realizadas pela organização junto ao público, críticos de arte, financiadores ou através das reuniões formais ou informais realizada entre os próprios integrantes do grupo. Os tipos de decisão e interesses envolvidos também podem indicar a finalidade da organização.
- **atuação do grupo:** é representada mediante a identificação das atividades desenvolvidas pela organização, pelo modo como distribuem as atividades e as

pessoas envolvidas no processo (estrutura de autoridade estabelecida), bem como mediante o reconhecimento do processo de acompanhamento das tarefas.

- **recursos:** envolve tanto o reconhecimento das diferentes fontes de recursos financeiros utilizadas pela organização, como o processo de distribuição dos recursos entre as atividades organizacionais, que podem ser identificados mediante os processos de financiamento utilizados pela organização.
- **relações externas:** consiste nas relações estabelecidas com outras organizações, que podem ser identificadas mediante documentos como contratos, projetos, material de divulgação, reuniões do grupo ou mediante a identificação dos diferentes tipos de contato estabelecidos pela organização com as demais instituições.

A seguir, apresenta-se o quadro com as dimensões utilizadas na identificação da estrutura organizacional dos grupos teatrais pesquisados:

CATEGORIA DE ANÁLISE	DIMENSÕES	INDICADORES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho • Níveis hierárquicos
	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Sistema de controle
	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão • Avaliação dos resultados

Quadro 05 – Categoria de Análise Estrutura Organizacional
Fonte: Adaptado de Salles e Dellagnelo (2004).

Acredita-se que alguns indicadores abordados nesta categoria merecem maiores esclarecimentos como:

- **complexidade:** foi investigada a partir da divisão do trabalho e da identificação dos níveis hierárquicos, ou seja, mediante a forma como as atividades encontram-se distribuídas e diferenciadas.
- **coordenação:** operacionalizou-se mediante os indicadores referente à comunicação e sistema de controle:
 - comunicação: foi analisada a partir dos meios utilizados pela organização para estabelecer contatos e trocar informações, de modo formal (reuniões, atas, memorandos, correspondências), ou informalmente (telefone, e-mail, messenger, encontros informais);

- sistema de controle: conforme a literatura pesquisada pode-se dizer que o controle pode ser exercido por **ajuste mútuo**, percebido mediante as comunicações interpessoais entre os integrantes do grupo, **supervisão direta** quando uma única pessoa exerce a responsabilidade pela coordenação do trabalho do grupo, ou ainda por **padronização** quando a coordenação do trabalho ocorre segundo padrões e procedimentos previamente estabelecidos que podem ser referente a processos de trabalho (comportamento), de produtos, de habilidades, ou de normas e valores compartilhados. Tendo por fundamento as tipologias anteriormente mencionadas, procurou-se identificar o sistema de controle utilizado pelas organizações pesquisadas.
- **centralização**: foi identificada mediante a tomada de decisão e avaliação dos resultados, buscando assim analisar o grau de participação dos integrantes do grupo.

Finalmente como última definição operacional temos a categoria grupo teatral, que neste trabalho considerou-se um conjunto de pessoas que constituem uma associação sem fins lucrativos registrada no município de Florianópolis e voltada ao exercício da atividade teatral.

A seguir será descrito o modo como foram coletados e analisados os dados obtidos para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.5 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados primários iniciou com a pesquisa de levantamento dos grupos teatrais registrados em Florianópolis realizada entre setembro e dezembro do ano de 2004, mediante entrevistas semi-estruturadas realizadas com os responsáveis de cada grupo teatral que partiram inicialmente de certos questionamentos básicos, fundamentados em teorias e hipóteses inerentes à pesquisa, e das novas hipóteses que emergiram ao longo das respostas dos entrevistados (TRIVINOS, 1987).

Posteriormente, após a seleção dos casos para o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas novas entrevistas semi-estruturadas, porém neste segundo momento, com todos os integrantes do grupo pesquisado como no caso do Persona Cia de Teatro (cinco entrevistados) e do Erro Grupo (quatro entrevistados). Nos grupos Armação e Dromedário Loquaz, a impossibilidade de reunir todos os integrantes fez com que as entrevistas fossem realizadas com os responsáveis pela organização (diretoria) e alguns integrantes e ex-integrantes, em cada um dos grupos foram realizadas ao menos três entrevistas.

Visando complementar a coleta de dados, utilizou-se informações oriundas da observação direta efetuada mediante alguns registros feitos pela pesquisadora a cada participação nos encontros, ensaios, reuniões e espetáculos desenvolvidos pelos grupos, onde fervilhavam as mais diversas informações. A importância da vivência com os grupos teatrais analisados, convergiu na riqueza de informações obtidas e conseqüentemente, na identificação da atuação do grupo, da sua dinâmica de trabalho e dos seus reais interesses, que contribuíram para análise tanto dos objetivos como dos elementos estruturais das organizações em questão.

Foram utilizados também documentos organizacionais, fez-se um levantamento documental a respeito dos grupos teatrais, a partir de seu histórico, portfólio, normas, atas, projetos e estatuto social, além de artigos publicados em jornais, revistas e sites com informações sobre os grupos, que constituíram assim, a gama de dados secundários consultados.

Por fim, para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo e a análise documental. A análise documental e a análise de conteúdo diferenciam-se em alguns aspectos, segundo Bardin (2004), pois a documental trabalha com documentos, e a de conteúdo, com mensagens. “O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 2004, p.41). Na análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise, conforme sustenta a autora.

Na presente pesquisa utilizou-se a análise de conteúdo categorial, que segundo Bardin (2004) corresponde à classificação dos elementos de um determinado conjunto por diferenciação e reagrupamentos conforme critérios previamente definidos. Neste sentido a análise dos dados desta pesquisa seguiu uma divisão do texto conforme as categorias anteriormente definidas: grupo teatral, objetivos e estrutura organizacional e suas respectivas dimensões conforme poderá ser observado no capítulo quatro.

3.6 Limitações da Pesquisa

Em relação às limitações da pesquisa, vale ressaltar que a opção por um estudo de multicasos não propicia uma análise generalizada do fenômeno, ou seja, os casos aqui abordados não são representativos da totalidade do ambiente no qual estão inseridos. Este tipo de estudo tem um caráter particular, seu poder de efetuar generalizações é limitado na medida

em que a validade de suas conclusões é contingencial, conforme corroboram Bruyne, Herman e Schoutheete (1982).

De outro modo, o tempo de realização da pesquisa impossibilita que a pesquisa seja estendida a um maior número de organizações. A opção pelo estudo de caso e por uma abordagem qualitativa requer um tempo maior de imersão no campo de pesquisa, pois demandam um nível de profundidade e compreensão das particularidades do objeto geralmente incompatível com o tempo disponível para realização da pesquisa (RICHARDSON,1989). Muitas vezes a análise e interpretação dos dados é prejudicada em função da disponibilidade de tempo hábil para o amadurecimento e reflexão das informações obtidas. Além disso, no caso dos grupos Armação e Dromedário Loquaz o tempo disponível para a pesquisa, bem como a impossibilidade de reunir todos os integrantes dos respectivos grupos, restringiu os dados às entrevistas realizadas apenas com alguns dos integrantes, e não com todos os membros, conforme idealizado.

Entretanto, mesmo diante das limitações inerentes a toda e qualquer pesquisa, este estudo tornou-se viável, conseguindo cumprir com os objetivos inicialmente propostos na introdução deste trabalho, conforme pode ser melhor observado no capítulo a seguir de descrição e análise dos dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS OBJETIVOS E ESTRUTURA DOS GRUPOS TEATRAIS PESQUISADOS

Conforme expõe Gil (1994, p.166) “A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. A interpretação dos dados procura conferir um sentido mais amplo às respostas, interligando os conhecimentos anteriormente obtidos. Neste sentido, são apresentados neste capítulo os casos pesquisados individualmente. Inicialmente faz-se uma breve apresentação da organização em questão, prosseguindo com a descrição e análise das dimensões relativas aos objetivos e à estrutura do grupo teatral. Ao final do capítulo tem-se uma análise comparativa dos casos, considerando-se as duas categorias: objetivos e estrutura organizacional, estudadas com intuito de aprofundar as reflexões sobre o tema em questão.

4.1 QUEM É O PERSONA CIA DE TEATRO?

O grupo Persona Companhia de Teatro emerge do desejo de algumas pessoas em realizar um determinado espetáculo. Desde 2001 atua como associação sem fins lucrativos, produzindo espetáculos teatrais. Os trabalhos desenvolvidos nestes quatro anos de existência são o “F”, “E.V.A”, “Castelo de Cartas” e o mais recente “Nem mesmo a chuva tem mãos tão pequenas” que integra a *Mostra de Teatro* promovida pela Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis (GESTO) da qual fazem parte desde 2003. As atividades do grupo concentram-se na produção e apresentação de espetáculos em sua maioria no Estado de Santa Catarina, embora o grupo tenha aspirações mais amplas. Vale ressaltar que a organização não possui um espaço físico para seus ensaios, reuniões, ou para armazenar o figurino; a sede do grupo corresponde à casa de um dos integrantes.

O grupo foi constituído inicialmente por quatro pessoas e atualmente é composto por seis integrantes: Jefferson Bittencourt, Gláucia Grígolo, Higor Lima, Melissa Pretto, Malcon Bauer e Sandra Meyer Nunes, todos com formação em artes (cênicas e música). Eles procuram conciliar as atividades do grupo com suas outras ocupações (alguns são professores, outros são músicos, etc.).

O Persona Cia de Teatro caracteriza-se por manter um comprometimento e dedicação dos seus membros em todas as atividades relativas ao grupo. Sua equipe trabalha de forma coletiva, tudo é decidido e acordado no grupo. Há sempre uma preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional de todos. A integração, afinidade e comprometimento dos integrantes, reflete-se no modo como o grupo se operacionaliza, executa suas atividades e define sua trajetória, conforme pode ser observado a seguir.

4.1.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO PERSONA CIA DE TEATRO

Etzioni (1976) concebe as organizações como unidades sociais orientadas à consecução de objetivos ou metas específicas “(...) sua razão de ser é servir a esses objetivos” (ETZIONI, 1976, p.13). Para o autor os objetivos de uma organização são sempre intencionais, a diferença pode estar apenas entre as intenções apresentadas e as intenções ou situação real da organização. Desta forma pretende-se identificar qual a orientação do grupo Persona, quais são seus objetivos mediante a identificação de seus valores, sua atuação, as atividades exercidas, seus interesses, suas decisões dentre outros elementos que contribuem para o esclarecimento dos reais propósitos do grupo.

A seguir, apresenta-se as dimensões de análise da categoria “objetivos organizacionais” (orientação geral, finalidade, atuação, recursos e relações externas) conforme definido na metodologia deste trabalho, que contribuíram para a identificação e análise dos objetivos do grupo Persona Cia de Teatro ao longo de sua existência.

a) Orientação Geral

Etzioni (1976) sustenta que os objetivos organizacionais incorporam inúmeras funções, podem indicar tanto a orientação que a organização precisa seguir como lhe conferir legitimidade, justificar suas atividades e até mesmo sua existência.

O grupo Persona surge a partir do desejo particular de um dos integrantes de montar um espetáculo e vivenciar a função de diretor. (...) *começou mais pelos espetáculos do que pela idéia de formar o grupo (Entrevistado 01)*. Começa com o estabelecimento de uma ata de fundação elaborada por Gláucia e Jéferson em 1999; porém o grupo torna-se entidade oficial apenas em 2001 com seu registro como associação sem fins lucrativos, de personalidade jurídica e de direito privado. *Na verdade a gente começou se conversando para querer montar um espetáculo, que era o “F”, a gente se reuniu, reunimos eu, Gláucia, a Maria Paula e o Rogério (Entrevistado 01)*.

Segundo o entrevistado 01, a idéia de montar um grupo é inerente a quem faz teatro; há sempre um desejo de poder montar um grupo. *A idéia de se fazer o grupo já existia, na verdade, geralmente a pessoa faz teatro a primeira coisa que se pensa já é querer montar um grupo, rs... porque não se faz teatro sem grupo, rs... então acho que todo mundo pensa isto... quem faz teatro né?! Mas aí a partir do momento que a gente viu que tava o Rogério e a Maria Paula também junto, então eu falei com a Gláucia e vamos montar uma cia então?! (Entrevistado 01)*.

A formação do grupo emergiu em função do espetáculo que os integrantes pretendiam montar; algumas pessoas se reuniram e chamaram outros atores para realizar um determinado espetáculo. Foi a partir da reunião dessas pessoas que almejavam implementar um determinado espetáculo que emergiu o grupo Persona e os seus demais trabalhos.

A gente queria ver se a coisa ia funcionar e isto leva um tempo assim né! Então a partir do momento que a gente começou a ensaiar o “F,” aí a gente foi se instituindo enquanto grupo, foi fazendo registro aquela coisa né! Aí a gente falou Igor você tá a fim de entrar no grupo? Ana Maria ok você entrar no grupo? Rucudo ok você fazer parte de um grupo? Porque aí era já uma idéia que se projetava além do espetáculo, entende? A gente já viu que já tava ensaiando o “F”, tava indo legal e aí nessa mesma época ah... eu iniciei um outro espetáculo ao mesmo tempo, que foi uma loucura assim, mas que a gente acabou iniciando (...) Então aí surgiu a idéia: tá vamos unir esses dois espetáculos dentro da cia e quem vai fazer parte dessa cia?! (...) o rolo mais ou menos era este: seis atores, o Rogério dramaturgo, e a Sandra Meyer que já tava ensaiando o espetáculo com a gente só iria entrar um pouco depois. Eh então nasceu assim, em primeiro lugar de um desejo... como quando começa a dirigir um espetáculo é natural que venha este impulso primeiro de “vamos fazer uma coisa vindo de mim mesmo”, então... como eu já tinha a idéia junto com a Gláucia de montar uma cia, então a partir do momento que eu comecei a ver as pessoas que estavam a fim aí agente conversou, vamos formalizar isto, então foi além espetáculo (Entrevistado 01).

O entrevistado ressalta que a preocupação inicial era com o espetáculo, posteriormente foi surgindo então a formação da “companhia de teatro”.

A minha primeira preocupação era assim “Eu quero fazer um espetáculo” não era montar uma cia, embora a gente já tivesse uma idéia, mas a princípio era isso. Eu quero fazer o espetáculo! Que poderia dar certo fazer espetáculo e a gente fazer a companhia cinco anos depois entendeu?! Com outras pessoas, mas ao mesmo tempo a gente pensou “legal tá dando certo”, tá legal, o envolvimento tá bom, então vamos convidar primeiro estas pessoas pra gente formar o grupo! (Entrevistado 01).

Aos poucos o grupo foi então tomando forma, agregando novos integrantes, desenvolvendo novos trabalhos e se configurando como uma organização formal. Com o tempo o propósito do grupo volta-se à manutenção de um repertório de espetáculos, que por sua vez torna-se inviável devido aos custos, à carência de recursos, à disponibilidade de tempo dos integrantes para os ensaios e etc. Atualmente o grupo procura desenvolver a pesquisa, os trabalhos de um modo geral e o crescimento pessoal e profissional de seus integrantes.

Uma das idéias iniciais era a manutenção de repertório. Daí com o tempo a gente foi meio que deixando maleável (...) acho que talvez um dos objetivos que faça com que mantenha esse grupo formado é o fato de ao mesmo tempo tá desenvolvendo a pesquisa, dentro daquilo que a gente foi descobrindo coletivamente enquanto poética e estética, e ao mesmo tempo que seja nesse espaço criativo e tal, o desenvolvimento dessas pessoas . (Entrevistado 03).

Percebe-se uma preocupação por parte do grupo em manter um núcleo fixo de pessoas que possibilitem tanto o crescimento e amadurecimento coletivo, como a concretização dos demais propósitos da companhia de teatro. *A idéia é ter um núcleo fixo; é bom por isso, porque daí a gente estuda e vê o caso de cada um e vamos ver o que seria o mais apropriado pra agora (Entrevistado 01). (...) a gente tem um ritmo de trabalho, a gente já se conhece, então se pra cada espetáculo que for montar chamar alguém novo fica mais complicado (Entrevistado 02).*

Constituir uma estrutura profissional⁸ que proporcione as condições necessárias (recursos financeiros e materiais) ao desenvolvimento do grupo e à concretização de seus objetivos também é um dos anseios da companhia conforme relato de um dos integrantes: (...) *a gente almeja também buscar amadurecer claro artisticamente, fazer alguma coisa efetivamente de qualidade, séria e tal, e ao mesmo tempo, que isto possa ter uma estrutura profissional em algum momento (...)?! (Entrevistado 03).*

Muitas vezes os integrantes têm que assumir outras profissões, dar aulas, por exemplo para sobreviver, o que implica na redução da disponibilidade de tempo para o desenvolvimento das atividades do grupo. De certa forma, o fato de as atividades do grupo não serem remuneradas, gera muitas vezes adaptações e transformações no processo de trabalho, afetando até mesmo o andamento das atividades conforme relataram alguns integrantes do grupo: (...) *seria muito diferente eles chegarem aqui não sobrecarregados pela quantidade de aulas que cada um deu entendeu?(Entrevistado 01). A gente abriria condições de poder estar ensaiando todos os dias no caso, sem ter que sair correndo pra dar aula depois (Entrevistado 02).*

A falta de disponibilidade de tempo integral para dedicação às atividades do grupo e ausência de um espaço físico para realização dos trabalhos são alguns dos fatores apontados pelo grupo como obstáculos à realização de alguns de seus propósitos como: manutenção de repertório, realização de oficinas e etc.

⁸ Uma estrutura profissional segundo o entrevistado, está relacionada à manutenção do grupo, à sobrevivência enquanto profissional do teatro, que consiste em ser remunerado pela atividade exercida assim como as demais profissões, sem ter que assumir outras ocupações, ter outros empregos para se manter financeiramente.

Percebe-se que os objetivos elencados no estatuto social do grupo (objetivos oficiais) são mais amplos do que revelam os depoimentos dos entrevistados (objetivos operacionais) anteriormente apresentados (a realização de espetáculos, desenvolvimento de pesquisas e do próprio amadurecimento e crescimento do grupo). O estatuto social estabelecido com a formalização do grupo (2001) apresenta os seguintes objetivos:

- Criar, produzir e apresentar espetáculos teatrais em diversas regiões do país;
- Participar de festivais nacionais e internacionais;
- Promover ações em prol das artes cênicas e manter contatos com os poderes públicos, autarquias e empresas privadas visando o engrandecimento do teatro e a criação de mecanismos para aproximação do público com o teatro;
- Promover eventos culturais, tais como: apresentações de espetáculos, cursos, palestras, seminários, concursos, exposições, congressos e encontros, além de prestação de serviços de natureza artística, em diversos meios;
- Fazer convênios com instituições culturais públicas ou privadas, visando a divulgação e o desenvolvimento da arte e da cultura;
- Representar seus associados junto às instituições públicas e privadas e à sociedade em geral;
- Desenvolver ações relacionadas com arte e cidadania, fomentando a formação de público consumidor de arte.

Como pôde ser observado, há uma gama de propósitos perseguidos pelo grupo desde sua formação, porém percebe-se nos depoimentos dos entrevistados que nem todos foram concretizados. O esforço maior concentra-se na produção de espetáculos.

Segundo a literatura a respeito de objetivos organizacionais, uma das formas de analisar a concretização dos objetivos definidos por uma organização é identificar os sujeitos considerados na avaliação dos resultados bem como mediante a própria atuação da organização.

b) Finalidade

Megginson (1986) afirma que os objetivos organizacionais indicam o destino de uma organização, o resultado final a ser alcançado. Este item visa, portanto descrever e identificar quais os resultados almejados pelo grupo Persona, seus alvos de interesse, os atores que determinam seus resultados finais, dentre outros elementos que possibilitem a análise da razão de existência do grupo.

Inicia-se com a explanação do processo de avaliação dos trabalhos, o que o grupo valoriza enquanto resultado de seus trabalhos. A avaliação dos trabalhos realizados desde a formação do grupo tem o envolvimento de todos os integrantes e visa analisar e discutir questões relativas à aceitação do público, ao parecer da crítica e dos próprios integrantes, bem como em relação ao retorno financeiro.

Os parâmetros principais de avaliação analisados até hoje são em síntese: o público, a crítica, o parecer dos próprios integrantes do grupo e o retorno financeiro conforme relatam os entrevistados: *Tipo a gente tem que saber com quem a gente tá lidando e que tipo de cabeça, e todas elas são cabeças interessantes né?! E bem ou mal a gente não quer excluir público em nenhum momento (Entrevistado 03). (...) a gente coloca a apresentação em termos de retorno financeiro, e qualquer retorno de público e crítica, nos importa sempre (Entrevistado 01).* O parecer do diretor em comparação às metas de desenvolvimento do trabalho estabelecidas também é um parâmetro de avaliação segundo um dos entrevistados: *Às vezes a gente acha que foi super legal e aí o Jefi olha com uma cara de uiiii foi mau. E às vezes a gente traça uma meta e não acontece nada do esperado...rs...(Entrevistado 02).*

Em termos de metas e resultados, no início havia uma preocupação em realizar os espetáculos, de formar um repertório, posteriormente o grupo percebe que isto dependia de outras questões como recursos, por exemplo, e passa a estar mais atento ao retorno do público e da crítica em relação aos trabalhos realizados.

A primeira idéia foi a de montar um espetáculo, pois tínhamos a intenção de criar um repertório, ou seja, ter mais de um trabalho para ser apresentado. Não pensávamos em criar espetáculos para ganhar dinheiro. Começamos com “F” e com “E.V.A” simultaneamente. Estes espetáculos foram montados com nosso próprio dinheiro, pagamos para tê-los prontos. Depois começamos a apresentá-los e o retorno financeiro veio. Nunca pudemos sobreviver exclusivamente da Companhia, por isso que o nosso maior retorno é artístico, não financeiro. Tivemos muitas críticas importantes dos trabalhos, apresentamos em muitos festivais, tivemos o retorno e análise do público, que nos interessa muito (Entrevistado 02).

A preocupação com o resultado financeiro aparece com o tempo, na medida em que o grupo percebe a dificuldade em conciliar seus gastos com o retorno das atividades realizadas. Muitas vezes o grupo teve que arcar com os prejuízos ao final de uma temporada, porque o dinheiro captado não fora suficiente para cobrir os gastos com o espetáculo. Esta situação ainda perdura, por isso há uma preocupação por parte do grupo em estar analisando e calculando seu retorno financeiro. A preocupação primordial está em manter a atividade do grupo, e não necessariamente em gerar lucratividade. (...) *com o dinheiro, é tudo muito*

calculado, a avaliação é em números sim, porque temos contas para pagar, outros investimentos para fazer. O retorno financeiro mínimo é aquele que dá conta de pagar nossas despesas mensais e garantir sobrevivência ao grupo (Entrevistado 02).

Ainda em relação ao retorno financeiro, pode-se dizer que sempre houve uma preocupação em liquidar os gastos incorridos, sem prejudicar o desenvolvimento do grupo. Já em relação à crítica e ao público o que importa desde a formação do grupo é o desenvolvimento artístico dos seus integrantes, o amadurecimento e o aprendizado, propiciados pelo retorno do público e da crítica, que sempre foram essenciais no desenvolvimento e ao final dos espetáculos.

Percebeu-se ao presenciar alguns encontros e ensaios do grupo, que a importância conferida ao público e à crítica é levada em consideração durante a construção do trabalho, pois o Diretor geralmente convida amigos e colegas da área para assistirem aos ensaios e contribuírem com suas críticas e sugestões. *Não temos a prática de fazer pesquisas com números, a nossa avaliação passa mais pelas conversas do que pelos números (Entrevistado 02).*

Atualmente pode-se dizer que o grupo almeja ao final de seus espetáculos um retorno tanto do público e da crítica como financeiro:

(...) a gente estuda tudo que vem depois que a gente coloca um trabalho na roda né?!...a gente coloca a apresentação em termos de retorno financeiro, qualquer retorno de público e crítica, nos importa sempre, em todos os critérios assim...em todos os quesitos porque...enfim a gente tá fazendo teatro pra ... em primeiro lugar porque a gente gosta muito de fazer teatro e quer que ele seja bem feito, a gente se preocupa com a qualidade do que a gente faz e ao mesmo tempo a gente se preocupa com a nossa grana porque a gente também tem conta no final do mês pra pagar entendeu?! Rs...Então a gente tenta conciliar essas duas coisas. (...) Mas é...enfim, acho que isto é natural de todo grupo de teatro assim né?! Eu acho que o bom de a gente olhar os críticos é que a gente possa estudar o que a gente tá fazendo né?!E a gente presta atenção sempre em torno da platéia, a gente tá sempre perguntando para as pessoas né?! E a gente tem essa preocupação porque enfim, a gente se expõe, e o trabalho teatral é se expor, e você tá direto em relação com a platéia, diretamente ali. Acabou a sessão as pessoas já sabem e tal... Então pra gente também é importante...(Entrevistado 01).

O grupo, desde seus primeiros trabalhos, procura avaliar vários elementos contextualizando-os, ou seja, conforme cada trabalho e cada contexto. *A gente avalia várias coisas (...)* *Depende do lugar, a quantidade de pessoas, tudo, várias coisas (Entrevistado 01)* *Teatro é a cada dia, a cada apresentação (Entrevistado 03).* Sendo assim pode-se afirmar que

atualmente tanto a avaliação como os próprios resultados almejados levam em consideração o próprio grupo, o público, a crítica (especializada e colegas da área) e o retorno financeiro.

As decisões do grupo Persona estão geralmente relacionadas aos aspectos anteriormente ressaltados como essenciais na avaliação dos trabalhos e estimativa de resultados como o público, a crítica, os recursos financeiros e ao próprio grupo, porém vale ressaltar que grande parte das decisões está relacionada ao desenvolvimento dos trabalhos (qualidade), ao crescimento do grupo (questões administrativas) e à captação de recursos para viabilizá-los (financiamento).

Inicialmente as decisões referiam-se à implementação do espetáculo, com a formação e institucionalização do grupo este e seus integrantes passam a ser o foco das decisões. Com o tempo questões como participação em festivais, captação de recursos e desenvolvimento de projetos para viabilização financeira dos trabalhos, dentre outros fatores passam a permear boa parte das decisões do grupo, que envolvem tanto aspectos artísticos como administrativos. Atualmente as decisões estão mais voltadas ao desenvolvimento do grupo (amadurecimento pessoal e profissional dos integrantes), à promoção de trabalhos com qualidade e à captação de recursos financeiros que viabilizem a realização dos espetáculos e a manutenção do grupo.

A apresentação dos resultados almejados pelo grupo, seus interesses, seus parâmetros de avaliação e suas decisões ainda são insuficientes para uma análise dos objetivos operacionais da organização conforme menciona Robbins (1981). O autor recomenda que se observe a atuação da organização caso se deseje identificar seus objetivos reais (operacionais), pois “(...) se desejamos saber qual é o seu objetivo real, precisamos observar o que seu pessoal está fazendo” (ROBBINS, 1981, p.162).

Ciente disto pretende-se a seguir descrever a atuação do grupo, na tentativa de completar a identificação e análise dos objetivos do Persona Cia de Teatro.

c) Atuação do grupo

Inicia-se a apresentação da atuação do grupo Persona descrevendo sua natureza, suas atividades, a distribuição e acompanhamento dessas atividades, bem como a presença ou não de uma estrutura de autoridade e coordenação.

As atividades do grupo desde sua formação consistem na produção e apresentação de espetáculos teatrais. Até o presente momento o grupo não realizou atividades diferentes destas. (...) *a gente não se enveredou ainda, a gente não teve nem cabeça pra isto, pra enveredar em outra! (Entrevistado 01).*

Geralmente a partir de projetos elaborados para captação de recursos seja via lei de incentivo ou diretamente junto à iniciativa privada, o grupo distribui entre seus integrantes as tarefas a serem realizadas. Desde os primeiros trabalhos o grupo Persona procura distribuir suas atividades conforme os projetos desenvolvidos, conforme a necessidade de cada trabalho, distribuindo as tarefas segundo a habilidade, competência ou a experiência de cada integrante do grupo.

Olha geralmente para os trabalhos que a gente tem feito assim, parte geralmente da definição de projetos que geralmente acontecem lá em casa, geralmente a Gláucia que assumiu bastante isto de escrever o projeto, de dar este primeiro ponta pé inicial, pra mandar mail, inscrever em festival, ou coisa assim, e também de vez em quando eu dou uma ajuda, mas geralmente é ela que faz o grosso,rs... e aí... a partir disto depois a gente vai definindo as funções né?! (...) É tudo bem tranquilo! (Entrevistado 01).

As funções administrativas previstas no estatuto têm suas respectivas descrições e os responsáveis pelas mesmas, porém como foi observado, o desempenho das mesmas é exercido por uma única pessoa do grupo. *Em relação às coisas mais burocráticas de editais, fica mais com a Gláucia mesmo (...) A gente acha superimportante ter uma figura dentro do grupo que assuma esse papel, que não é um peso, não é um peso nas costas dela, mas também tem que ter uma certa segurança de dizer assim não...ela dá conta e ela sabe o que faz e a gente não precisa se preocupar podendo se preocupar com outras coisas (Entrevistado 01).*

Vale ressaltar também que dentre as atividades artísticas, a função de Diretor é realizada sempre pela mesma pessoa. *O Jéferson é sempre diretor artístico em todos os projetos, não tem um que eu vá dirigir ou tal, é sempre ele, é uma função bem definida (Entrevistado 02).* Percebe-se uma certa hierarquia entre a função de Diretor e as demais atividades artísticas, pois o parecer do Diretor prevalece diante dos demais. *Tem a ver com a questão criativa mesmo, quer dizer, o discurso que eu faço na cena com a música já me inspira pra fazer a luz entende?! Eu não vejo as coisas separadas, eu vejo tudo junto (Entrevistado 01).*

Entende-se que as atividades artísticas desde a formação do grupo são distribuídas conforme a habilidade e competência de cada um, percebeu-se somente uma pequena hierarquia entre o papel do diretor e as demais atividades devido à legitimidade da função do diretor. As atividades administrativas, embora também sejam distribuídas conforme as habilidades dos intergarantes, estão centralizadas em uma única pessoa do grupo, desde o surgimento da organização.

Em relação ao acompanhamento das atividades, este sempre foi realizado de modo informal nos ensaios ou em reuniões do grupo. (...) *é de cobrar mesmo em ensaios e falar, perguntar, você fez aquilo, falou com tal fulano? Aí são coisas que a gente faz durante os ensaios mesmo (Entrevistado 01).*

Uma forma de cobrança ressaltada por um dos entrevistados é a questão do compromisso ou comprometimento dos integrantes que, segundo ele, a “estrutura de grupo” propicia; ou seja, conforme o entrevistado, as pessoas já se conhecem o suficiente para ter responsabilidade e clareza dos seus direitos e deveres perante o grupo.

(...) você bem ou mal, você já tem noção, por exemplo, não só dos horários de cada um e dias entendeu? Como também de se eu fizer essa opção talvez não vá agradar e tal. Até porque todo mundo tem um desejo muito claro de que este grupo vingue, de que entendeu... aconteça?! Então tudo que for para o grupo em geral as pessoas já se conhecem e já conversam... Então essa sintonia naturalmente já vai acontecendo pela troca de informação enfim, por isso que estamos ainda caminhando... Pela convivência!(Entrevistado 03).

Etzioni (1974) caracteriza este tipo de conduta como um mecanismo de poder que ele denomina de “normativo”, ou seja, há o consentimento dos indivíduos que agem conforme as diretrizes nas quais estão apoiados. Neste caso, pode-se dizer que há a internalização das normas e valores próprios do grupo que já trabalha junto há algum tempo.

O Persona costuma desde o início de sua trajetória trabalhar coletivamente, requerendo a participação de todos no processo do fazer teatral, valorizando a convivência, fortalecendo a integração dos membros, bem como, evitando a interferência de indivíduos externos ao grupo conforme relata o entrevistado:

(...) a gente faz sempre em conjunto assim, a gente analisa aspectos conjuntos, desde a performance do espetáculo até outros aspectos (...) a gente não tem uma figura fora do grupo, que fica pedindo vocês precisam fazer isto, me mandar isto, estamos encaminhando este espetáculo para tal fulano. A gente não tem essa figura, a gente mesmo que faz.(...) A gente não tem a figura do produtor mesmo, a gente não tem! (Entrevistado 01).

Há uma preocupação em que a execução das tarefas conte sempre com a participação dos integrantes do grupo, evitando ao máximo a contratação de pessoas externas, pois houve um momento na trajetória do grupo em que uma pessoa externa assumiu uma determinada função e participou das definições dos trabalhos do grupo, situação que segundo relatos dos integrantes, interferiu negativamente na sistemática de trabalho participativa até então desenvolvida. A presença de um membro externo ao grupo ocasionou algumas vezes no afastamento dos propósitos do grupo, de fazer teatro, pois havia uma preocupação maior com

a utilização dos recursos e com o patrocinador, do que com o próprio grupo e sua atividade fim.

(...) acho que é incoerente eu querer fazer algo na cena com alguém que não tivesse, por exemplo, a experiência que eu tava tendo ao realizar os ensaios com a música junto e os atores, daí durante o processo entendeu? Aí uma pessoa que viria de fora não teria, não estaria percebendo todo o desenvolver daquele momento (...) (Entrevistado 01). (...) geralmente quem vem de fora só vê as possibilidades técnicas (Entrevistado 02).

O grupo acredita que as questões relativas ao trabalho e ao próprio grupo devem ser de responsabilidade de todos e sempre que possível, realizadas pelos próprios integrantes. Acredita-se que a restrição à participação de membros externos revela a forte relação com o controle normativo, enfatizado anteriormente.

Após descrever a atuação do grupo, suas atividades, distribuição, coordenação e acompanhamento das tarefas, ainda nos falta compreender de que forma tais atividades são implementadas, quais os recursos disponíveis e qual a origem desses recursos que propiciam o desenvolvimento do grupo. Sendo assim, pretende-se a seguir descrever as fontes de recursos utilizadas pelo Persona Cia de Teatro, e de que forma o grupo os distribui entre as suas atividades.

d) Recursos

Os recursos que o grupo utiliza para desenvolver suas atividades, no momento são próprios. (...) *ultimamente tem vindo do bolso dos atores, e a gente trabalha basicamente na idéia de ressarcimento das coisas* ressalta o entrevistado 01. *A gente tá chegando num momento, que a gente não pode dar um passo maior que a perna, então nesse momento se a gente não tiver dinheiro nenhum a gente vai montar com o dinheiro que a gente tem, pra poder colocar a obra na rua.* (Entrevistado 02). Geralmente o grupo investe um capital próprio (dinheiro dos próprios integrantes) e depois com os recursos de bilheteria do espetáculo há o ressarcimento do capital investido.

Os primeiros trabalhos do grupo também foram financiados com recursos próprios e depois ressarcidos com a bilheteria dos espetáculos, porém com o tempo o grupo procurou captar recursos mediante leis de incentivo à cultura e junto à iniciativa privada. *Ano passado foi a primeira vez que a gente teve um projeto aprovado na Lei de Incentivo Estadual, que a gente teve grana pra montar o espetáculo, e que a gente conseguiu ter salário durante um ano, o que foi uma mudança bem boa pra gente, mas em compensação esse ano não temos* (...) enfatiza o entrevistado 02.

A distribuição dos recursos, quando disponíveis, é feita com o objetivo de ressarcimento das despesas auferidas com a produção dos espetáculos. Este é um procedimento utilizado pelo grupo desde a sua formação. (...) *geralmente são destinados a pagar as despesas com os espetáculos (Entrevistado 01).*

As dificuldades na captação de recursos são evidentes, o grupo ressalta a falta de políticas culturais e o possível desconhecimento da iniciativa privada a respeito das leis de incentivo ou benefícios do patrocínio. *As empresas até fazem sem ter leis de incentivo, mas é muito difícil de você convencê-las a comprar um espetáculo (Entrevistado 02).*

A questão de recursos sem dúvida é primordial e este é um dos motivos pelos quais os grupos mantêm uma relação estreita com as empresas e com os órgãos governamentais. Outros atores expressivos neste contexto são as associações de classe e outros grupos. A seguir serão elencadas algumas das organizações as quais o grupo Persona se relaciona, pois segundo Perrow (1972) as relações de parceria ou alianças organizacionais também possibilitam ao analista uma percepção das reais atividades e objetivos de uma organização.

e) Relações Externas

O Persona Cia de Teatro atualmente está filiado a duas associações de classe, a GESTO-Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis mais recentemente, e a FECATE-Federação Catarinense de Teatro, desde a sua formação. Os entrevistados ressaltam a importância em fazer parte de uma associação *Por estar dentro da GESTO nós vamos poder realizar uma vontade nossa que é apresentar esse espetáculo (Nem mesmo a chuva tem mãos tão pequenas), aliado ao projeto do festival de verão da GESTO no caso (Entrevistado 02).*

O grupo entende que o relacionamento com uma associação possibilita a concretização de alguns propósitos do grupo como formar platéia, público e obter reconhecimento tanto deste quanto dos patrocinadores.

A GESTO com as mostras acabou tendo um retorno de público muito legal, assim você vai formando platéia, é gente que tá indo ao teatro, gente que não tava mais indo, ou os que tinham a possibilidade começam a voltar pra isto, o preço popular e tal... Com isso surge um reconhecimento (...) há uma possibilidade de se popularizar e ter acesso, a estar chegando nas pessoas, tá dando um retorno aos patrocinadores de teatro (Entrevistado 03).

O fato de estar vinculado a uma associação segundo informações do entrevistados propicia uma maior amplitude ao seu trabalho em termos de divulgação, confere maior

sustentação aos seus trabalhos e propicia a concretização de seus objetivos como, por exemplo, a circulação de um espetáculo. *É difícil uma empresa que vai apoiar um espetáculo que vai ser num teatro com quarenta lugares. Já começa por aí, então quer dizer... ai não, eu quero patrocinar um espetáculo que as pessoas vão ao TAC, vão ao CIC, então já começa por aí sabe...Tem que ter gente!* (Entrevistado 01). O entrevistado comenta a respeito da importância de uma mostra de teatro promovida pela associação em que o grupo Persona consegue inserir um de seus trabalhos, fato que talvez isoladamente não seria tão fácil de concretizar.

Com o tempo o grupo passa a manter uma relação mais intensa também com os órgãos governamentais e as empresas devido à captação de recursos para o financiamento de seus trabalhos. O relacionamento com as empresas e instituições do governo embora mais formal e estreito é necessário à sobrevivência financeira do grupo e conseqüentemente à concretização de seus objetivos.

O Persona mantém desde sua origem uma troca de experiências com outros grupos. O grupo tem o costume de convidar outros colegas e outros grupos para contribuírem com suas críticas e sugestões aos espetáculos desenvolvidos pela companhia. O relacionamento com outros grupos ocorre tanto através da GESTO, que possibilita o contato com outros grupos de teatro, como também com outros colegas da área teatral.

Em síntese, pode-se dizer que inicialmente os objetivos do Persona Cia de Teatro referiam-se à implementação do espetáculo, com a formação e institucionalização do grupo este e seus integrantes passam a ser o foco principal. Com o tempo, questões como participação em festivais, captação de recursos e desenvolvimento de projetos para viabilização financeira dos trabalhos, dentre outros fatores, passam a permear boa parte das decisões do grupo e conseqüentemente os seus objetivos. Atualmente percebe-se que os objetivos organizacionais estão mais voltados ao desenvolvimento do grupo (amadurecimento pessoal e profissional dos integrantes), à promoção de trabalhos com qualidade e à captação de recursos financeiros que viabilizem a realização dos espetáculos e a manutenção da organização.

Partindo da orientação inicialmente apresentada por Etzioni (1976) a respeito da diferença entre as intenções declaradas e as reais, ou das metas declaradas e das metas operativas como denomina Hasenfeld (1983) pode-se ressaltar que os objetivos oficiais do grupo Persona apresentados no estatuto da organização são mais amplos (promoção de eventos culturais (palestras, oficinas), participação em festivais, realização de convênios com outras instituições para o desenvolvimento da cultura, promoção de ações relativas à arte e

cidadania, etc.)⁹ do que os objetivos operacionais que se concentram essencialmente na produção de espetáculos.

Segundo relatos dos integrantes do grupo a consecução dos objetivos propostos no estatuto demanda determinada estrutura física e recursos financeiros para sua consecução, que o grupo não dispõe até o presente momento. Relacionado à esta realidade, observa-se a impossibilidade de haver uma dedicação mais intensa dos integrantes às atividades do grupo, devido ao tempo despendido com outras ocupações.

Houve um período, quando o grupo obteve uma quantia relevante de recursos, por intermédio de um patrocínio conquistado, que os membros do grupo observaram que estavam se distanciando de sua atuação e de seus reais propósitos (desenvolvimento de espetáculos), em função do envolvimento com outras questões como prestação de contas, contato com outras organizações (prestadores de serviço), circulação do espetáculo e divulgação do patrocinador, dentre outras questões que envolveram esta situação em especial. Conforme relataram os integrantes, a situação enfrentada foi um amadurecimento para o grupo, pois tiveram o discernimento e perspicácia de perceber em tempo o que estava acontecendo. Hoje é evidente para o grupo que toda e qualquer concessão tem limites, e o limite são os propósitos almejados e defendidos pelo grupo. *A gente tem sempre que cuidar pra não fazer concessões demais (...) (Entrevistado 02) Tendo o dinheiro, a gente vai estar partindo dos mesmos conceitos de que quando a gente não tem dinheiro (Entrevistado 01).*

Segundo o que fora observado, percebe-se que atualmente todos os integrantes do grupo têm um forte compartilhamento de propósitos e valores. A atuação efetiva do grupo não corresponde à gama de objetivos definidos formalmente, entretanto, seus integrantes sabem que para concretizar os demais objetivos necessitam pelo menos de um espaço físico, por exemplo.

De modo geral, há congruência entre os propósitos previstos pelo grupo e sua atuação, pois a atividade fim, o “fazer teatro” prepondera sobre os demais aspectos como pôde ser observado até mesmo sobre a carência de recursos financeiros. (...) *se a gente não tiver dinheiro nenhum a gente vai montar com o dinheiro que a gente tem... pra poder colocar a obra na rua (Entrevistado 02).*

⁹ Ver página 67 (objetivos estabelecidos no estatuto social do grupo).

4.1.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO PERSONA CIA DE TEATRO

Na opinião de Mintzberg (1995) toda atividade humana organizada demanda uma divisão do trabalho e a coordenação das atividades a fim de obter resultados. Neste sentido, analisou-se a estrutura organizacional do grupo Persona Cia de Teatro sob três dimensões conforme já apresentadas ao longo deste trabalho que consistem em: complexidade (divisão do trabalho/diferenciação), coordenação (sistema de controle/comunicação) e centralização (tomada de decisão/avaliação de resultados) que serão apresentados a seguir.

a) Complexidade

A complexidade segundo Hall (2004) pode ser vertical, horizontal e geográfica. No caso do grupo Persona percebe-se uma leve diferenciação vertical entre a função do Diretor e as demais atividades artísticas, na medida em que sua avaliação e as decisões em relação ao trabalho artístico tendem a prevalecer dentro do grupo.

Pode-se dizer que desde sua formação o grupo mantém uma configuração simples, com poucos integrantes; no início eram sete integrantes, com a saída de alguns e incorporação de outros, permanecem hoje seis integrantes. As tarefas do grupo também sempre seguiram uma distribuição conforme a afinidade e habilidade com a tarefa, sem forte diferenciação horizontal, apresentando apenas uma leve diferenciação vertical entre a função do Diretor e as demais atividades artísticas, conforme já abordado, mas que é compreendida e consentida pelo grupo: *É tudo bem tranquilo. (...) a gente divide funções, a gente vai vendo de acordo com a necessidade de cada projeto (...) (Entrevistado 01). O Jéferson é sempre diretor artístico em todos os projetos, não tem um que eu vá dirigir ou tal...é sempre ele, é uma função bem definida (Entrevistado 02).*

A diferenciação horizontal mais claramente observada está relacionada às tarefas administrativas como: tesouraria, secretaria, elaboração e encaminhamento de projetos, estão geralmente sob a responsabilidade de um único membro do grupo. Percebeu-se, portanto, que desde o início dos trabalhos do grupo as atividades administrativas estão centralizadas em uma única pessoa, uma das idealizadoras do grupo, e que, segundo os entrevistados, tem as características necessárias ao desempenho da função. (...) *é mais eu, porque já tô acostumada, sou secretária da GESTO, e tal, isso me dá uma habilidade Samara, pra fazer as coisas, então...é assim que vai acontecendo (Entrevistado 02).* Entretanto, vale ressaltar que mesmo com uma certa centralização na consecução das atividades, as informações sobre estes assuntos são compartilhadas com todo o grupo.

Hatch (1997) ressalta que dependendo do nível de complexidade a comunicação e outros elementos de coordenação organizacional podem ser prejudicados. Este não é o caso do grupo Persona, pois o mesmo é relativamente pequeno, possui somente seis integrantes, o que acaba facilitando muitas vezes a comunicação e integração do grupo como pode ser observado a seguir.

b) Coordenação

A comunicação entre os integrantes do grupo ocorre desde a sua formação de modo informal, mediante ensaios, reuniões, e-mail, telefone e encontros. Com as empresas, órgãos públicos, associações, e outras organizações, o grupo costuma ter uma comunicação tanto formal quanto informal, através de encontros, contatos via telefone, e-mail, home page, ou memorandos, projetos, dependendo da situação. A formalização por sua vez acaba sendo baixa, pois consiste apenas no registro de documentos obrigatórios como estatuto e atas de reunião, podendo aumentar possivelmente com a constante elaboração de projetos para financiamento via leis de incentivo que o grupo vem praticando e que requer uma série de documentos e registros.

Pode-se dizer que a coordenação do grupo desde os primeiros trabalhos é realizada mediante uma padronização por habilidades, acompanhada de um sistema de controle por ajuste mútuo em que os integrantes ocupam posições semelhantes e trocam freqüentemente informações a respeito da tarefa. Prevalece o relacionamento interpessoal e a interação entre todos, conforme observado em alguns ensaios do grupo. O trabalho é construído coletivamente. Neste sentido, observa-se a força do controle normativo, especialmente quando um dos entrevistados afirma que cada integrante tem consciência de suas responsabilidades. (...) *tem que ter uma certa segurança de dizer... ela dá conta e ela sabe o que faz e a gente não precisa se preocupar podendo se preocupar com outras coisas (Entrevistado 01).*

Observa-se também a utilização da supervisão direta, exercida pelo Diretor na coordenação das atividades artísticas aliada ao controle normativo, citado anteriormente.

c) Centralização

Segundo Hall (2004) a centralização está diretamente relacionada ao processo de tomada de decisão. Neste caso serão analisados para fins de identificação da presença ou não de centralização, tanto nos processos decisórios como de avaliação de resultados.

O grupo Persona Cia de Teatro caracteriza-se desde sua formação por manter um trabalho coletivo, que prioriza a discussão e a definição de decisões em conjunto. *A gente discute entre nós (Entrevistado 02). Tanto artisticamente como administrativamente nosso trabalho, a gente não tem uma figura fora do grupo, que fica pedindo... vocês precisam fazer isto, me mandar isto, estamos encaminhando este espetáculo para tal fulano. A gente não tem essa figura, a gente mesmo que faz (...)* (Entrevistado 01).

Percebe-se a importância do parecer final do diretor, porém apenas nas questões artísticas, em relação ao espetáculo especificamente, mas nada que caracterize uma forte centralização das decisões. Embora as questões artísticas sigam as diretrizes finais do diretor, tudo no grupo é muito discutido e acordado, não se percebe forte distinção hierárquica ou de centralização das decisões.

A avaliação dos espetáculos desde então, é sempre coletiva, realizada geralmente após a apresentação dos espetáculos, muitas vezes com registros em ata. Os parâmetros de avaliação têm o público, o retorno financeiro e a crítica como elementos de análise, que são analisados de forma contextualizada, ou seja, percebe-se que o grupo busca uma compreensão dos resultados, sejam positivos ou negativos, considerando a situação, a condição de cada um dos elementos naquele momento.

O Diretor salientou que conversa muito com o público, procurando identificar aspectos positivos e negativos das apresentações; além de buscarem opinião de colegas da área não só após os espetáculos, mas também durante a criação da obra, em ensaios e encontros do grupo. Há a prática de comunicar e convocar também alguém da imprensa para assistir os ensaios e o espetáculo. *Aí a gente começa a paralelamente a pensar em fazer projetos, e aí solta uma notinha na imprensa dizendo que a gente vai estreiar daqui a cinco meses, e começa a preparar algumas pessoas e fala ó to atuando, gostaria que vocês pudessem ir no ensaio, a gente vai tá estreando lá por novembro, quero que você assista antes de estreiar, quero ouvir sua opinião, coisas neste sentido né?*(Entrevistado 01).

Como se pôde observar o trabalho do grupo Persona é coletivo, existe uma forte integração entre seus membros, tudo é muito discutido e acordado, de forma a prezar sempre pelos propósitos e valores do grupo.

Conforme o que se conheceu dos elementos relativos às dimensões da estrutura organizacional: complexidade, coordenação e centralização pode-se dizer que grupo Persona apresenta basicamente uma estrutura organizacional do tipo simples, ou seja, apresenta uma reduzida divisão do trabalho, diferenciação vertical mínima com uma leve hierarquização entre a função de Diretor e as demais atividades artísticas. Apresenta também pouca

formalização e mecanismos de controle do tipo: supervisão direta, ajuste mútuo, padronização por habilidades e controle normativo.

Por outro lado, certos elementos aproximam a estrutura organizacional do grupo a uma configuração similar à Adhocracia, quando o sistema predominante de controle é o ajuste mútuo e o poder normativo, embora o grupo também apresente a supervisão direta e a padronização por habilidades.

Outra característica que remete à Adhocracia é o fluxo da tomada de decisão que ocorre em todos os níveis, as decisões são participativas, envolvem todos os integrantes sem apresentar centralização de informações.

A tentativa de identificar uma ou outra configuração não é no sentido de enquadrar a estrutura organizacional do Persona e rotulá-la de Simples ou Adhocracia, mas com o intuito de poder compreender melhor os componentes estruturais do grupo e seu funcionamento. Desta forma, pôde-se perceber que ao longo de sua trajetória o Persona sofreu algumas mudanças, porém não necessariamente no cerne de sua configuração estrutural.

4.2 QUEM É O ERRO GRUPO DE TEATRO?

O Erro Grupo de Teatro, associação sem fins lucrativos, surge em março de 2001 da insistência e angústia de seus integrantes em experimentar a arte como intervenção no cotidiano das pessoas, bem como a interdisciplinaridade de conceitos e áreas de linguagem. O grupo centraliza suas ações no ambiente urbano, suas atividades estão relacionadas à interferência nos fluxos cotidianos, na paisagem urbana e nos meios de comunicação, além de oficinas de intervenção urbana, exposição de trabalhos plásticos, *performances*¹⁰, e pesquisa. Dentre os trabalhos já desenvolvidos, estão *Adelaide Fontana* (2001), *Pedra* (2001), *Carga Viva* (2002), *Buzkashi* (2004), *Segredo* (2004) e *BERRO* (2004). O Erro Grupo de Teatro já percorreu com seus trabalhos dezesseis cidades catarinenses e outras cidades do Brasil (cerca de 09 capitais) através de projetos como *Palco Giratório* do SESC Nacional e *Em cena Catarina* do SESC-SC e das participações em festivais. Embora já tenha percorrido o país com seus diversos trabalhos, as atividades do grupo ainda são restritas em sua maioria ao âmbito de atuação estadual.

O grupo é composto atualmente por quatro integrantes (Pedro Bennatton, Luana Raiter, Priscila Zaccaron, Michae Marques) que trabalham de forma coletiva e coesa com intuito de desenvolver a pesquisa teatral, bem como a criação de trabalhos que tenham como tema o ambiente urbano. As reuniões, ensaios e criações do grupo são geralmente realizadas na casa de um dos integrantes, o mesmo local que corresponde à sede formal do grupo.

O comprometimento de seus membros com os propósitos e valores definidos é um dos requisitos impostos aos novos integrantes. Embora os membros do grupo tenham outras ocupações (alguns são professores de inglês, DJ, outros trabalham com a criação de logos para empresas, alguns são pesquisadores, etc.) acredita-se que a participação nas atividades da organização não é prejudicada em função do comprometimento mantido por todos os integrantes em relação ao Erro Grupo de Teatro e seus propósitos como poderá ser observado a seguir.

¹⁰ *Performance* é uma expressão originária das artes visuais que surgiu nos anos 70, caracterizando-se por associar idéias das artes visuais, música, teatro, dança, vídeo, poesia e cinema, conforme menciona PAVIS (1999, p.284).

4.2.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO ERRO GRUPO DE TEATRO

Marinho (1990) salienta que muitas pesquisas empíricas comprovam a dificuldade na identificação dos propósitos reais das organizações. Isto ocorre não só pelo fato de os objetivos declarados não corresponderem freqüentemente à atuação da organização, mas também porque os objetivos organizacionais não são auto-evidentes.

Ciente da dificuldade em identificar os objetivos reais de uma organização, procurou-se neste estudo identificar os propósitos dos grupos teatrais mediante a análise de alguns elementos organizacionais que possibilitam observar o que a organização de fato realiza. A seguir são apresentadas as dimensões que compõem a categoria objetivos organizacionais: orientação geral, finalidade, atuação, recursos e relações externas, relativas ao Erro Grupo de Teatro.

a) Orientação Geral

Neste item serão abordados os valores do Erro Grupo, seus propósitos, sua origem que contribuem para o entendimento da orientação seguida pelo grupo desde sua formação até o presente momento.

O Erro Grupo de Teatro emerge da “(...) *insistência e angústia de seus integrantes em experimentar a arte como intervenção no cotidiano das pessoas (...)*”¹¹ O desejo de estar trabalhando com um mesmo grupo de pessoas e a necessidade de formalizarem isto, em função dos trabalhos que vinham desenvolvendo, como o projeto “Em Cena SC” do SESC-SC, fez emergir em março de 2001 o Erro Grupo de Teatro. (...) *em 2001 surgiu a idéia de a gente formar o grupo e tá se encontrando semanalmente pra tá falando sobre essa pesquisa e aí tá trabalhando junto assim, o objetivo foi realmente esse (...) juridicamente a gente fez só por necessidade, a gente concretizou isso por necessidade (Entrevistado 01).*

Desde sua formação o grupo, formado por alunos da UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina, tem o propósito de realizar trabalhos voltados ao ambiente urbano, interferindo nos fluxos cotidianos, na paisagem urbana e nos meios de comunicação, procurando assim, outros modos de viver a cidade e de inserir-se nela, conforme relatos de seus integrantes. *Eu acho que cada trabalho que a gente faz tem um objetivo muito específico, agora no geral eu acho que pode-se dizer que o grupo almeja tá fazendo arte na rua né...*

¹¹ Declaração pública do grupo a respeito do seu propósito de formação. Ver www.errogrupo.com.br

porque a gente trabalha com intervenção urbana...e de alguma forma tá se sustentando disso, recebendo por isso (Entrevistado 01).

O objetivo do grupo para os próximos anos é poder estar “ganhando para ensaiar” e não mais pagando para fazer teatro. *Na verdade o objetivo do grupo esse ano, nosso sonho, é ganhar pra ensaiar e não mais só pra apresentar né...Faz quatro anos que a gente fica só apresentando (Entrevistado 02).* Segundo os entrevistados, os primeiros trabalhos do grupo contaram com incentivos importantes oriundos da participação em festivais e projetos como o “Palco Giratório” e “Em cena Catarina”, ambos promovidos pelo SESC, que propiciaram a concretização dos objetivos do grupo, e a inserção de seus trabalhos no âmbito nacional. Com o tempo tornou-se difícil manter-se apenas com estes incentivos. Atualmente o grupo almeja captar inicialmente os recursos para então concretizar seus projetos e manter a sua trajetória.

Um dos integrantes declara em entrevista ao *Jornal Diário Catarinense* (26/10/2005) que montar um grupo é fácil, a dificuldade está em mantê-lo.¹² Há uma preocupação emergente com a manutenção de uma estrutura de trabalho que supra as necessidades do grupo, inclusive de recursos financeiros.

Inicialmente as idéias do grupo envolviam a questão da união de diversas linguagens artísticas, a preocupação com a interdisciplinaridade, a realização de trabalhos com intervenção no cotidiano das pessoas, bem como a inserção no espaço público (espaços alternativos) e a diluição da arte no cotidiano das pessoas. Com o tempo emerge também o desejo de contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos próprios integrantes, incentivando assim a pesquisa individual juntamente com as pesquisas coletivas.

Atualmente diante das dificuldades relatadas pelos entrevistados, o Erro Grupo tem como meta captar recursos financeiros para o desenvolvimento e concretização dos seus próximos trabalhos, até mesmo junto aos órgãos governamentais, mediante as leis de incentivo, embora o grupo tenha resistido desde sua formação a utilizar este tipo de financiamento, por discordar do processo de análise dos projetos e de distribuição dos recursos.

O que a gente aprendeu nesses anos todos foi que justamente conseguir captar dinheiro e tal... a gente tinha que aprontar a peça, filmar a peça, e aí mandar pra estes festivais, o trabalho anterior a apresentar a peça não tinha nenhuma subvenção e não tá dando mais pra fazer isto, então a gente tentou esse esquema da lei de incentivo mesmo não achando certo. Hoje em dia não tá dando mais pra fazer como a gente fazia antes (Entrevistado 02).

¹² GIORDANO, R. A arte sem medo da diversidade. *Jornal Diário Catarinense*. Florianópolis/SC, 26/10/2005, p.06.

Percebe-se uma transformação dos propósitos e direcionamento do grupo, possivelmente em função da realidade do meio no qual estão inseridos, porém sem analisar os demais elementos que remetem aos reais objetivos do grupo, como sua finalidade, atuação, recursos e relações externas, nada se pode afirmar.

Hasenfeld (1983) sustenta que a transformação dos objetivos organizacionais pode decorrer de diversos fatores como em função de decisões da coalizão dominante, do advento de novos grupos de interesse, da disponibilidade de recursos ou até mesmo de mudanças no meio ambiente. Sendo assim, convém observar agora as demais informações a respeito do Erro Grupo, afim de melhor compreender seus reais propósitos.

b) Finalidade

Na concepção de Robbins (1981) os objetivos correspondem à finalidade para a qual estão direcionadas todas as atividades da organização. Desta forma, pretende-se identificar neste item a razão de existência do grupo, sua finalidade, seus interesses e resultados almejados.

Primeiramente com relação à avaliação dos trabalhos, o grupo costuma desde a sua formação, realizá-la de forma integrada e participativa, seu registro é geralmente feito em ata ao final de cada projeto e em “diários”, registros informais, mantidos por cada um dos integrantes. Em relação aos elementos considerados na avaliação o entrevistado 01 ressalta a reflexão por parte dos integrantes do grupo como o mais importante, a satisfação dos membros do grupo em relação ao trabalho predomina sobre os demais aspectos considerados, como o público ou aspecto financeiro, por exemplo.

Existe um parâmetro que é o que a gente é mais chamado pra fazer, mas esse não é o parâmetro que o grupo usa. Por exemplo, o “Buzkashi” é um trabalho que a gente adora, o grupo todo se envolveu assim de uma forma muito louca no trabalho e a gente vem fica falando, realmente mexeu com a gente fazer esse trabalho, por exemplo, ele é um trabalho que não foi muito patrocinado, e apoiado ultimamente, até por ele ser um trabalho que discute exatamente o teatro, na expansão assim... eu não sei...as pessoas podem falar que a gente fez um pouco pra nós mesmos...pode ser...rs...mas assim pra nós é muito importante tá fazendo isso porque geram discussões e a liberdade de tá experimentando coisas, acho que o “Buzkashi é um exemplo disso assim, um trabalho que a gente teve muita liberdade, cada um pesquisou o que queria, a gente fez uma coisa assim, uma história do que nós costumávamos fazer... mas que não é muito vendável né! (Entrevistado 01).

Além dos elementos artísticos (estética do trabalho) definidos pelos próprios integrantes, o parecer do público, a reação da platéia, sempre foram um dos aspectos

relevantes para o grupo no momento de avaliar os seus trabalhos. (...) *por mais que a reação das pessoas seja outra, mesmo que a pessoa tenha um estranhamento, que não seja aquela coisa “Ai adorei o trabalho de vocês!” Isso conta também, que tipo de reflexão que a gente causa nas pessoas também é importante (Entrevistado 01).* O entrevistado comenta que há uma preocupação do grupo em identificar a reação que os trabalhos geram na platéia. (...) *é uma parte bem importante do nosso trabalho é exatamente a gente tá discutindo de que forma que ele (trabalho), como que ele tá atingindo né...as pessoas, como que ele se relaciona com a nossa pesquisa, o que é que foi de bom, o que foi de ruim (Entrevistado 01).*

Atualmente a questão financeira é levantada pelo grupo como um aspecto a ser considerado na avaliação dos trabalhos. Segundo o entrevistado 01, o tipo de trabalho desenvolvido pelo grupo que utiliza espaços alternativos e intervenções urbanas, não é muito “vendável”, não é muito reconhecido pelos patrocinadores tanto quanto os espetáculos realizados em espaços convencionais. Isto acaba convergindo em dificuldades financeiras que por fim interferem na manutenção do grupo.(...) *acho que em relação aos patrocinadores exatamente, porque não é muito valorizado, apesar de ter um pessoal que pensa nisso, ah é legal, a gente tá colocando nosso nome junto a um teatro de graça, na rua tal... acho que isso até anda crescendo ultimamente, o que é bom, mas ainda não se compara ao espaço de teatro fechado né ! (Entrevistado 01).*

Entende-se que os primeiros trabalhos do grupo consideravam a importância da avaliação estética dos trabalhos, seja pelos integrantes do grupo, colegas da área ou da própria crítica, e ainda a reação causada no público. Atualmente permanecem estes quesitos, porém o grupo analisa também o aspecto financeiro, o resultado final em termos de retorno suficiente à manutenção do grupo.

Com relação às decisões do grupo, as mesmas desde os primeiros trabalhos, sempre envolveram tanto aspectos administrativos como o envio de projetos, ingresso e saída de integrantes, ou ainda, aspectos como o fornecimento de informações e de documentos a outras pessoas, como pôde ser observado no contato com o grupo. Percebeu-se que qualquer aspecto que envolva o grupo, seu trabalho, sua imagem, seus integrantes, sua história e etc, é sempre discutido e acordado entre todos os membros.

Inicialmente as decisões referiam-se à participação em festivais e desenvolvimento de projetos para viabilização dos trabalhos. Com o tempo as decisões passam a estar voltadas ao desenvolvimento do grupo e de pesquisas individuais e coletivas. Atualmente as decisões que ocupam boa parte dos encontros do grupo estão relacionadas à

captação de recursos financeiros que viabilizem os trabalhos e a manutenção do grupo, além dos aspectos já abordados que persistem e permeiam as principais decisões do Erro Grupo.

Na concepção de Perrow (1972) as informações aqui apresentadas ainda não são suficientes para uma análise consistente dos objetivos da organização, pois aspectos como a atuação do grupo, suas atividades e realizações podem ou não estar de acordo com os objetivos declarados. Desta forma, pretende-se a seguir, descrever os elementos que representam a atuação do Erro Grupo ao longo de seus quatro anos de existência.

c) Atuação do grupo

O Erro Grupo de Teatro possui desde sua formação atividades que vão desde a intervenção urbana, *performances*, até a produção de espetáculos e oficinas. Atualmente o grupo tem desenvolvido trabalhos que vão além do teatro, como a criação de vídeos, que envolvem outras vertentes da Arte.

O grupo, formado por quatro integrantes que buscam conjuntamente o desenvolvimento da arte na rua, realiza pesquisas e vivências com intuito de estar discutindo as questões urbanas. Além das *performances*, intervenções urbanas, o grupo possui uma integrante das artes plásticas que realiza também exposições de obras plásticas relacionadas aos trabalhos desenvolvidos. A vivência em grupo é ressaltada como um elemento essencial ao desenvolvimento artístico e pessoal de cada um. O grupo costuma realizar paralelamente a suas *performances* e intervenções, oficinas relacionadas à temática de trabalho, oferecidas ao público em geral.

Em relação às tarefas para realização das atividades do grupo, pode-se dizer que foram sempre exercidas por todos, pois há uma prática de “rodízio” de funções, o que possibilita que todos os integrantes possam conhecer todas as atividades que envolvem o trabalho do grupo. A prática da rotatividade de funções é característica de organizações autogestionárias, em que o controle é exercido pelos próprios indivíduos, e a hierarquia e a separação entre a concepção e execução do trabalho, tendem a ser eliminadas, conforme ressaltam Liboni e Pereira (2002).

Como pôde ser observado, não há grande diferenciação entre as funções ou posições e muito menos hierarquia entre os membros. O Erro Grupo caracteriza-se por uma certa igualdade entre as posições dos integrantes, aspecto que se mantém desde os primeiros trabalhos do grupo.

As atividades do grupo são distribuídas e definidas em conjunto, desde as tarefas artísticas às administrativas, considerando sempre a necessidade dos projetos e a habilidade de

cada um dos integrantes para o desempenho da tarefa. Não se percebe quaisquer imposições em relação à distribuição e realização das tarefas, tudo é acordado e definido coletivamente.

Em termos de funções é interessante falar que hoje a Priscila está mais atenta aos eventos de artes plásticas que estão acontecendo e como a gente pode se inserir nesse meio, e o Pedro ele fica mais ligado nas políticas culturais, nas possibilidades de inserção dentro delas, eu sou uma pessoa mais de escrever os textos, fico com a parte do jornal e o Michael ele é mais assim, ele resolve os pepinos, rs...ele que vai falar com o contador, ele que leva as coisas, que bate xerox, que autentica, que leva pro correio, então nesse aspecto burocrático a gente tem esse tipo de divisão assim...né! Assim, a coisa acontece dessa forma naturalmente, às vezes o Michael vem e fala “óh tem a Lei tal que agora vai nos favorecer não sei o que” são variáveis assim, às vezes eu fico nas artes plásticas, fico ligada nisso... mas acho que de forma geral é essa divisão aí... (Entrevistado 01).

Cabe esclarecer que embora não se perceba diferenciação vertical no grupo, a diferenciação horizontal se faz presente, considerando as tarefas supramencionadas. Pode-se dizer que não existem normas ou requisitos para o desempenho das atividades, o processo ocorre sem imposições externas e formais conforme relata o entrevistado:

Ah, a gente é bem anarquista né...nesse sentindo! Eu acho que pelo tempo que a gente tá junto, e pelo fato de a gente ser amigo, a gente sabe o que esperar de cada um, então eu acho que os requisitos a gente acaba percebendo na pessoa assim... se vai conseguir fazer aquilo ou não, rs...! (...) é claro que a pessoa tem que ter um conhecimento dentro do que ela tá fazendo né...a gente acaba vendo assim (Entrevistado 01).

As reuniões são o momento de acompanhar as atividades e exercer cobranças, embora o grupo entenda que cada um tem responsabilidade pela sua tarefa, o que não requer cobranças constantes. (...) *então a gente vai vendo muito com as circunstâncias, é muito aberto em relação a isso(...) nas nossas reuniões é que as pessoas trazem as coisas, na verdade é muito responsabilidade de cada um sobre o que tá acontecendo, é claro que todos ficamos atentos a quem que tá responsável né!* (Entrevistado 01). O entrevistado ressalta que o respeito existente entre os integrantes permite que as cobranças sejam realizadas sem constrangimentos e de modo informal. (...) *a gente tem um nível de respeito entre nós, e dá pra se fazer esse tipo de cobrança e esperar fazer, porque é muito chato você tá cobrando* (Entrevistado 01).

Não se percebe um registro de acompanhamento das atividades, existem as atas de reunião que expõem as questões relativas ao grupo, porém registros específicos de monitoramento das atividades nunca houve. As cobranças em relação às tarefas ou ao comportamento dos integrantes, são realizadas informalmente em encontros ou reuniões do

grupo, geralmente o acompanhamento das atividades fundamenta-se no comprometimento e responsabilidade dos integrantes como fora relatado.

Este tipo de mecanismo fortemente baseado no compartilhamento de valores e comprometimento dos integrantes é denominado por alguns autores (ETZIONI, 1974; CARVALHO,1998; SILVA,2002) de controle normativo ou difuso. Carvalho (1998) comenta que o vínculo criado mediante o compartilhamento de valores entre os indivíduos fortalece o compromisso e a identificação com a organização. Segundo a autora, o compromisso e a participação substituem a alienação e dominação, instrumentos mais evidentes e característicos de modelos mais burocráticos.

d) Recursos

A disponibilidade e distribuição de recursos são fatores que podem interferir e até transformar os objetivos de uma organização, segundo expõe Hasenfeld (1983). Ciente disto, procurou-se observar a origem e distribuição dos recursos utilizados pelo Erro Grupo.

Os recursos para os primeiros trabalhos do grupo vieram de projetos patrocinados e de prêmios obtidos em festivais. O grupo desenvolveu trabalhos financiados pelo SESC-SC e SESC - Nacional, relacionados aos projetos desenvolvidos como o “Em Cena Catarina” e o Palco Giratório respectivamente. O Erro Grupo estabeleceu também algumas parcerias com Museus Municipais e com empresas. Atualmente, além das formas de obtenção de recursos já mencionadas, o grupo tem desenvolvido alguns projetos para captação de recursos por meio de leis de incentivo à cultura. Havia inicialmente um posicionamento contrário à forma de organização e talvez de distribuição dos recursos desta forma, porém com o tempo o grupo percebeu que não fazia mais sentido continuar desenvolvendo seus trabalhos sem um mínimo de capital que assegurasse sua existência. Mesmo sendo contrários à forma como os recursos públicos são distribuídos, os integrantes acreditam que a manutenção do grupo e de seus trabalhos depende da utilização das leis de incentivo à cultura e de outros mecanismos como patrocínio de empresas, por exemplo. *A gente continua sendo contra, acreditando que o Estado deveria dar o dinheiro e não os grupos estarem implorando algum edital ou às empresas. A gente tá entrando com dois projetos agora, hoje em dia, é mais democrático, a gente pensou que pode ser mais democrático, passar um projeto na lei de incentivo, do que num festival (Entrevistado 02).*

O grupo acredita não ser mais viável trabalhar como antes, primeiro desenvolver o trabalho e depois captar os recursos. As leis de incentivo seriam portanto, uma nova

alternativa de captação, uma possibilidade de desenvolver o trabalho já com um mínimo de recurso disponível.

No início nós fazíamos com recursos nossos, agora a gente tá esperando um certo tipo de apoio né...antes a gente se virava, chamava um amigo, emprestava o microfone, as caixas, dividia o xerox na universidade entre nós...rs...e hoje em dia a gente acha que isso não é mais justo né...tá fazendo isso! (Entrevistado 01) O que a gente aprendeu nesses anos todos foi que justamente conseguir captar dinheiro e tal, a gente tinha que aprontar a peça, filmar a peça, e aí mandar pra estes festivais, o trabalho anterior a apresentar a peça não tinha nenhuma subvenção e não tá dando mais pra fazer isto, então a gente tentou esse esquema da lei de incentivo mesmo não achando certo (Entrevistado 02).

Dentre as dificuldades no levantamento de recursos o grupo destaca a ausência de políticas públicas, a falta de editais públicos e privados, e os entraves formais que envolvem as leis de incentivo. Ressaltam também o fato de os grupos de teatro estarem se configurando como “empresas”, ou seja, mantendo um setor de marketing, um setor jurídico, pessoas se especializando e se capacitando para entender as leis de incentivo e os instrumentos de marketing e etc, distanciando-se assim da atividade principal, o trabalho artístico. (...) *na verdade o grupo tem que se desdobrar em dois setores, um setor que vai direto na empresa, e um setor que estuda a lei (...) então faz na verdade o grupo artístico necessariamente virar uma empresa, mesmo que o grupo não queira, né... Essa opinião, não é só minha, é de um monte de gente do grupo (Entrevistado 02).*

O grupo entende que o Estado poderia ter um trabalho similar ao desenvolvido pelo SESC, que mantém uma curadoria que avalia os projetos, assiste a espetáculos, pesquisa, e etc; o que facilitaria o trabalho dos grupos, eliminando todo o processo formal inerente às leis de incentivo, e o contato superficial com as empresas, permitindo que os grupos estivessem voltados ao que interessa realmente, ao desenvolvimento do trabalho artístico.

Isso eliminaria o burocrático do grupo de teatro que seria ao invés de estar estudando lei, estudaria o aspecto corporal do ator ou sei lá...e evitaria esse contato com a empresa, porque o contato com a empresa é superficial, a empresa não quer saber se você trabalha com a referência “polonesa” ou qualquer outra “commedia del’art”... Eles não querem saber, querem saber se vai vender! Eu não sei se vai vender o projeto, eu nem comecei a ensaiar ainda?! Então é uma dicotomia, causa um paradoxo que eu não tô fazendo mais arte! (Entrevistado 02).

As dificuldades em relação aos recursos na opinião do grupo, e a ausência de políticas públicas, estão convergindo no distanciamento da finalidade real de um grupo de

teatro, que é desenvolver a arte, ater-se a estas questões e não ao estudo de leis e ferramentas de marketing.

Em relação à distribuição dos recursos, o Erro Grupo sempre procura liquidar as despesas com o trabalho de um modo geral, posteriormente, caso ainda exista algum recurso, o mesmo é destinado ao pagamento do “cachê” dos atores, e um percentual fica também para as despesas de manutenção do grupo.

Percebendo a dificuldade em conquistar patrocinadores e captar recursos, o grupo tem adotado uma prática de remuneração conforme o tempo de dedicação ao trabalho, ou seja, os integrantes são remunerados conforme as horas despendidas com os ensaios. Outro aspecto novo que vem sendo praticado pelo grupo é conferir um percentual ao integrante que conseguir financiamento para um projeto ou estabelecer um contato com alguma empresa.

Observa-se a adoção de práticas próprias da realidade empresarial por parte do grupo, como capacitação e especialização de seus integrantes em atividades de captação de recursos, comissão por projetos vendidos e remuneração por hora trabalhada, iniciando assim um outro tipo de diferenciação entre as funções como será esclarecido nos tópicos finais deste capítulo.

e) Relações externas

As alianças e parcerias são elementos também ressaltados por Perrow (1972) e Hasenfeld (1983) como possíveis responsáveis pela transformação dos objetivos organizacionais.

No caso do Erro Grupo, seu relacionamento externo ocorre comumente com empresas e órgãos governamentais, mais recentemente, em função do financiamento de seus trabalhos. Há também uma forte relação com outros grupos de teatro, no sentido de obter trocas de experiências, contato em festivais de teatro e realização de parcerias em trabalhos conjuntos, que se mantém desde os primeiros trabalhos do grupo. O Erro Grupo mantém inclusive uma parceria com um grupo de teatro de São Paulo que produz a sua *home page*¹³.

O grupo não pertence a nenhuma associação de classe e não tem interesse no momento em se vincular a este tipo de organização. No início de seus trabalhos o grupo mantinha um vínculo com a UDESC, pelo fato de os integrantes estarem cursando artes cênicas na instituição, porém no momento todos já estão formados, este contato tornou-se menos intenso, e suas relações restringem-se ao contato com as empresas e órgãos governamentais, e troca de experiências com grupos teatrais de outros estados.

¹³ www.errogrupo.com.br

Em síntese, pode-se dizer que os objetivos iniciais do Erro Grupo estavam voltados ao desenvolvimento de intervenções no cotidiano das pessoas e à experimentação de várias linguagens artísticas. Com o tempo passa a haver uma preocupação maior com o crescimento e desenvolvimento de seus integrantes. Atualmente, percebe-se que o grupo está mais preocupado com a captação de recursos financeiros para viabilização de seus trabalhos, e conseqüentemente de seus objetivos.

Conforme já mencionado, a transformação dos objetivos organizacionais pode decorrer de diversos fatores segundo expõem Perrow (19872) e Hasenfeld (1983). No caso do Erro Grupo de Teatro acredita-se que as transformações percebidas nos seus objetivos, ou o princípio de alguma alteração nos seus propósitos, emerge da carência de recursos financeiros para o desenvolvimento da organização. Os entrevistados relatam o seu distanciamento em relação às atividades artísticas do grupo, devido ao fato de estarem mais voltados ao entendimento das leis de incentivo e de ferramentas de “marketing”.

O fato de os integrantes estarem mais voltados à captação de recursos por leis de incentivo à cultura pode ser caracterizado como um desvio da orientação inicial do grupo, que ainda é contra ao sistema utilizado pelo Governo para distribuição dos recursos públicos. Sendo contra ou não, o fato é que o grupo transforma sua orientação em função da busca pela sua sobrevivência.

Sendo assim, pode-se afirmar que o Erro Grupo transformou, de certa forma, suas metas operativas, segundo conceito definido por Hasenfeld (1983), em função da carência de recursos. O autor distingue dois tipos de metas ou objetivos, como se prefere denominar neste estudo, as *metas reflexivas*, relacionadas à sobrevivência da organização, e as *metas transitivas* que buscam um novo produto devido às pressões do ambiente. No caso do Erro Grupo pode-se dizer que as metas reflexivas tornam-se cada vez mais importantes, tendo em vista que as transformações nos objetivos operacionais ocorrem devido à escassez de recursos para manutenção e sobrevivência do grupo.

Observa-se também transformações nos objetivos do grupo relacionadas à adoção de novas práticas organizacionais, características de organizações empresariais, cuja racionalidade instrumental é geralmente predominante. Ultimamente o grupo tem concedido comissão aos integrantes conforme a quantidade de projetos vendidos a patrocinadores, e praticando também uma remuneração com base no horário despendido às atividades do grupo. Entende-se assim que um outro tipo de diferenciação entre as funções e de relação entre os integrantes passa a ser estabelecido. A estrutura até então simples, sem grande diferenciação, passa a sofrer transformações com a especialização por parte de alguns integrantes e a

distinção em relação às funções devido à remuneração por hora trabalhada, como poderá ser melhor analisado a seguir, ao se apresentar os dados referentes à estrutura organizacional do Erro Grupo.

4.2.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO ERRO GRUPO DE TEATRO

A estrutura organizacional é tudo o que a análise interna de uma determinada totalidade nos evidencia, são os elementos internos de um sistema, suas inter-relações e sua disposição, afirmam Motta e Vasconcelos (2002). Sendo assim, a seguir serão apresentados os elementos que evidenciam a estrutura organizacional do Erro Grupo de Teatro conforme as dimensões definidas para este estudo: complexidade (níveis hierárquicos/divisão do trabalho), coordenação (sistema de controle/comunicação) e centralização (tomada de decisão/avaliação de resultados).

a) Complexidade

Na opinião de Hall (2004) a complexidade é um dos elementos que se torna mais perceptível num primeiro momento, pois “A divisão do trabalho, os títulos dos cargos, a existência de diversas divisões e níveis hierárquicos, normalmente, tornam-se evidentes de imediato” (2004, p.49) exceto nas organizações mais simples em que a percepção dos elementos estruturais torna-se menos evidente.

No caso do Erro Grupo não se percebe de imediato diferenciação tanto horizontal quanto vertical, a hierarquia não é evidente, as tarefas do grupo desde os primeiros trabalhos sempre seguiram uma distribuição conforme a afinidade e habilidade com a tarefa. Há desde a formação do grupo uma prática de rotatividade de funções entre os membros da associação, de forma que todos passam a conhecer as funções e atividades que envolvem a organização.

Vale ressaltar que inicialmente o grupo não apresentava diferenciação, porém com uma análise mais detalhada de sua história, percebe-se que o grupo passa a adotar com o tempo a prática de uma remuneração por tempo de trabalho e inserir novas funções, o que passa a evidenciar uma diferenciação horizontal.

O Erro Grupo vem adotando recentemente práticas características de empresas, em que predomina a racionalidade instrumental, como a remuneração dos integrantes conforme a produtividade alcançada, bem como uma tendência à especialização das funções, com a capacitação de seus integrantes em outras áreas como administração (marketing) e

direito/contabilidade (leis de incentivo à cultura), conforme pode ser observado no depoimento do entrevistado 02:

(...) na verdade o grupo tem que se desdobrar em dois setores, um setor que vai direto na empresa, e um setor que estuda a lei, sabe?! Que tem que dá 20% pra tal... e estudar isso aí...então faz na verdade o grupo artístico necessariamente virar uma empresa, mesmo que o grupo não queira, né... Tem o jurídico, tem o contato com a empresa, que seria mais um setor de marketing no grupo, vira um setor de marketing, e o setor que fica lendo a lei e tal (Entrevistado 02).

Outro elemento característico da complexidade é o tamanho da organização. O Erro Grupo já foi constituído por onze integrantes, atualmente são apenas quatro membros que têm consciência que o crescimento do grupo implicaria numa maior sistematização dos processos, maior controle, conforme ressalta um dos entrevistados. (...) *quando o Erro começou a crescer, a gente começou a chamar as pessoas pra trabalhar com a gente, e a gente percebeu que a gente começou a fazer as coisas bem burocráticas e tal...que não era exatamente o que a gente queria (Entrevistado 01).*

Segundo Hall (2004, p.49) “Organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem a coordenação e o controle e, quanto mais complexa uma organização mais difícil atingir a coordenação e o controle”. Neste sentido, observa-se que o Erro Grupo prefere se manter com poucos integrantes, de forma a não precisar ter que estabelecer elementos de controle ou de formalização do trabalho.

b) Coordenação

Wagner III e Hollenbeck (2002) acreditam que é através da coordenação que os indivíduos podem trabalhar juntos e realizar tarefas e objetivos comuns. A coordenação do Erro Grupo ocorre predominantemente por ajuste mútuo, pois se percebe ao longo de toda a sua trajetória, uma comunicação interpessoal intensa entre os integrantes, sem qualquer indício do predomínio de uma estrutura de autoridade ou hierarquia que possa indicar a existência de uma supervisão direta, por exemplo. Há também desde os primeiros trabalhos do grupo uma padronização por habilidade, em que as funções passam a ser definidas conforme a habilidade de cada integrante.

As atividades desde os primeiros trabalhos do grupo são definidas coletivamente, por consenso, conforme a necessidade dos trabalhos e aptidão de cada integrante para o exercício da tarefa. Não existem normas escritas em relação ao desempenho das tarefas, dos processos de trabalho ou ao comportamento dos integrantes. Observa-se a presença, em

alguns momentos da atuação do grupo, de um outro mecanismo de coordenação e controle, além do ajuste mútuo e a padronização por habilidades, que é o controle normativo ou difuso, freqüentemente encontrado em organizações normativas segundo Etzioni (1974). Este tipo de mecanismo baseia-se na internalização dos valores por parte dos membros de uma organização (CARVALHO, 1998).

Outro elemento que pode contribuir para a coordenação e controle na organização é a formalização. Hall (2004) afirma que a formalização pode ser máxima, quando os procedimentos e normas estão totalmente formalizados; ou mínima, em que os membros da organização utilizam seus próprios procedimentos. A formalização do Erro Grupo se aproxima do que Hall (2004) denomina formalização mínima, pois a mesma em princípio ainda é muito baixa. Não se observa no grupo a preocupação com registros ou com o estabelecimento de normas e regras de trabalho escritas.

Observa-se um crescimento na formalização mais recentemente, quando o grupo começa a realizar reuniões formais, fazer registros e arquivar documentos, estabelecer procedimentos em função dos projetos encaminhados aos órgãos governamentais, para captação de recursos por meio das leis de incentivo à cultura. *A gente trabalhava diferente, como a gente tá num momento de elaborar projeto pra lei, as reuniões começaram a ficar menos informais (Entrevistado 02).*

Atualmente o grupo enfrenta algumas mudanças nos seus processos de trabalho, embora ainda não tão expressivas, mas existe uma preocupação maior em estar organizando material sobre as leis de incentivo, fazendo registros de seus trabalhos e incorporando outras funções, procedimentos até então inexistentes no grupo. *Então a gente tá tendo uma mudança que é na questão da produção...a gente tá conversando sobre lei, sobre orçamento, sobre projetos, organizando material...vamos tentar ter um portfólio(...) (Entrevistado 02).*

A comunicação interna por sua vez, sempre foi informal, sendo que mais recentemente algumas reuniões passaram a ter um caráter mais formal, conforme já ressaltado.

O relacionamento entre os membros do grupo mantém-se informal e participativo, no sentido de que todos tem contato com as informações disponíveis e há um respeito e abertura entre os mesmos, o que facilita a comunicação fluída e amigável. As informações são trocadas via e-mail, “messenger”, telefone, encontros presenciais e em reuniões do grupo. Com outras organizações como órgãos públicos e empresas o contato desde os primeiros trabalhos do grupo ocorre de modo mais formal, com envio de documentos, e-mail e projetos. Com os grupos os quais o Erro Grupo mantém parceria, a comunicação já ocorre de modo

informal, via internet, e-mail, telefone e encontros, tal como ocorre internamente entre seus integrantes.

c) Centralização

A centralização na concepção de Hall (2004) corresponde ao modo como o poder está distribuído na organização. “Dos diversos elementos da centralização, o mais óbvio é o direito de tomar decisões” (HALL, 2004, p.71). As decisões do Erro Grupo desde a sua formação, sempre contam com a participação de todos, não se observa, portanto, centralização, tudo sempre é definido de forma coletiva. *A maioria das decisões a gente toma se comunicando, ou enviando e-mail, ou a gente liga um para o outro, pra tá decidindo as coisas (...) às vezes existem algumas decisões que não envolvem todo o grupo (...) ou é feito em reunião mesmo, ou a gente dá um jeito de si comunicar (Entrevistado 01).*

Em síntese pode-se afirmar que as decisões do grupo são participativas, todos se envolvem para definir os rumos da organização. Existem decisões de cunho mais operacional, que acabam sendo tomadas pela pessoa responsável pela tarefa, porém são sempre comunicadas ao grupo. A tomada de decisão é realizada em conjunto, todos os integrantes participam, seja pessoalmente em reuniões formais ou informais, ou até mesmo, via e-mail, telefone, sempre com o envolvimento de todos conforme já mencionado.

Em relação à avaliação dos resultados, outro elemento a ser considerado quando se fala em centralização, também sempre foi discutida entre todos os integrantes, é documentada de certa forma nos projetos realizados, porém sem a preocupação de estar divulgando isto a alguém, isto se restringe somente ao grupo.

As dimensões anteriormente analisadas serviram para auxiliar na identificação da configuração estrutural do Erro Grupo, conforme abordado a seguir. Entretanto, vale ressaltar que durante anos a literatura organizacional afirmou que uma boa configuração estrutural era aquela constituída por regras, procedimentos de trabalho, normas, e níveis hierárquicos. Perspectivas posteriores (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980) demonstraram que a estrutura organizacional é dinâmica e mutável, suscetível a transformações, um elemento constituído e constitutivo, produzido e recriado continuamente.

No caso do Erro Grupo, observa-se a emergência de uma estrutura que passa a se aproximar de um nível mais burocrático, com um aumento da formalização em função da elaboração de projetos para obtenção de financiamento mediante as leis de incentivo; com a eminência de distinção entre as funções devido à busca pela especialização em alguns setores,

e a manifestação em alguns momentos de uma racionalidade mais instrumental, com atividades sendo remuneradas conforme a produtividade.

Em alguns momentos o grupo parece apresentar uma estrutura do tipo simples, com pouca diferenciação (homogeneidade/todos os membros artistas), comunicação informal intensa entre os integrantes, e uma distribuição das funções de forma consensual, tomando por base as habilidades dos integrantes. Por outro lado, percebe-se em situações mais recentes, que a formalização aumenta, e a remuneração das funções por resultado e produtividade, passa a desencadear um importante processo de diferenciação no grupo.

Convém refletir sobre o fato de algumas dessas transformações terem ocorrido em função do esforço na captação de recursos, conforme ressaltado pelos entrevistados. O grupo passa a se preocupar mais com a elaboração dos projetos, levantamento de documentos, realização de registros, e até mesmo com a definição de funções até então inexistentes, como um setor responsável pelo marketing e outro pela legislação referente às leis de incentivo à cultura. Não se observa a incorporação de novos profissionais, mas uma preocupação maior com a especialização da tarefa, no caso, com a capacitação e treinamento de seus integrantes para o exercício de tais funções.

Por fim, entende-se que o Erro Grupo de Teatro encontra-se em transição, sua configuração estrutural passa por momentos de adaptação e recriação. Mesmo sendo uma organização ainda jovem, com apenas quatro anos de existência, a trajetória do grupo demonstra momentos de contínua transformação estrutural, apresentando momentos de pouca elaboração, outros de transição, e até momentos de aproximação com configurações mais rígidas e elaboradas como o modelo burocrático tão criticado por seus integrantes.

4.3 QUEM É O GRUPO ARMAÇÃO?

O Grupo Armação estabelecido em 11 de agosto de 1975 como associação sem fins lucrativos, emerge inspirado no movimento teatral anterior (1972) desenvolvido por Augusto Nilton de Souza, Romário Borelli e alguns atores em torno da peça “*O Contestado*”. A reunião dessas pessoas em torno do espetáculo tinha por fim criar um movimento profissional, no sentido de serem remunerados pela atividade teatral, não perdurou, após as primeiras apresentações o grupo se desfez. Passados três anos ressurgiu um grupo com algumas pessoas remanescentes do movimento anterior juntamente com atores oriundos de outros movimentos de Florianópolis, e é estabelecido oficialmente em 1975 com a obra “*Está lá fora um inspetor*” o Grupo Armação de Teatro. A trajetória do grupo inclui cerca de 65 espetáculos dentre eles estão a remontagem recente (2003) “*O Contestado*” e para este ano a remontagem de “*Um grito parado no ar*” de Gianfrancesco Guarnieri.

Composto atualmente por 30 associados, o grupo atua de forma a difundir o teatro mediante a realização de espetáculos teatrais, conduzido por um Conselho Deliberativo e respectivas diretorias que possuem representantes eleitos pelos associados (sócios fundadores e efetivos)¹⁴ em Assembléia Geral.

O grupo possui uma grande diferença em relação aos demais grupos teatrais de Florianópolis. O Grupo Armação possui um espaço físico denominado Casa do Teatro Armação, que consiste na sua sede oficial, local onde pode desenvolver suas atividades (ensaios, reuniões), realizar encontros com seus associados e apresentar seus espetáculos. O espaço da Casa do Teatro que constitui a sede do Grupo Armação, também é utilizado pela Cinemateca Catarinense e pela APLASC - Associação de Artistas Plásticos de Santa Catarina, devido a uma parceria estabelecida entre o grupo e tais instituições. O espaço constitui também um dos teatros disponíveis para apresentações teatrais de diferentes grupos da cidade de Florianópolis.

O grupo em sua longa trajetória demonstra períodos de grande efervescência teatral e outros períodos de estagnação. Desde a sua formação o Grupo Armação já teve inúmeros integrantes, alguns permanecem, outros apenas contribuem em um trabalho ou outro. O número de associados não corresponde efetivamente ao número de atores, pois os

¹⁴ O grupo é composto por sócios **fundadores** (pessoas físicas que assinaram a ata de fundação do grupo); sócios **beneméritos** (pessoas físicas que tiverem prestado serviço, atos ou ações de alta relevância ao grupo); sócios efetivos distribuídos em sócio participantes (pessoas físicas que além de contribuírem, participam das atividades do grupo) e **colaboradores** (pessoas físicas que simplesmente contribuem com a mensalidade estabelecida pelo grupo).

espetáculos do grupo nem sempre envolvem apenas os atores do grupo, são convidados outros atores, bem como equipe técnica e de produção. O Grupo Armação possui atores que são autodidatas, amadores, que com sua simplicidade e companheirismo, buscam aprender e crescer coletivamente. Além dos atores, o Grupo Armação tem também associados ou membros que não desenvolvem atividades no meio teatral, são apenas simpatizantes, apoiadores das atividades e propósitos perseguidos pelo grupo.

4.3.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO GRUPO ARMAÇÃO

Na opinião de Perrow (1972) os objetivos organizacionais são geralmente múltiplos, conflitantes, e podem ser concretizados simultaneamente ou de modo seqüencial. Visando analisar os objetivos do Grupo Armação e sua respectiva concretização, serão apresentadas a seguir informações relativas a orientação geral do grupo, suas finalidades de existência, suas atividades e respectiva atuação, bem como elementos relativos à captação de recursos e às relações externas estabelecidas.

a) Orientação Geral

A partir do comprometimento da organização com um conjunto de metas, ela deve guiar-se a fim de concretizá-las e responder às expectativas diante das demais organizações e grupos de interesse que lhe conferem legitimidade, ressalta Hasenfeld (1983). Neste sentido, pretende-se expor neste item, a partir da trajetória do Grupo Armação, elementos que segundo seus membros, legitimam e justificam sua existência, a sua orientação, os seus propósitos e os seus valores.

Conforme mencionado anteriormente, a organização sem fins lucrativos, denominada Grupo Armação, constituiu-se em 1975 inspirada no movimento teatral ocorrido em 1972, desenvolvido por Augusto Nilton de Souza, Romário Borelli e alguns atores em torno da peça “*Contestado*”.

O grupo Armação, na realidade a entidade, o nome do grupo Armação surgiu em 1972. Em 1972 havia tido um festival de Teatro Amador em Lages (...) o Augusto de Souza (...) então Secretário da Educação e Cultura (...) teve a idéia de criar um movimento profissional...profissional no sentido remuneratório mesmo, e captou assim daquele festival de Lages, alguns atores (...) em torno de uma peça chamada “O contestado” (...) de um autor catarinense chamado Romário. O Romário fez, incorporou com o Augusto, e fizeram a montagem do “Contestado”, e denominaram aquele movimento que foi formado, de Grupo Armação (...) mas eles não constituíram uma empresa oficial.(...) aí o grupo se dissolveu, brigou...Enfim se desfez, o

Romário voltou pra São Paulo, Augusto foi pra fora, pro exterior, e nós continuávamos o nosso movimento (Entrevistado 01).

O movimento anterior que tinha por fim criar uma companhia profissional de teatro não perdurou e cedeu lugar a outro movimento em 1975, formado por alguns remanescentes desse movimento e outros atores, oriundos de outros movimentos de Florianópolis.

Na verdade nós éramos um grupo de amigos que vínhamos fazendo teatro, pessoas que se identificavam e tinham uma afinidade que era fazer teatro e vínhamos fazendo sob a égide de instituições distintas né?! Tinha gente no teatro universitário, no SESC, no Clube 6 de Janeiro, mas basicamente éramos os mesmos na época e agregávamos pessoas, mas éramos sempre os mesmos(...) nós vínhamos assim do SESC, SESI, e aí fomos montar uma peça (...) em 1974 (Entrevistado 01).

O Grupo Armação foi, portanto, estabelecido oficialmente em 1975 com a estréia da obra *“Está lá fora um inspetor”*. O ano de 1972 tornou-se a referência histórica de criação do grupo, bem como a referência de trabalho, pois embora o desejo de montar uma companhia profissional não tenha permanecido, houve sempre uma valorização do primeiro trabalho do grupo *“Contestado”*, enquanto referência a todos os demais trabalhos desenvolvidos.

A importância da referência a 1972 é porque ali está o início da trajetória do Grupo Armação. Oficialmente só nos constituímos em entidade de direito, a partir de 11.08.75. Entretanto, a primeira montagem teatral realizada sob a égide do nome "Armação", foi "Contestado", de Romário Borelli, no ano de 1972. Quando resolvemos, em 74/75, estruturar um novo grupo de teatro, poderíamos ter adotado qualquer outra denominação, mas fomos buscar o nome "Armação", em razão daquela montagem de 1972, o que nos faz fixar, sempre, como data inicial de nossa jornada (Entrevistado 01).

A referência histórica relacionada ao grande espetáculo do grupo na época, a obra *“O Contestado”*, fez com que seus integrantes comemorassem seus 30 anos de trajetória em 2003 com a remontagem do espetáculo. Durante esses trinta anos de existência, o grupo já realizou mais de sessenta espetáculos, dentre eles estão a remontagem *“Contestado”*, e a mais recente, com estréia para este ano, *“Um grito parado no ar”*, obra de Gianfrancesco Guarnieri que também é uma remontagem.

Segundo relatos dos entrevistados, os valores que perduram daquele momento inicial, do movimento de 1972 estão relacionados à qualidade dos trabalhos, e não mais àquele propósito de profissionalização. *A profissionalização, entendida como forma de vida, dedicação exclusiva, etc, não está mais em nossos planos, tanto que somos uma entidade sem fins lucrativos. O que ficou daquela época é a obrigação de fazermos sempre o melhor*

possível; a perfeição, embora seja utópica, tem que ser perseguida, para obtenção do melhor resultado. Este também era um dos ideais daquela época (Entrevistado 01).

Atualmente o grupo continua buscando realizar espetáculos de qualidade, experimentar diversas linhas de pesquisa, e estar sempre aberto a novas experiências. Segundo o entrevistado 03, o Grupo Armação procura manter a relação grupal, reafirmando sempre que possível o vínculo entre seus integrantes. (...) *o Armação mantém os laços muito fortes do grupo, da relação entre eles (...) para um grupo isso é muito importante, a questão da aliança, da relação, do grupo né (...) o Armação tem um ponto de encontro que é a Casa do Teatro Armação, então as pessoas têm ali aquele ponto de encontro né?!(Entrevistado 03).*

O Grupo Armação possui atualmente trinta associados, distribuídos entre sócios fundadores, beneméritos, e efetivos (participantes e colaboradores) ¹⁵ com intuito de:

- realizar produções em qualquer área de atividade artístico/cultural, com ênfase especial para o teatro;
- manter um espaço cultural denominado Casa do Teatro, adequando-o a todas as áreas de manifestação artística;
- desenvolver cursos e oficinas culturais voltados tanto para seus associados quanto para a comunidade em geral;
- participar de eventos, cursos e oficinas visando ao aprimoramento de suas produções e qualificação de seus componentes;
- desenvolver, através de atividades artístico/culturais, projetos que objetivem o atendimento e minoração de carências sociais ¹⁶.

Atualmente o grupo almeja além dos objetivos mencionados no estatuto, constituir uma Escola de Teatro no espaço da Casa do Teatro Armação, conforme relata o entrevistado 01:

Então nós temos falado com várias pessoas, alguns até fazem parte do grupo, outros são amigos nossos, e alguns se propuseram, isso não foi trazido só por nós, é... um projeto pra criar uma Escola de Teatro aqui, nada que sirva de referência, mas algo com seriedade, com pessoas que são partidárias e que se faça, seja em módulos, uma coisa por 2 anos, 3 anos... Nós já tivemos contato com pessoas lá do curso de artes cênicas, até porque o nosso espaço aqui é central...facilita o acesso das pessoas e nós somos muito procurados pra isto, então de vez em quando tem pessoas do grupo que querem se

¹⁵ Conforme consta no Estatuto do Grupo Armação: sócios fundadores são as pessoas físicas que assinaram a ata de fundação do grupo; sócios beneméritos são as pessoas físicas que tiverem prestado serviço, atos ou ações de alta relevância ao grupo; sócios efetivos são os participantes (pessoas físicas que além de contribuir, participam das atividades do grupo); e colaboradores (pessoas físicas que simplesmente contribuem com a mensalidade estabelecida pelo grupo).

¹⁶ Fonte de informação: Estatuto Social do Grupo Armação.

aventurar em fazer, mas nós temos evitado. Esse é então um grande projeto que nós temos...uma escola que por si só se pagaria e ajudaria a manter o espaço, porque há uma preocupação que nós, somos atores e temos outras ocupações, então essa “casa” fica muito fechada e com uma escola dessa, utilizaria durante o dia, porque nós trabalhamos aqui a noite, mas durante o dia normalmente tá fechado (Entrevistado 01).

Perrow (1961) denomina objetivos oficiais, os propósitos gerais da organização que constam geralmente nas declarações públicas, tal como os propósitos definidos no estatuto social da organização. O autor faz uma ressalva sobre a possível divergência que possa haver entre os objetivos oficiais (declarados) e os operacionais (efetivos/são as metas realmente perseguidas pela organização), os quais representam o que de fato a organização está realizando. Sendo assim, procurou-se identificar quais as reais intenções do Grupo Armação mediante a identificação dos resultados almejados pelo grupo, dos seus interesses, suas finalidades, e suas principais decisões, com intuito de analisar a correspondência entre os objetivos oficiais e os objetivos operacionais da organização.

b) Finalidade

Os objetivos geralmente indicam o destino, o resultado final de algo que a organização deseja alcançar, sustenta Megginson (1986). Os resultados almejados pelo Grupo Armação em relação aos seus trabalhos, além de prezar pela qualidade da produção teatral, no sentido de possuir uma definição textual, uma boa equipe técnica (diretor, iluminador, cenógrafo, etc.) e o melhor elenco possível, prezam também pelo retorno do público, da platéia como algo essencial à efetiva concretização dos espetáculos.

O público é, portanto, desde os primeiros trabalhos, o foco de interesse do grupo, conforme pode ser observado no relato do entrevistado 01:

A nossa preocupação sempre foi fazer trabalhos com qualidade dentro da nossa visão evidentemente (...) nós fazemos com o maior esmero possível né. Então o que a gente quer é a presença do público...não é nem pelo o aplauso... tudo maravilhoso, rs... não, é pelo teu trabalho visto e criticado pelo maior número possível de pessoas né...porque o teatro ele tem essa... é...uma arte que tem esse tipo de particularidade... quando tu conclui um trabalho e vai apresentar ele não tá pronto, é aí que ele vai iniciar, na comunicação direta com a platéia ou seja, então se tu tá apresentando e não tem público ele não tá acontecendo, então sempre a nossa expectativa é de ter um espetáculo que o público aceite, que o público goste, e essa é também uma das grandes dificuldades... eu acho que não é nossa ... é de qualquer um que faz montagem...de conseguir identificar corretamente que tipo de espetáculo que o público tá querendo para aquele momento né... (Entrevistado 01).

Sendo assim, pode-se afirmar que há uma preocupação do grupo em relação à avaliação dos trabalhos por parte do público, sua presença e aceitação, segundo observa o entrevistado 01:

(...) então sempre a nossa expectativa é de ter um espetáculo que o público aceite, que o público goste, e essa é também uma das grandes dificuldades, eu acho que não é nossa, é de qualquer um que faz montagem, de conseguir identificar corretamente que tipo de espetáculo que o público tá querendo para aquele momento né!? Porque já aconteceu muitas vezes de nós termos assim... verdadeiros delírios, aí o espetáculo foi maravilhoso, e o público não corresponder! Daí de repente a gente tá optando por outro tipo de público, ou coisa que o público não identificou, ou por alguma circunstância, etc. (Entrevistado 01).

O público consiste num dos elementos importantes para o grupo, desde os primeiros espetáculos, não só enquanto parâmetro de avaliação dos trabalhos, mas por ser essencial ao fazer teatral, conforme se pode observar no relato a seguir:

O reconhecimento do público é uma procura que não é exclusividade nossa. Nossa arte é caracterizada pela comunicação direta - palco/platéia, e a receptividade do público norteia o trabalho atual e o próximo. Já que objetivamente não procuramos o sucesso financeiro, nossa meta principal é atingirmos o maior número de espectadores possível, às vezes esse objetivo não consegue ser atingido, mas temos consciência de que muitos fatores tem que ser considerados caso a caso (Entrevistado 01).

A busca por um espaço físico que comportasse as atividades do grupo também foi o desejo e preocupação da associação até o ano de 1986, quando seus integrantes adquirem em regime de comodato, a atual Casa do Teatro Armação, onde o grupo realiza seus encontros, ensaios, reuniões e etc.

Atualmente percebe-se na fala de alguns entrevistados, que há uma preocupação do grupo em estar formando público, e revitalizar o espaço da Casa do Teatro Armação, quando relatam o anseio do grupo em criar oficinas de teatro, e até mesmo uma Escola de Teatro que possa dar conta de formar atores e público.

Em relação à avaliação dos resultados alcançados, percebe-se que o grupo costuma realiza-la desde os primeiros trabalhos, de modo informal, sem registros, documentação ou divulgação externa, e geralmente ao final dos trabalhos, conforme depoimento do entrevistado 01: (...) *a gente terminou a temporada, claro que enquanto o processo de apresentação essa reavaliação é contínua né, mas depois da temporada a gente faz a avaliação do projeto como um todo né, onde foi bom, onde não foi... onde falhou, onde poderia ser melhor (Entrevistado 01).*

O Grupo Armação, assim como outros grupos teatrais, costuma avaliar vários fatores, ouvir a opinião da platéia, de pessoas do meio teatral, de colegas de trabalho, bem como refletir sobre suas próprias críticas a respeito do trabalho desenvolvido. Inicialmente a avaliação sustentava-se com a opinião do público e dos próprios integrantes do grupo. Com o tempo o grupo passa a valorizar além destes dois parâmetros, a opinião dos colegas da área teatral. Embora não fique claro nos depoimentos dos entrevistados, percebeu-se a partir da análise de documentos e arquivo histórico do grupo, que a imprensa e a crítica, também são importantes parâmetros de avaliação para o grupo.

No que compete às decisões do Grupo Armação, outro elemento importante na identificação da finalidade real da organização, pode-se dizer que inicialmente estavam mais voltadas à produção de espetáculos. Com o tempo a necessidade de adquirir um espaço físico para realização das atividades do grupo se fez presente em muitas reuniões. Durante um determinado período de estagnação, o grupo teve que enfrentar uma séria decisão, a de continuar ou encerrar suas atividades. Seus integrantes, apaixonados que são pela arte, optaram por dar continuidade ao grupo. As preocupações atuais do grupo e que permeiam muitas das suas decisões estão relacionadas à manutenção do espaço da Casa do Teatro Armação, à formação de público e a continuidade na produção de espetáculos com qualidade.

c) Atuação do grupo

Perrow (1972) afirma que os objetivos oficiais são vagos e freqüentemente não indicam os reais fatores que influenciam o comportamento organizacional. Os objetivos operacionais por outro lado, conferem ao analista uma percepção das reais atividades da organização, e conseqüentemente, dos seus reais objetivos, ressalta o autor. Neste item, serão analisadas as atividades do Grupo Armação, de que forma são distribuídas as tarefas entre seus integrantes, quais indivíduos estão envolvidos e se existe alguma distinção entre os mesmos e as respectivas funções. A atuação do grupo vista sob estes aspectos, pode conferir os elementos necessários a uma análise mais apurada dos reais objetivos da organização conforme já ressaltado por Perrow (1972).

As atividades do Grupo Armação correspondem à realização de produções em qualquer área do âmbito artístico e desenvolvimento de oficinas e cursos culturais, segundo consta em seu estatuto social. Entretanto, na prática observando o curriculum e a atuação do grupo, percebe-se que suas atividades estão mais concentradas na produção de espetáculos.

O desenvolvimento das atividades do grupo ocorre por consenso, segundo a necessidade de cada trabalho. Primeiramente os associados procuram identificar entre si o

mais qualificado para o exercício de determinada tarefa, caso não existam pessoas capacitadas para tal, o grupo contrata um profissional da área, conforme relata o entrevistado 01: (...) *o que acontece, entre nós mesmos, nós procuramos identificar quem é qualificado para aquilo...e a gente agrega conforme às necessidades (...) Agora tem determinadas funções dependendo da montagem que aí nós temos realmente que pagar esses profissionais contratados, principalmente na área de música né... normalmente a produção musical a gente contrata alguém (Entrevistado 01).*

Segundo os depoimentos coletados, o grupo desde sua formação em 1975, costuma distribuir as tarefas denominadas “artísticas” conforme a identificação e aptidão de cada um, o que a literatura denomina de distribuição por habilidade e competência; já as posições administrativas são alternadas entre um e outro integrante do grupo, há um rodízio destas funções entre os integrantes. *Nós nos dividimos, na realidade assim, poderia fazer todo um esboço... nós vamos nos sucedendo nos cargos administrativos, então hoje o presidente é o Zé Carlos, tinha sido a Zeula, a Sandra secretária, passou a ser a vice-presidente, mas nós dirigimos a coisa assim bem colegiada (Entrevistado 01).*

Percebe-se, portanto, uma distribuição padronizada das atividades por meio das habilidades e um sistema de controle por ajuste mútuo tanto para as tarefas na área artística como as administrativas. Não se percebe uma definição rígida das atividades ou de metas a serem cumpridas, há uma distribuição das atividades sem imposições, conforme as aptidões dos integrantes e as necessidades de cada trabalho.

(...) o Armação ele tem assim uma produção própria dele que é o Édio, tem o Zé, tem o Zica, o Chico também, então eles têm todo um sistema de se organizar que é muito prático e é muito aberto, então por exemplo, chega... e Ah você estaria a fim de fazer direção?! E aí é uma discussão muito aberta... ah eu não posso porque tô assim...mas eu posso ajudar nessa parte... As funções meio que vão se organizando de uma forma muito à vontade né?! Então tu vai assumindo aquele compromisso com liberdade, tem liberdade pra assumir... não não posso fazer direção, não posso atuar, posso ajudar aqui, ah não, legal...tem isso... (Entrevistado 03).

Em relação às atividades administrativas, cabe ressaltar que as mesmas são exercidas alternadamente entre os integrantes (sócios efetivos) do grupo, sob forma de rodízio de funções, tal como utilizado em organizações autogestionárias (LIBONI e PEREIRA, 2002), porém exclusivamente para as funções administrativas, e seguem o que está prescrito no Estatuto Social.

Administrativamente nós temos o estatuto, até muito bem elaborado um estatuto grande, que determina as atribuições de quem faz o que, os níveis de

responsabilidade, nós temos o conselho deliberativo, conselho fiscal, então tá estabelecido dentro do próprio estatuto. Da atividade artística é o próprio processo, isso que eu ti falei...tem um diretor e se vai distribuindo funções, aí ...cada um fica responsável pela sua né...mas é o próprio processo que determina (Entrevistado 01).

Entre os integrantes e respectivas funções exercidas, não se percebe hierarquia, as decisões são coletivas e o grupo procura alternar os cargos administrativos de presidente, vice, secretário e tesoureiro. Percebe-se apenas a hierarquia prevista pelo estatuto, segundo o qual há um Conselho Deliberativo eleito pela Assembléia Geral que determina os membros do Conselho Fiscal e das Diretorias. Não se observa de fato o exercício dessa hierarquia e a distinção entre os integrantes.

O acompanhamento das atividades por sua vez, é realizado por todos de modo informal. Não se percebe, portanto, a presença de supervisores ou coordenadores. O grupo utiliza o mecanismo de controle normativo para o acompanhamento das atividades como foi observado, pois o controle é realizado por todos, de modo informal e fundamentado no compartilhamento de valores da organização. Segundo Etzioni (1974) o controle normativo ou difuso, baseia-se em valores intrínsecos que por vezes possibilitam a mobilização voluntária dos indivíduos em função de algum propósito.

Diante das informações coletadas a respeito da atuação do Grupo Armação, já se percebe quais são suas principais orientações, porém para uma análise completa dos objetivos operacionais da organização, as informações ainda são insuficientes. Pretende-se a seguir apresentar os dados a respeito dos recursos disponíveis e das alianças estabelecidas pelo grupo, no sentido de complementar a análise dos objetivos organizacionais.

d) Recursos

As metas oficiais indicam geralmente os valores dominantes e os compromissos normativos de uma organização, observa Hasenfeld (1983). As metas operativas, por outro lado, refletem o emprego real dos recursos organizacionais, complementa o autor. Desta forma, entende-se que identificar os recursos organizacionais, sua respectiva origem e distribuição, torna-se fundamental para a análise dos objetivos operacionais da organização.

No caso do Grupo Armação, os recursos advêm: da contribuição mensal dos associados (valor que varia de 5 a 40 reais)¹⁷, de patrocínio, embora em menor expressividade, do aluguel da Casa de Teatro Armação, da bilheteria dos espetáculos, de

¹⁷ A contribuição dos associados é considerada simbólica, pois cada integrante contribui com o valor que pode, desde que seja entre R\$5,00 e R\$ 40,00.

recursos próprios (inúmeras vezes) e mais recentemente, de projetos viabilizados por leis de incentivo à cultura.

Nos primeiros trabalhos o grupo contou com recursos próprios de seus integrantes e outros recursos oriundos de parcerias estabelecidas entre o Grupo Armação e algumas empresas como: Clube 6 de janeiro, SESC-SC e BESC Clube, bem como da participação em festivais (prêmios, etc). Com o tempo, principalmente após um período de estagnação na produção, o grupo começa a enfrentar muita dificuldade na captação de recursos junto aos patrocinadores, o que acaba desencadeando a busca de outras alternativas de captação, com intuito de manter o grupo e seus trabalhos.

As dificuldades financeiras enfrentadas pelo grupo convergiram mais recentemente, no encaminhamento de projetos para captação de recursos mediante leis de incentivo à cultura.

(...) hoje nós estamos a exemplo de quase todos meio reféns dessas Leis de Incentivo né?! A Municipal, Estadual e Federal. A montagem do Contestado por exemplo, foi feita com recurso da Lei Rouanet, da Lei Federal... às vezes nós conseguimos diretamente como qualquer outra instituição, com empresa...estatal ou privada, mas isso já é meio difícil em função das leis de incentivo eles se negam né?! E a maior parte das montagens nossas são feitas com nossos próprios recursos, meu, do outro, do outro e do outro. Nós próprios que damos as condições... quem tiver mais abonado na época...rs...(Entrevistado 01).

O entrevistado 01 complementa, relatando a dificuldade em obter recursos desta forma, devido ao sistema não garantir efetivamente o recurso, apenas autorizar a captação junto às empresas (...) *pra tu teres uma idéia, o fato de tu teres autorização para captação não disponibiliza recursos.(...) conseguimos captar pra montagem 20% (...) Aí você fica usando roupa de brechó, ou alguma coisa que tu tenhas, se tu tinhas uma concepção “x” tu já não faz mais (Entrevistado 01).*

Em relação à distribuição dos recursos disponíveis, os entrevistados relataram que desde os primeiros trabalhos a prioridade é a liquidação das despesas com a produção, posteriormente, caso ainda reste algum recurso, concede-se 10% para manutenção do espaço do grupo (Casa de Teatro Armação) e o restante para liquidação das despesas da associação. Em momentos em que se dispõe de mais recursos, após a liquidação das prioridades, o grupo distribui o que restou igualmente entre os integrantes que participaram do trabalho em questão. Os recursos oriundos da mensalidade dos associados são destinados à liquidação das despesas com a manutenção do espaço da Casa do Teatro Armação, que também recebe recursos advindos do aluguel do teatro e das parcerias estabelecidas com outras instituições

que utilizam a Casa, conforme poderá ser compreendido no item a seguir, em que são apresentadas as relações externas e a natureza dessas relações estabelecidas.

e) Relações externas

Conforme já fora ressaltado, o Grupo Armação mantém atualmente uma parceria com a Cinemateca Catarinense (Associação Cultural Cinemateca Catarinense - ABD/SC) e a APLASC (Associação de Artistas Plásticos de Santa Catarina), que ocupam o espaço da Casa do Teatro Armação em troca da divisão das despesas com a manutenção do edifício, e contribuem para o desenvolvimento artístico e cultural da Casa, conforme afirma o entrevistado 01: *Essa parceria nós estamos cedendo o espaço pra eles estarem aqui e o que nós queremos deles é que eles criem aqui uma rotina de apresentações, principalmente dos curtas catarinenses (Entrevistado 01).*

O grupo já esteve vinculado também a associações de classe, mas não está mais. Atualmente, conforme declarou um dos entrevistados, há uma intenção do grupo em filiar-se à GESTO - Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis, associação de classe formada em 2003. (...) *nós já fomos vinculados a algumas entidades que existiram mas não existem mais... mas nós pretendemos sim, a GESTO por exemplo é uma entidade que a gente tá querendo se filiar (Entrevistado 01).*

Em relação a outros atores externos, percebe-se que inicialmente o grupo mantinha uma relação maior com as empresas (patrocinadores) e outros grupos (troca de experiências/ trabalhos conjuntos, especialmente com o Grupo Dromedário Loquaz). O grupo manteve também uma parceria durante certo período com a UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina, com professores e alunos do curso de artes cênicas na realização de alguns trabalhos.

A relação com as empresas e com os outros grupos teatrais se mantém, juntamente com os órgãos governamentais, devido aos projetos desenvolvidos mais recentemente.

Por fim, pode-se dizer assim como Marinho (1990) que é difícil identificar os propósitos de uma organização, não apenas pelo fato dos objetivos declarados quase sempre não corresponderem à atuação da organização, mas também porque os objetivos organizacionais não são auto-evidentes como se supõe que sejam.

Neste sentido, pode-se concluir que a identificação dos objetivos organizacionais torna-se complexa, requer muitas informações e um estudo aprofundado ao longo do tempo, conforme se procurou fundamentar neste estudo. Todavia, mesmo diante de tantos dados, informações e documentos, muitas vezes a análise ainda se torna insuficiente para afirmar o

verdadeiro propósito buscado pela organização, pois segundo já afirmou Perrow (1972) os objetivos organizacionais são múltiplos e conflitantes.

No caso do Grupo Armação não poderia ser diferente, percebe-se que os objetivos oficiais apresentados no estatuto social são mais amplos em relação ao que o grupo de fato realiza (objetivos operacionais). O Grupo Armação atualmente volta-se à produção de espetáculos, embora se perceba um empenho do grupo em realizar os demais propósitos previstos no estatuto social como a realização de oficinas e cursos e o desenvolvimento cultural da Casa do Teatro Armação.

Sendo assim, observa-se que os objetivos oficiais do Grupo Armação têm uma amplitude maior do que o grupo de fato consegue realizar. Segundo a literatura pesquisada, as metas operacionais refletem o emprego real dos recursos organizacionais, e as metas oficiais, possibilitam analisar se a organização cumpriu com as promessas públicas declaradas às demais organizações e aos grupos de interesse, conforme enfatiza Hasenfeld (1983).

Embora o Grupo Armação apresente condições físicas para a concretização de outras (como os objetivos definidos no estatuto social), pois possui um espaço físico para o desenvolvimento de suas atividades; conta com um grupo de pessoas engajadas em suas atividades grupais; conta com uma longa história e experiência, dentre outros fatores, não se pode dizer que o grupo tenha realizado tudo o que se propôs. Em síntese, pode-se dizer que o grupo apresenta um distanciamento entre as suas metas oficiais e as metas operativas (PERROW, 1961).

Perrow (1972) afirma que os objetivos oficiais são vagos e geralmente não evidenciam os reais fatores que influenciam o comportamento organizacional. Sendo assim, fica o questionamento em relação à influência dos agentes externos, às pessoas oriundas de outros grupos, outros profissionais, que desenvolvem trabalhos com o Grupo Armação, mas que não mantêm um vínculo com a organização tal qual seus integrantes. Questiona-se até que ponto as parcerias não interferem nos valores e propósitos da organização. Este é um questionamento que este estudo não conseguiu responder, mas que pode ser objeto de estudo de futuras pesquisas.

A seguir serão apresentados os elementos da estrutura organizacional do Grupo Armação, visando complementar a análise da organização em questão.

4.3.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO GRUPO ARMAÇÃO

Na opinião de Wagner III e Hollenbeck (2002) a estrutura possibilita que os indivíduos trabalhem juntos e realizem coisas que os indivíduos não organizados são incapazes de concretizar. Os autores complementam afirmando que é através da coordenação que os indivíduos podem realizar suas tarefas e concretizar os objetivos comuns.

Neste sentido, pretende-se apresentar a seguir, além dos elementos que evidenciam a coordenação (sistema de controle/comunicação/formalização) do Grupo Armação, as demais dimensões estruturais aqui em análise como: complexidade (níveis hierárquicos/divisão do trabalho) e centralização (tomada de decisão/avaliação de resultados).

a) Complexidade

Conforme sustenta Hatch (1997) a complexidade decorre da diferenciação vertical e horizontal da estrutura organizacional, o que Hall (2004) vai desdobrar em diferenciação horizontal, vertical e espacial. No caso do Grupo Armação não se percebe na prática grande diferenciação entre seus membros, o grupo trabalha geralmente de forma coletiva, apresentando apenas uma diferenciação horizontal das atividades (artísticas e administrativas), porém mesmo assim convém ressaltar que diferentes pessoas podem realizar ambas as atividades. Observa-se uma certa diferenciação vertical no que compete às atividades administrativas, pois existe uma supremacia do Conselho Deliberativo sobre as diretorias, embora ambos sejam eleitos em Assembléia Geral pelos sócios (fundadores e efetivos).

Não se observa hierarquia entre os membros, existe apenas uma hierarquia definida pelo estatuto social, em relação às funções administrativas do grupo, porém segundo ressaltam os entrevistados, isto é uma exigência estatutária que na prática não se concretiza. A distribuição das atividades ocorre por consenso, desde os primeiros trabalhos do grupo, os integrantes costumam assumir as funções conforme a identificação ou habilidade, e segundo a necessidade de cada trabalho. (...) *a gente distribui tarefas dentro do processo da produção e conforme a identificação de cada um qualifica dentro do trabalho (...) a gente sempre trabalha democraticamente, todo mundo junto, não tem assim posições (Entrevistado 01).*

Mintzberg (1995) sustenta que o agrupamento das tarefas pode ser realizado conforme o conhecimento ou habilidade dos indivíduos, por função, por tempo (turnos de trabalho), por resultados (produtos/serviços), por cliente ou por local (regiões de atuação). Neste caso, a distribuição das atividades relacionadas ao Grupo Armação, é realizada por

habilidades e também por função, pois as atividades estão distribuídas e divididas entre tarefas artísticas e administrativas. Mintzberg (1995) ressalta que a distribuição por função pode desencadear a especialização da tarefa. No Grupo Armação a especialização não ocorre devido ao rodízio de funções entre os membros, especialmente nas atividades administrativas. Desta forma, os membros do Grupo Armação trabalham de forma coletiva, permitindo que seus integrantes conheçam todas as atividades desempenhadas pelo grupo.

O grupo formado por quatorze integrantes inicialmente (todos artistas), passou ao longo de seus trinta anos por algumas transformações, principalmente em seu tamanho. Atualmente o Grupo Armação possui trinta associados, distribuídos em *sócios fundadores* que são as pessoas físicas que assinaram a ata de fundação do grupo; *sócios beneméritos* aquelas pessoas físicas que tiverem prestado algum serviço ao grupo (outros atores, diretores, etc); *sócios efetivos*, subdivididos em *participantes*, pessoas físicas que além de contribuírem mensalmente com a associação participam das atividades de produção dos espetáculos do grupo; e *colaboradores*, as pessoas físicas que simplesmente contribuem com a mensalidade estabelecida pelo grupo. Pode-se dizer que o tamanho atual do grupo tende a aumentar a sua complexidade estrutural, gerando até dificuldades de coordenação e controle organizacional, segundo relação observada por Hall (2004) entre complexidade e tamanho. Entretanto, pode-se dizer que o Grupo Armação não apresenta a princípio dificuldades de coordenação, conforme pode ser observado a seguir.

b) Coordenação

Conforme já mencionado, a complexidade pode influenciar o processo de coordenação das atividades organizacionais. No caso do Grupo Armação a coordenação é predominantemente por ajuste mútuo, pois os integrantes (*sócios efetivos/participantes*) trabalham juntos, possuem posições hierárquicas semelhantes, trocam informações e comunicam-se constantemente. Não se observa a presença de supervisores ou coordenadores, pois como já mencionado, não se percebe hierarquia entre as funções e os integrantes do grupo.

Há também uma padronização por habilidades, as funções são assumidas pelos integrantes conforme a aptidão e identificação com a tarefa. Wagner III e Hollenbeck (2002) e Mintzberg (1995) tratam a padronização por habilidades como profissionalização, a qual consiste na incorporação de pessoas treinadas profissionalmente, com aptidões, conhecimentos e habilidades que as qualificam para executar um trabalho para o qual não há

especificações por escrito. O Grupo Armação quando não possui dentre os seus integrantes, pessoas competentes para determinada função, contrata profissionais da área para realizarem o trabalho, prática que se mantém desde a formação do grupo.

Sendo assim, pode-se dizer que desde os primeiros trabalhos do grupo, o sistema de controle das atividades artísticas ocorre predominantemente por ajuste mútuo e por padronização de habilidades. A formalização, o estabelecimento de normas e procedimentos para o exercício da tarefa, ocorre apenas para as atividades administrativas, prescritas no estatuto social.

Observa-se no Grupo Armação a utilização também de mecanismos do controle normativo, com ênfase no compartilhamento de valores e comprometimentos dos integrantes. O vínculo entre os integrantes do grupo é fortalecido mediante os encontros constantes, sejam formais ou informais, há sempre um momento dedicado à reunião de seus membros e revitalização dos valores do grupo. Segundo Carvalho (1998) “(...) a participación en encuentros, que reúnen periódicamente a los voluntarios de la organización (y cuyo papel preponderante no es la coordinación y el perfeccionamiento técnico, sino el refuerzo cultural y simbólico a través de la confraternización), fue considerada una característica relevante del control difuso en su aplicación particular a las organizaciones voluntarias” (CARVALHO, 1998, p.11).

Ainda dentre os mecanismos de coordenação, temos a formalização que atua sobre o comportamento dos indivíduos e estabelece regras e procedimentos sobre as atividades da organização (HALL, 2004). No caso do Grupo Armação pode-se dizer que há uma baixa formalização, existe um estatuto que delibera sobre as funções administrativas, porém as demais atividades não apresentam descrição escrita. Não há também qualquer formalização em relação ao comportamento dos indivíduos, o mecanismo utilizado neste sentido é o controle normativo conforme já mencionado.

Por fim, pode-se considerar que a comunicação entre os membros do grupo é intensa. Como já observado, o Grupo Armação costuma realizar encontros com intuito de reunir seus integrantes, seja para o desenvolvimento de algum trabalho ou simplesmente uma confraternização. (...) *nós estamos sempre muito juntos, porque nós somos muito amigos, então de uma forma ou de outra... se nós não estamos tendo uma reunião enquanto grupo de teatro, estamos socialmente (Entrevistado 01)*. Em relação à comunicação externa, a mesma é formal e menos intensa com as empresas e órgãos governamentais; com outros grupos e parceiros, ocorre de modo informal tal qual internamente.

c) *Centralização*

A centralização está relacionada ao processo de tomada de decisão e distribuição do poder na organização (HALL, 2004). A tomada de decisão no Grupo Armação ocorre desde a sua formação de forma coletiva em relação às atividades artísticas e mais restrita aos *sócios fundadores* (participaram da fundação do grupo) e *efetivos* (participantes e colaboradores), no caso das atividades administrativas.

O Grupo Armação possui uma estrutura de poder que parece centralizar a priori no Conselho Deliberativo (formado por sócios fundadores e efetivos) todas as decisões do grupo, conforme se pode observar no relato do entrevistado 02:

Ele é regente assim né, ele não está acima mas ele detém o controle da diretoria, por exemplo, as decisões do grupo passam pelo Conselho, e esse conselho veta ou não veta, concorda ou não concorda, entendeu?! Se a diretoria quer fazer determinada coisa que foge ao andamento do grupo, o Conselho vai negar, vai impedir que isto aconteça (Entrevistado 02).

Todavia, observa-se que a Assembléia Geral composta pelos associados (efetivos e fundadores) define os demais poderes do grupo, Conselho Deliberativo, Diretorias e Conselho Fiscal. Portanto, o poder supremo do grupo está na Assembléia Geral, que elege o presidente e o secretário do grupo, bem como o Conselho Deliberativo, e as demais decisões referente ao Grupo Armação. Vale ressaltar que os *sócios beneméritos* (que prestaram algum serviço ao grupo) não têm direito ao voto em Assembléia Geral e estão isentos também do pagamento da mensalidade estabelecida pelo grupo, ou seja, parte dos membros não participa do processo decisório da organização.

O Conselho Deliberativo por sua vez é responsável pela eleição das Diretorias e do Conselho Fiscal, e pela administração geral do grupo. É o órgão representativo dos associados, definido em Assembléia Geral, para deliberar sobre o dia a dia do grupo auxiliado pelas Diretorias e pelo Conselho Fiscal.

Esta estrutura de poder procede apenas no caso das decisões administrativas, pois no que compete às atividades artísticas as decisões competem àqueles que estão envolvidos no trabalho, e muitas vezes, a decisão final cabe ao Diretor do espetáculo, conforme observa o entrevistado 01: *Embora assim... a gente sempre trabalhe democraticamente, todo mundo junto, não tem assim posições ...é claro se há pontos de vista divergentes alguém tem que ter a prevalência final que no caso cabe ao diretor (Entrevistado 01).*

Em relação à avaliação dos resultados, o grupo também procura envolver todos os seus integrantes, estendendo a participação também a outras pessoas como relata o entrevistado 01: (...) *depois da temporada a gente faz a avaliação do projeto como um todo né, onde foi bom, onde não foi...onde falhou, onde poderia ser melhor (...) só entre nós. É claro que se alguém se agrega ao processo, participa se quiser, mas normalmente é feito pelo próprio grupo (Entrevistado 01).*

A avaliação dos espetáculos é realizada geralmente após as temporadas de apresentação quando o grupo como um todo analisa de modo informal diversos aspectos, especialmente aqueles relacionados à qualidade dos trabalhos e reconhecimento do público.

Por fim, concorda-se com Hall (2004) que afirma as organizações como o reflexo das sociedades na qual estão inseridas. A configuração estrutural depende da combinação das dimensões aqui abordadas: complexidade, coordenação e centralização. Neste sentido, entende-se que a configuração estrutural do Grupo Armação encontra-se de certa forma em um estágio que poderia ser chamado de pré-burocrático, compreendendo a análise estrutural num contínuo no qual o parâmetro seria o tipo ideal de Weber (1999), a Burocracia. O grupo apresenta baixa formalização, existem apenas orientações a serem cumpridas pela associação, mas nada relativo a normas e procedimentos de trabalho; possui pouca hierarquia entre suas funções, apresenta apenas uma diferenciação horizontal mínima entre as funções administrativas e artísticas, embora sua tomada de decisão apresente maior diferenciação entre seus membros, conforme observado anteriormente. Neste sentido, entende-se que a configuração estrutural do Grupo Armação aproxima-se do que a literatura denomina de estrutura simples (Mintzberg, 1995). Somente os mecanismos de coordenação do grupo não correspondem ao tipicamente utilizado em estruturas simples, que consiste na supervisão direta.

O Grupo Armação apresenta um sistema de controle fortemente baseado em ajuste mútuo, o qual ocorre mediante a troca de informações e a comunicação informal entre seus integrantes. Percebe-se também a padronização por habilidades na distribuição das atividades artísticas, tanto interna quanto externamente ao grupo. Além desses mecanismos de coordenação e controle, observa-se também a utilização do controle normativo, mediante o compartilhamento de valores e fortalecimento do comprometimento dos integrantes em relação à organização.

A tomada de decisão ocorre de cima para baixo, no caso das decisões administrativas, ou seja, seguem as orientações e determinações da Assembléia Geral e do Conselho Deliberativo, envolvendo assim apenas os sócios fundadores e efetivos que tem

direito ao voto. Já as decisões relativas às atividades artísticas competem a todos os envolvidos no trabalho. Neste caso, o grupo preza pela participação de todas as pessoas, sejam elas integrantes efetivos do grupo ou não.

Em síntese, pode-se dizer que o Grupo Armação apresenta em alguns momentos uma estrutura com características de uma configuração pré-burocrática, tendendo a configurações mais elaboradas e burocráticas. No entanto, sua configuração estrutural ainda sofre transformações. Há ainda, quando se trata das atividades artísticas, homogeneidade entre os membros e respectivas funções, ou seja, predomina o trabalho coletivo, as decisões participativas e a coordenação por ajuste mútuo, o que implica dizer que a estrutura organizacional do grupo, mesmo depois de uma longa trajetória, ainda possui uma configuração simples, podendo vir a sofrer transformações como qualquer configuração estrutural, se entendermos que a estrutura organizacional é um elemento dinâmico e mutável (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).

4.4 QUEM É O DROMEDÁRIO LOQUAZ?

O Grupo Teatral “O Dromedário Loquaz” surge em 18 de agosto de 1981, com o propósito de alguns integrantes (vindos do Grupo Armação inclusive) de realizar a montagem do espetáculo *Os Fuzis da Senhora Carrá*.

O grupo estabelecido por Isnard Azevedo, Ademir Rosa, Piero Falci, Jane de Bem e Lilian Dell'Antônio, como uma associação sem fins lucrativos, tinha por fim realizar espetáculos que valorizassem o trabalho do ator e remetessem também a questões do “homem”, propósito que se mantém desde então.

A trajetória do Dromedário Loquaz é marcada pela realização de diversos espetáculos como: *A Importância de estar de acordo (1981)*, que de fato foi o primeiro trabalho do grupo, *Nó Cego (1983)*, *Curto circuito (1985)*, *Se chovesse vocês estragavam todos (1986)*, *As hienas (1986)*, *Ato Cultural (1993)*, *Quinnipak- Mundos de vidro (2002)*, etc. Convém ressaltar que com o afastamento gradativo de Isnard Azevedo depois de 1986, as apresentações do grupo tornam-se menos frequentes, principalmente após sua morte em 1991, quando o grupo sofre uma estagnação até sua retomada em 1993.

Atualmente o grupo é formado por quinze pessoas, que não necessariamente tem a atividade teatral como sua principal ocupação, mas que lideradas por: Sulanger Bavaresco, Sylvio Mantonvani e Pio Borges (José Pio M. Borges) tem o objetivo de *contribuir para o bem comum através da realização de obras de cunho cultural, artístico, social, de comunicação e pesquisa, tendo como objetivo principal o estudo e o desenvolvimento das matérias referentes ao Teatro através das oficinas e apresentações.*¹⁸

¹⁸ Fonte: estatuto social do grupo.

4.4.1 DESVENDANDO OS OBJETIVOS DO DROMEDÁRIO LOQUAZ

Conforme já salientado, a partir da literatura pesquisada sobre objetivos organizacionais, compreendeu-se a necessidade em considerar a existência das metas oficiais e das metas operativas, conforme denominadas por Perrow (1972) e Hasenfeld (1983). Na concepção dos autores as organizações geralmente apresentam discrepância entre suas metas declaradas e sua atuação, o que Hasenfeld (1983) denomina desvio entre metas declaradas e metas operativas.

Com base nas observações dos autores e da literatura pesquisada, a análise dos objetivos do Grupo Teatral O Dromedário Loquaz está fundamentada nas informações que correspondem à orientação geral da organização, sua finalidade, sua atuação real, os recursos disponíveis e as relações externas estabelecidas, conforme apresentar-se-á a seguir.

a) Orientação Geral

A orientação geral do Dromedário Loquaz será analisada a partir da sua origem, dos seus valores e de seus propósitos. Inicialmente descreve-se a formação do grupo, sua trajetória, e por fim, expõe-se os compromissos formais, os valores e os propósitos perseguidos pela organização.

O Dromedário Loquaz surgiu em 18 de agosto de 1981, com o propósito de alguns integrantes (vindos do Grupo Armação inclusive) em realizar a montagem do espetáculo “Os Fuzis da Senhora Carrá”, o qual acabou não se realizando, mas serviu de inspiração ao movimento liderado por Isnard Azevedo e Ademir Rosa, que juntamente com outras pessoas (Piero Falci, Jane de Bem e Lilian Dell'Antônio) almejavam realizar espetáculos que valorizassem o trabalho do ator, com textos que remetessem também a questões envolvendo o homem (ser humano) e a humanidade.

Desde a sua formação o Dromedário Loquaz declara como sua finalidade: *contribuir para o bem comum, através da realização de obras de cunho cultural, artístico, social, de comunicação e pesquisa, tendo como objetivo principal o estudo e o desenvolvimento das matérias referentes ao Teatro através das oficinas e apresentações*¹⁹.

Diversos espetáculos marcaram a trajetória do grupo, dentre eles pode-se destacar: *A Importância de estar de acordo (1981)*, que de fato foi o primeiro trabalho do grupo, *Nó Cego (1983)*, *Curto circuito (1985)*, *Se chovesse vocês estragavam todos (1986)*, *As hienas*

¹⁹ Conforme consta no estatuto social do grupo.

(1986), etc. Convém ressaltar que com o afastamento gradativo de Isnard Azevedo depois de 1986, as apresentações do grupo tornam-se menos freqüentes, principalmente após a sua morte em 1991, quando o grupo sofre uma estagnação até a retomada em 1993, com o espetáculo “Ato Cultural”.

Vale lembrar que mesmo com a morte de Isnard Azevedo, o grupo manteve os propósitos iniciais como a busca pela qualidade nos trabalhos, a utilização de textos que remetem a reflexões sobre o homem (ser humano), a realização de espetáculos em espaços alternativos e a formação de público. Os objetivos do grupo parecem não ter mudado, foram inseridos novos propósitos ao trabalho desenvolvido, especialmente quanto à forma de realizá-lo, mas o propósito inicial do grupo permanece, resalta o entrevistado 01: (...) *o grupo continua buscando fazer temporadas longas, conquista de público, de ocupar espaços que não apenas o teatro convencional, isto se mantém até hoje! (Entrevistado 01).*

(...) hoje o grupo continua montando textos assim...até hoje é assim, rs... não sei se no ano que vem será diferente entendeu?! Até esse momento a gente tem trabalhado nesse sentido...Com a preocupação de fazer um teatro que prime pela sua qualidade e a gente tá sempre numa espera, na luta pra conquistar público...para o teatro local, não apenas para o nosso grupo, mas a idéia é que o teatro em Florianópolis tem bastante qualidade e ele merece ser assistido, ser conhecido, ser reconhecido, como um trabalho de qualidade (Entrevistado 01).

O grupo caracteriza-se por montar espetáculos em espaços não convencionais (alternativos), como no caso de seu espetáculo mais recente “Quinnipak - Mundos de vidro” (2002) que fora encenado na antiga Fábrica de Rendas e Bordados Hoepcke, embora acabem apresentando o mesmo espetáculo, também em espaços teatrais convencionais como o TAC-Teatro Álvaro de Carvalho.

(...) na história do grupo a gente sempre contou com espaços não convencionais, ocupando espaços alternativos como a gente fala...onde a gente possa ficar em cartaz durante mais tempo, porque em teatro convencional a gente consegue pauta de um final de semana...uma semana no máximo... e quando a gente acaba montando um espetáculo num espaço não convencional a gente tem a possibilidade de 2 ou 3 meses em temporada e isso qualifica o trabalho, o trabalho cresce, e a gente consegue uma proximidade maior com o público, porque a gente acaba contando com o “boca a boca”, quem assisti gosta e acaba provocando a vinda de novas pessoas pra assistir o espetáculo (Entrevistado 01).

A opção pela utilização de espaços não convencionais é tanto financeira, devido ao custo dos aluguéis dos Teatros, como estética, por ser uma prática do grupo relacionada aos espetáculos, desde sua formação, como resalta Sayão (2001).

Atualmente o grupo tem como meta fazer uma montagem por ano, pois isto possibilitaria uma atividade mais constante, convergindo no crescimento e qualidade dos trabalhos. (...) *na medida que a gente tiver uma atividade mais continuada, de rotina... a gente poderia expressar melhor não somente a qualidade do nosso trabalho, mas a estética que acaba definindo esse trabalho do grupo (Entrevistado 01).*

A meta estabelecida não é tão simples de ser alcançada segundo enfatiza o entrevistado 01. *A reunião de pessoas em busca de um mesmo ideal não é tão fácil quando os integrantes têm outras profissões, a venda de projetos e a captação de recursos não são tão simples quanto parecem,* conclui o entrevistado 01. A atividade teatral torna-se secundária na vida das pessoas enquanto profissão, pois a maioria tem outras ocupações e não dispõem de tempo suficiente para a concretização dos objetivos estabelecidos pelo grupo; muito embora a atividade teatral seja a mais prazerosa conforme relata o entrevistado.

(...) o teatro embora a gente faça com muita seriedade, acaba não tendo como atividade principal, ela com certeza é a mais prazerosa na vida das pessoas, mas ela não é a principal, exatamente porque a gente não é um grupo profissional no sentido de poder bancar os salários né, isso não acontece no grupo. Então a dificuldade de realizar esse objetivo também é essa, de contar com essas pessoas poderem investir. Então as montagens acabam levando mais tempo do que a gente gostaria, porque depende do tempo livre das pessoas pra ensaio (Entrevistado 01).

Percebe-se que o comprometimento do grupo independe do teatro ser ou não a ocupação principal de seus membros. Os integrantes do Dromedário Loquaz vêm no teatro uma arte que pode contribuir à crítica social. Não se intitula um grupo engajado, mas “inspiradores da sensibilidade humana” diante das questões político-econômicas da cidade, conforme salienta Sayão (2001). “Apesar de o Dromedário não se propor a um teatro “engajado”, ou seja, estar preocupado somente com o conteúdo político-pedagógico das peças em detrimento dos aspectos estéticos da montagem, ele propõe um teatro transformador, crítico, sem dispensar a qualidade cênica dos espetáculos” (SAYÃO, 2001, p.29).

b) Finalidade

Os objetivos ou metas de qualquer organização consistem numa abstração oriunda dos desejos de seus membros e das pressões do ambiente, comenta Hall (2004). Entretanto, muitas vezes as realizações da organização não correspondem aos seus objetivos declarados (objetivos oficiais), sustenta Robbins (1981). Neste sentido, visando analisar e confrontar os

objetivos declarados pelo grupo com suas realizações, pretende-se apresentar neste item informações que remetam à real finalidade da organização, os resultados almejados e seus reais interesses.

Em relação aos resultados almejados pelo grupo, inicialmente havia uma preocupação com a produção dos espetáculos, com a qualidade dos espetáculos. Com o tempo, o público, a formação de uma platéia freqüente tornou-se um dos principais anseios do grupo. Atualmente, o reconhecimento do público e um retorno financeiro mínimo, são os aspectos mais relevantes para o grupo em termos de resultado.

Inicialmente o grupo almejava fazer um teatro diferente e questionador, sem a preocupação de apresentar para uma grande platéia, mas sim para um grupo de pessoas seletas, conforme ressalta Sayão (2001, p.18) “É nesse espaço “extra oficial” que o Grupo Dromedário Loquaz, formado por pessoas que tinham em comum a vontade de fazer um teatro diferente e questionador, solta sua voz a uma platéia específica, constituída na sua maioria de estudantes universitários. Pois a intenção do grupo não era fazer espetáculos para uma grande platéia, mas sim, se apresentar a um público mais reduzido, seletos e intelectualizado.”

Os trabalhos iniciais do grupo visavam despertar o público da inércia e repressão, impostas pela ditadura e pelo tipo de teatro até então predominante, denominado “comercial” desvinculado das questões políticas e sociais, conforme enfatiza Sayão (2001). “O teatro do Dromedário apresentava-se como uma alternativa ao teatro comercial dirigido às massas, com suas “estrelas” e “grandes atores” !” (SAYÃO, 2001, p.46).

Com o tempo a preocupação com o público cresce e a satisfação por parte dos integrantes em relação à atividade realizada passa a ser medida pelo reconhecimento do público, segundo comenta o entrevistado 01: (...) *quando o público sai do teatro, quando acaba o espetáculo e as pessoas vêm falar com a gente pra saber maiores detalhes, como funciona o espetáculo, como surgiu essa montagem, isso pra gente é um retorno muito gratificante (Entrevistado 01)*. A preocupação com a crítica e colegas da área também é ressaltada pelo entrevistado: (...) *a nossa preocupação é de que as pessoas que a gente considera, que a gente sabe que tem um notório saber, o feed back que essas pessoas dão pra gente é que nos interessa, e não apenas dessas pessoas mas como do público em geral” (Entrevistado 01)*.

O resultado financeiro passa a ser uma preocupação mais recente do grupo, no sentido de poder pagar as despesas com a produção, e principalmente, poder pagar as pessoas pelo trabalho realizado, conforme declara o entrevistado 01:

(...) o que a gente objetiva é poder pagar essas pessoas, porque às vezes a gente vende o projeto, mas o que se consegue de venda, de patrocínio não banca por exemplo o cachê dos atores, e a gente acha isso muito injusto, porque é um trabalho, as pessoas tem um compromisso, elas cumprem, elas se doam por aquilo, então o nosso objetivo é assim, poder ganhar pra pagar um cachê pra esses atores todos, dessa equipe que tá envolvida com o espetáculo (Entrevistado 01).

No que compete à avaliação dos trabalhos, observou-se que tudo é discutido em conjunto, seja em relação aos custos de produção ou aos elementos artísticos do espetáculo. Sempre ao final das temporadas de apresentação, o grupo avalia tanto os aspectos financeiros do espetáculo, como de cunho estético e artístico, de modo informal, sem registros ou formalizações, prática que se mantém desde a formação do grupo.

A gente avalia, eu como diretora faço sempre uma avaliação que é mais estética e artística mesmo né...e a gente acaba também fazendo uma análise da produção de um modo geral né...também acaba sendo feita.E a avaliação maior é feita ao final das temporadas, a gente consegue discutir tanto o resultado artístico do trabalho quanto o resultado da produção né...Daí a gente conta com números pra poder fazer uma avaliação bem consistente, seriam os dados, frequência de público, sistema de divulgação, onde pecamos, onde erramos, como poderíamos modificar pra acertar (...) Normalmente a gente faz o grupo todo daí (Entrevistado 01).

Segundo um dos entrevistados, a avaliação dos trabalhos envolve vários itens relacionados à qualidade dos trabalhos e ao público.

(...) discute-se vários itens...ter um bom trabalho cênico, um bom trabalho no palco, uma boa atuação, uma boa qualidade técnica, uma boa qualidade de montagem no espetáculo, envolve toda a questão estética, o que o espetáculo diz pro público, porque é isso que também faz o público vir, o que essa montagem diz para as pessoas que vem assistir o espetáculo né?! E como que também esse espetáculo estabelece uma relação com o público né?! (Entrevistado 02).

No caso dos projetos aprovados em leis de incentivo, existe ao final de cada trabalho um relatório de prestação de contas, fato que é mais recente na história do grupo. O aspecto financeiro começa a ser avaliado e valorizado mais recentemente, tanto em função de projetos financiados por meio de lei de incentivo à cultura quanto por necessidade, em função da manutenção e sobrevivência do grupo.

(...) no ponto final de tudo está a questão financeira...vai viver no prejuízo?!E a gente já saiu de temporada com prejuízo, então essa é a questão final; até porque se o grupo tá com prejuízo quem vai pagar esse prejuízo?! Nós vamos fazer um bingo, uma vaquinha, quem dá mais...

entendeu?!rs...Então a gente procura chegar pelo menos numa situação de equilíbrio entre as despesas e o que ganhou entendeu?!(Entrevistado 01).

O entrevistado ressalta que os registros existentes em termos de avaliação dos espetáculos são anotações informais, realizadas por cada integrante, sem grandes formalizações, um ou outro aspecto é registrado em ata. *Na verdade é documentado, essa documentação se dá a partir das anotações que a gente acaba fazendo, a única documentação que existe é isto, as nossas anotações e aí quando a gente inicia um novo processo a gente leva em conta né?! (Entrevistado 01).*

Em relação às decisões do grupo, as mesmas estavam inicialmente voltadas ao grupo e ao desenvolvimento de trabalhos com qualidade, dentro da temática estabelecida. Com o tempo a ênfase passa ser também o público, questões relacionadas à formação de público passam a ser a preocupação principal de seus integrantes. Após o falecimento de Isnard Azevedo, o grupo enfrenta um período de estagnação, as decisões voltam-se à continuidade ou não do grupo. Atualmente, após um período difícil de estagnação e de grande perda para o grupo e toda a classe teatral local, as decisões enfatizam ainda o público e a qualidade dos trabalhos, porém o aspecto financeiro passa a permear as principais decisões do grupo.

c) Atuação do grupo

O Dromedário Loquaz tem como principais atividades a pesquisa e a produção de espetáculos. Durante seus vinte e cinco anos de existência o grupo já realizou inúmeros espetáculos, o mais recente foi *Quinnipak- mundos de vidro* (2003). Dentre os projetos distintos, desenvolvidos pelo grupo ao longo de sua trajetória, destaca-se o “ciclo de leituras dramáticas” realizado em 2001 no espaço do teatro da ULBRO- União Beneficente e Recreativa Operária, em que diversos diretores teatrais foram convidados a fazer leituras dramáticas dos textos já encenados pelo grupo, em comemoração aos seus vinte anos de trajetória.

No momento, o grupo encontra-se elaborando projetos, após uma temporada de muito trabalho em 2005, com o espetáculo *Quinnipak*, apresentações voluntárias ligadas ao projeto “Escola no Teatro”, e apresentações realizadas em escolas de educação para adultos, que contaram com grande patrocínio.

A história do grupo demonstra alterações, principalmente em relação ao modo de trabalhar. Com a perda do principal coordenador e idealizador do grupo, Isnard Azevedo, o Dromedário Loquaz teve que se reestruturar em termos de funções. No período em que Isnard

Azevedo liderava o grupo, a função de diretor era sempre exercida por ele, o que nos permite afirmar a existência de uma preponderância das determinações dele em relação aos demais integrantes. Segundo o entrevistado 01, até o falecimento de Isnard Azevedo, ninguém tinha experiência com direção:

O Isnard de 81 a 91 ele foi o principal diretor de todos os projetos, e aí com a perda dele em 91, ele era o único diretor do grupo até 91 em todos os espetáculos, então essa ausência fez uma reestruturação dentro do grupo... o grupo ficou... se eu não me engano 2 anos sem atividade, porque enfim... todo mundo se sentiu um pouco órfão... as pessoas continuaram seus trabalhos com outros grupos (...) aí depois a gente tomou fôlego e disse não...tá na hora da gente voltar e trabalhar com o nosso grupo de teatro (Entrevistado 01).

Depois de um período de estagnação, o grupo retoma suas atividades de um modo diferente do até então praticado. Atualmente as atividades artísticas do grupo são incorporadas conforme a necessidade de cada trabalho, o grupo conta com um contador para os serviços de prestação de contas e com integrantes eleitos para assumirem as atividades administrativas (presidente, secretário, tesoureiro). (...) *a gente conta com um contador, hoje assim dá conta da burocracia que envolve prestação de contas (...) e aí é claro, o grupo tem né...o presidente, tem a secretária, que acabam desenvolvendo essas atividades mais administrativas dentro do grupo (Entrevistado 01).*

As funções administrativas embora sigam as definições do estatuto, são assumidas por eleição e com registros em ata, seguem na prática também uma distribuição por habilidade e afinidade, tal como acontece nas atividades artísticas, conforme expõe o entrevistado 01: (...) *as pessoas assumem através de eleição de ata né...mas existe um caráter informal, no sentido de que pessoas que são mais afinadas com determinadas funções, acabam por executar juntamente com a diretoria do grupo (Entrevistado 01).* O processo de divisão de tarefas ocorre conforme a identificação ou perfil de cada um, até mesmo no caso das funções administrativas.

Por exemplo a pessoa que é secretária do grupo hoje, ela é mãe de uma atriz que começou a trabalhar com a gente em 93, e ela começou a acompanhar o trabalho do grupo porque a filha era atriz, então ela vinha, acompanhava, e um belo dia ela ficou na bilheteria, e hoje ela é a secretária e tesoureira do grupo.(...)Então porque ela é uma pessoa que tem todo o perfil voltado pra isso, é uma pessoa muito organizada,muito disciplinada e isso é muito importante né?! Acaba então ocorrendo naturalmente (Entrevistado 01).

A definição das atividades artísticas como já mencionado, ocorre sem imposições, não existe uma figura central determinando o que os demais devem realizar, afirma o entrevistado 02:

Na verdade existem pessoas que já assumiram determinadas funções, então, por exemplo, na técnica temos o Sandro, eu, o Sylvio, tem a Su, tem o Pio, que têm uma visão técnica, então algumas vezes pode ir um ou outro, então já tem essas pessoas que já têm a visão desse trabalho, então normalmente você direciona a essas pessoas... E daí a gente fala... não tô a fim de trabalhar com isso nesse trabalho, não gostaria de trabalhar com a técnica, eu gostaria de trabalhar como ator? Então tá! Ah mais deu problema, tá faltando alguém pra fazer tal e tal trabalho, teria como? Essa é a liberdade que funciona lá dentro (Entrevistado 02).

Atualmente, o Dromedário Loquaz inicia um projeto, e logo o proponente ou idealizador do mesmo, assume a coordenação do trabalho juntamente com os demais integrantes.

Quando as funções são divididas, então por exemplo quem tá como diretor, trabalha junto com determinado técnico, ou determinada pessoa que tá fazendo determinada função. Então o iluminador tá montando determinada luz, se o Sylvio tá trabalhando a luz, o cenário, a Sulanger tá com ele, trocando idéias constantemente sobre o processo. Quem tá responsável, vai produzindo, vai criando, e vem trocando idéia com o diretor e vendo isso, porque tem que fechar com o processo de concepção do espetáculo, do trabalho (Entrevistado 02).

O grupo possui também uma assessoria de imprensa que é realizada por uma atriz do grupo que também é jornalista. A cenografia é realizada por um integrante do grupo que é arquiteto, e as demais funções artísticas são desenvolvidas por todos conforme a necessidade de cada projeto, como já observado.

Percebe-se, portanto, pouca distinção ou hierarquia entre as atividades, as mesmas emergem e são absorvidas pelos integrantes do grupo sem prescrições e normas formais em relação a sua realização, nem mesmo as atividades administrativas são submetidas a quaisquer normas, exceto as diretrizes estatutárias que devem ser cumpridas, como a presença de um presidente ou de um secretário, por exemplo.

No que se refere ao acompanhamento das atividades, observou-se que no início Isnard Azevedo, envolvia-se em muitas das atividades do grupo, o que implica afirmar a forte tendência a uma coordenação por parte de um único indivíduo (supervisão direta). Neste caso, pode-se dizer que a forte influência de Isnard Azevedo implicou também na hierarquia entre o diretor, função exercida somente por ele, e os demais integrantes do grupo.

Após a morte de Isnard Azevedo e de um período de estagnação do grupo, percebe-se a preponderância de outros mecanismos de controle, como ajuste mútuo e controle normativo, pois toda e qualquer cobrança passa a ser realizada nas reuniões e encontros do grupo de modo informal. Carvalho (1998b) ressalta que este tipo de mecanismo é invisível, difuso e intuitivo. Segundo a autora, nas organizações que configuram o controle difuso como principal mecanismo de controle, valorizam a participação de seus membros em encontros periódicos e o processo de seleção prévia de seus integrantes.

d) Recursos

A disponibilidade de recursos e o modo como estes recursos são distribuídos na organização, podem indicar transformações ou não nos objetivos organizacionais, afirma Hasenfeld (1983). Sendo assim, neste item serão abordadas informações a respeito dos recursos utilizados pelo grupo, bem como o modo como o Dromedário Loquaz costuma distribuí-los entre suas atividades.

O próprio nome do grupo remete à questão da dificuldade de manutenção de um grupo de teatro, da dificuldade de obtenção de recursos financeiros suficientes para realização dos propósitos do grupo, conforme salienta Sayão (2001, p.09-10):

A escassez de recursos financeiros somado ao desejo de fazer teatro, serviu de inspiração para o grupo criar seu nome: Dromedário Loquaz. Dromedário se refere ao próprio animal que habita os desertos. (...) Dromedário é um animal do deserto, grande e forte. Pode atravessar grandes distâncias com pouca comida ou água. Caminham facilmente na areia macia onde os carros ficam atolados. E levam pessoas e cargas pesadas a lugares onde não existem estradas. Os dromedários também servem aos habitantes do deserto de muitos outros modos.²⁰

A trajetória do grupo e os depoimentos dos entrevistados relatam que inicialmente os recursos partiam dos próprios integrantes, com o tempo o grupo foi buscando outras alternativas, mediante patrocínio e participação em festivais.

(...) é notório que dentro da história de todos os grupos que foram criados naquele período da década de 80, fazia-se teatro, praticamente todos os grupos tinham uma preocupação de ser questionadores e colocar em cena o que abordasse questões tanto locais como nacionais, mas a produção era feita muito pela camisa das pessoas. Assim, as pessoas acabavam investindo para fazer teatro! Não havia nenhum intuito de lucro como até hoje acaba não tendo, mas naquele momento o grupo acabava bancando as montagens, era o diretor, eram os atores que acabavam fazendo seus figurinos, acabavam investindo e buscando alguns apoios (...) então isso muda um pouco já

²⁰ Trecho do biombo que servia de parede na primeira apresentação do grupo.

caminhando pro final da década de 90, o grupo passa a fazer uso de leis de incentivo, a gente começa a entender que é um pouco injusta essa posição de fazer arte e ter que pagar para fazer, então muito embora a gente ainda não ganhe com a Arte, a gente assumiu uma postura de não mais pagar para fazer, no mínimo as produções tem que se bancar, isso é um propósito nosso no momento, de conseguir vender os espetáculos, os projetos né... (Entrevistado 01).

Atualmente, portanto, o grupo tem um posicionamento de não mais investir para fazer teatro, mas sim captar junto aos patrocinadores, recursos suficientes para darem início aos trabalhos. Atualmente os recursos disponíveis para os espetáculos advêm das leis de incentivo (Federal e Estadual) e de alguns apoios concedidos por algumas empresas.

Quando existem, os recursos são utilizados para sanar as despesas com a produção dos espetáculos e para pagar as pessoas envolvidas no trabalho. *A prioridade é figurino, já esmiuçando pra ti; na verdade é o figurino, cenário, quando a gente vai fazer um espetáculo é a locação de equipamentos, luz, som, isso é assim prioridade maior né...da produção, de material prático, até porque se a gente não der essa prioridade não acontece nada né...a prioridade é essa, depois disso aí se possível o cachê dos atores (Entrevistado 01).*

O grupo tem uma clara preocupação em cumprir pelo menos com seus compromissos financeiros ao final das temporadas, principalmente em relação aos atores envolvidos e toda a equipe técnica de trabalho, prática que persiste desde os primeiros trabalhos do grupo.

(...) a gente gosta de oferecer condições fundamentais para estas pessoas, gostaria de poder pagar o transporte pra essas pessoas chegarem ao teatro, oferecer um lanche, porque as pessoas às vezes ficam envolvidas durante 4 ou 5 horas fazendo teatro, às vezes mais, então poder ter, não lucro assim, realmente lucro mesmo a gente nunca objetivou, o que a gente objetiva é poder pagar essas pessoas, porque às vezes a gente vende o projeto, mas o que se consegue de venda, de patrocínio, não banca por exemplo o cachê dos atores; e a gente acha isso muito injusto, porque é um trabalho, as pessoas têm um compromisso, elas cumprem, elas se doam por aquilo, então o nosso objetivo é assim, poder ganhar pra pagar um cachê pra esses atores todos, dessa equipe que tá envolvida com o espetáculo (Entrevistado 01).

Os fatores que dificultam a captação de recursos na opinião dos entrevistados são o desconhecimento das empresas a respeito das leis de incentivo e a alta demanda pelos mesmos recursos disponíveis. *Há uma disputa pelas diversas artes pelo mesmo “pedaço do bolo”!* ressalta o entrevistado 01.

(...) existe uma grande produção, muitas pessoas buscam esses recursos, não apenas o teatro né, todas as áreas ligadas às Artes, da literatura, da dança, da música, é infundável as áreas que acabam buscando esses recursos. Então o

que acontece, como ainda não existem muitas empresas que têm conhecimento da lei, muitas empresas desconhecem como funciona esse patrocínio, acaba que aquelas que patrocinam são procuradas assim por muita gente, então acabam muitas vezes não patrocinando o projeto na íntegra, acabam patrocinando uma cota, duas cotas, pra poder pulverizar um pouquinho mais, rs...os seus patrocínios entendeu?! (Entrevistado 01).

Em síntese, entende-se que atualmente devido à carência de recursos e dificuldade em manter financeiramente o grupo, seus integrantes optaram por repensar alguns propósitos como a produção de muitos espetáculos ao ano, pois a prioridade no momento é obter os recursos para assim poder dar continuidade ao desenvolvimento dos trabalhos.

A seguir, serão apresentadas as parcerias e alianças estabelecidas pelo grupo, elementos que segundo Hasenfeld (1983) também podem influenciar os objetivos organizacionais.

e) Relações externas

O grupo mantém uma relação constante com os órgãos governamentais (as fundações culturais, MINC) em função do encaminhamento de projetos para as leis de incentivo à cultura. As empresas privadas também são atores importantes para o grupo, pois seus recursos dependem dos recursos dos patrocinadores, tanto por meio de leis de incentivo como por investimentos diretos (patrocínio) ou apoios. Percebe-se também que o grupo envolve-se desde a sua formação com outros grupos teatrais, trocando informações e experiências, bem como realizando projetos conjuntos.

No passado, o grupo esteve vinculado a algumas associações de classe que já não perduram, e atualmente encontra-se vinculado à GESTO- Associação de Produtores da Grande Florianópolis. Outra instituição à qual o grupo está filiado é a FECATE, embora a relação com esta seja menos freqüente no momento.

Conclui-se por fim, que o objetivo oficial do Grupo Teatral O Dromedário Loquaz consiste em *contribuir para o bem comum, através da realização de obras de cunho cultural, artístico, social, de comunicação e pesquisa, tendo como objetivo principal o estudo e o desenvolvimento das matérias referentes ao Teatro através das oficinas e apresentações*²¹ corresponde em grande parte à atuação do grupo. Conforme ressalta Perrow (1972), os objetivos oficiais muitas vezes são vagos e podem não corresponder aos reais fatores que influenciam a organização. Entretanto, pode-se dizer que o objetivo declarado do grupo Dromedário Loquaz tem uma amplitude maior do que os seus objetivos operacionais, ou seja,

²¹ Conforme consta no estatuto social do grupo.

o grupo nem sempre consegue realizar todos os propósitos a que se propõe de imediato, porém sua trajetória demonstra que há uma busca constante pela realização do objetivo estabelecido.

Em alguns momentos a concretização dos objetivos é prejudicada pela falta de tempo disponível por parte de seus integrantes para com as atividades do grupo, devido às outras ocupações assumidas pelos seus membros, pois a atividade teatral é secundária, os indivíduos têm outras profissões e ocupações além das atividades do Dromedário Loquaz conforme relata um dos entrevistados: *(...) as pessoas todas têm suas profissões, têm seus compromissos, a gente têm no grupo assim desde estudantes a arquitetos, funcionários públicos, professores, etc (Entrevistado 01).*

O grupo sempre foi conduzido por algumas pessoas que de certa forma acabam orientando as ações de todos. Os entrevistados denominam de “tripé” as três pessoas que constituem o que se poderia considerar o “grupo dominante” da organização. Entretanto, não se percebe na trajetória recente do grupo a prevalência dessa coalizão, isto fica fortemente presente no período em que Isnard Azevedo esteve liderando o grupo. Atualmente, percebe-se que o grupo trabalha de forma mais coletiva, os responsáveis pelo grupo (tripé) atuam juntamente com os núcleos de trabalho estabelecidos. *(...) hoje o grupo está fundado nesse tripé, que seria eu, o Silvio e o Pio, onde a gente procura sempre tá trazendo à tona assim os propósitos do grupo e tal (Entrevistado 01).* Segundo o entrevistado, atualmente há uma preocupação por parte dos integrantes do grupo, em dar continuidade aos propósitos iniciais, embora tenham que adaptar o grupo ao novo contexto social e econômico.

De modo geral, pode-se afirmar que há congruência entre os propósitos previstos pelo grupo e sua atuação, pois a atividade fim, o “desenvolver pesquisa e a produção teatral” prepondera sobre os demais aspectos.

4.4.2 DESVENDANDO A ESTRUTURA DO DROMEDÁRIO LOQUAZ

A estrutura organizacional representa o contexto em que o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e as atividades realizadas, sustenta Hall (2004). O autor complementa afirmando que a estrutura organizacional é constituída para a realização de produtos e a consecução de metas. Neste item, serão abordadas as informações a respeito das dimensões estruturais analisadas (complexidade, coordenação e centralização) com intuito de ao final identificar a configuração estrutural do Grupo Teatral O Dromedário Loquaz.

a) Complexidade

Volberda (1998) afirma que a forma organizacional (complexidade) pode ser analisada a partir de três elementos: modo de agrupamento, níveis hierárquicos e grau de departamentalização. Hall (2004) complementa afirmando que a complexidade pode ser identificada sob três elementos essenciais: diferenciação horizontal (tarefas desempenhadas), diferenciação vertical (hierarquia e autoridade) e dispersão espacial (distribuição das atividades e do pessoal conforme as funções).

Neste caso, pode-se dizer que inicialmente o grupo Dromedário Loquaz apresentava uma pequena diferenciação vertical, devido à hierarquia estabelecida entre a função do Diretor e coordenador do grupo Isnard Azevedo, e as demais funções e integrantes do grupo. Com a morte de Isnard Azevedo, o grupo sofre um período de estagnação, desorientação, pois até então sempre fora conduzido por ele. Atualmente, percebe-se uma hierarquia pequena concentrada no “tripé” do grupo (diretoria), composto por três integrantes responsáveis pela condução do Dromedário Loquaz desde a morte de Isnard Azevedo, mas que não interfere na distribuição das atividades, que geralmente ocorre conforme a habilidade e afinidade de cada integrante com a tarefa. A diferenciação neste caso é horizontal, ocorre em função da especialidade, habilidade ou experiência de cada um dos integrantes, o grupo a cada trabalho passa a ser dividido em núcleos de trabalho.

Percebeu-se que com o tempo, principalmente após a morte de Isnard Azevedo, a especialização das tarefas no grupo aumenta, algumas funções já estão pré-definidas, embora ainda se perceba uma flexibilidade, rotatividade das funções e padronização por habilidades na maioria das vezes como poderá ser visualizado a seguir.

b) Coordenação

A coordenação corresponde ao meio pelo qual as atividades são distribuídas e integradas mediante os mecanismos de ajuste mútuo, supervisão direta e padronização (por processos de trabalho, produtos, habilidades, ou normas) ressaltam Wagner III e Hollenbeck (2002). A coordenação neste caso será analisada a partir da identificação dos elementos: mecanismo de controle e comunicação.

No caso do Dromedário Loquaz, as atividades do grupo eram inicialmente coordenadas por Isnard Azevedo, então diretor do grupo, o que implica na utilização forte da supervisão direta como um mecanismo de controle. Com a morte de Isnard Azevedo o Dromedário Loquaz passa por um período de transição e adaptação, a comunicação

interpessoal e a rotatividade de funções e capacitação, passam a ser as medidas adotadas, e a melhor forma de coordenação naquele momento torna-se o ajuste mútuo.

Atualmente, percebe-se que a coordenação do grupo mantém-se por ajuste mútuo, juntamente com a padronização por habilidades e especialização em alguns casos (assessora de imprensa e cenógrafo) tanto interna quanto externa, no caso da contratação de profissionais habilitados.

O grupo tem uma característica de trabalho coletivo, sem apresentar distinções ou hierarquias entre as funções, embora se perceba uma certa centralização na diretoria e alguma especialização da tarefa, não se pode afirmar a existência atualmente de uma supervisão ou hierarquia entre as funções, isto ocorre apenas na tomada de decisão, como poderá ser analisado mais adiante.

As pessoas assumem as funções por consenso, até mesmo as funções administrativas requeridas pelo estatuto são flexíveis no sentido de serem assumidas por quem tem maior afinidade ou por necessidade conforme corrobora o entrevistado 01: (...) *existe um caráter informal, no sentido de que pessoas que são mais afinadas com determinadas funções, acabam por executar juntamente com a diretoria do grupo (Entrevistado 01).*

Em síntese, pode-se dizer que o processo de coordenação do grupo realiza-se atualmente por ajuste mútuo, mediante o desenvolvimento de um trabalho em conjunto, interpessoal em que as pessoas ocupam posições sem distinção hierárquica e compartilham informações constantemente. A padronização por habilidades, especialização e profissionalização também são percebidas enquanto elementos de coordenação utilizados pelo grupo. Não se percebe a aplicação de regras e normas, as cobranças, quer sejam em relação à realização das atividades ou ao comportamento dos integrantes, são exercidas de modo informal em reuniões ou encontros do grupo, o que caracteriza a utilização do controle normativo como mais um mecanismo de coordenação. O grupo valoriza o comprometimento de seus integrantes, confere à eles à responsabilidade pela realização das atividades. Carvalho (1998a) sustenta que este tipo de controle fundamentado na legitimidade e no consentimento entre os integrantes desestimula o uso de mecanismos de coerção e valoriza o compromisso e a participação em detrimento da alienação e dominação.

No que compete à formalização pode-se dizer que sempre foi mínima, ou quase inexistente, restringindo-se às diretrizes existentes no estatuto social. Entende-se que o grupo é flexível em relação aos pressupostos descritos no estatuto, pois em relação às funções administrativas previstas não se percebe rigidez na realização das mesmas, conforme já observado anteriormente. Percebe-se um certo crescimento da formalização apenas no

momento em que o grupo, após um período de estagnação na produção, começa a elaborar projetos para captação de recursos mediante as leis de incentivo ou junto à iniciativa privada, devido à quantidade de documentos e registros que começam a ser elaborados.

Em relação à comunicação interna do grupo pode-se dizer que é predominantemente informal. Desde a formação do grupo a comunicação efetua-se através de e-mails, telefone, reuniões, encontros informais e ensaios, com a finalidade precípua de desenvolver os trabalhos do grupo. A comunicação externa por sua vez, é mais formal no sentido de que se realiza mediante o envio de documentos e a realização de reuniões formais, especialmente com os órgãos governamentais e empresas privadas, devido à apresentação dos projetos, contratos, *portifólio*, etc. Com as associações das quais o grupo faz parte (GESTO/FECATE) a comunicação ocorre mediante a presença em reuniões, bem como de modo informal, em encontros informais com os demais grupos integrantes.

Atualmente o grupo está construindo uma *home page* que atuará como intermediadora entre o grupo e seus possíveis patrocinadores, ou até mesmo com o seu público. Desta forma, o *site* tem o propósito de realizar a comunicação do grupo com patrocinadores, outros grupos, e com o próprio grupo, além de funcionar também como uma “vitrine” apresentando o *portifólio* do grupo, sua trajetória, e seus objetivos.

c) Centralização

Centralização segundo Mintzberg (1995) ocorre quando o poder de decisão restringe-se a um único grupo ou local da organização. No caso do Dromedário Loquaz, as decisões geralmente competem ao “tripé” do grupo, aos membros da diretoria, que inicialmente eram: Isnard Azevedo, Sylvio Mantovani e Pio Borges, e atualmente por Sulanger Bavaresco juntamente com Sylvio e Pio. (...) *a gente sempre costuma falar que hoje o grupo está fundado nesse tripé, que seria eu, o Silvio e o Pio, onde a gente procura sempre tá trazendo à tona assim os propósitos do grupo (Entrevistado 01)*. Segundo o entrevistado, isto ocorre porque os demais integrantes confiam na diretoria e estão mais preocupados com o trabalho artístico (...) *têm pessoas que só se interessam em atuar e não têm interesse em se envolver com as outras questões, acaba então nunca sendo 100% do grupo, acaba sendo 60% ou 70% do grupo. E quem não está já de antemão avisa que o que for decidido está de acordo (Entrevistado 01)*. O entrevistado 02, por sua vez, comenta que isto ocorre porque essas três pessoas já se conhecem há muito tempo, e sabem como lidar com as situações emergentes de forma que os demais integrantes acabam não querendo interferir no processo.

É que a Sulanger, o Pio e o Sylvio já se conhecem, se encontram pra discutir, e é uma relação de 20 anos, eles se conhecem muito bem, e já têm um “*time*” que eles sabem... e as pessoas acabam deixando de lado, porque... ah já que a Sulanger tá ali ela pode talvez resolver! Aí acaba que, não abandonando, mas muitas vezes as pessoas não querem interferir, então muitas vezes deixam...entende?! Mas quando chama, o pessoal vem pro trabalho, todo mundo comparece, pega junto! (Entrevistado 02).

Desta forma, pode-se afirmar que o grupo mantém no momento uma certa centralização das decisões na Diretoria do grupo, embora isto ocorra sem imposições, tendo em vista que os integrantes do grupo são informados e convidados constantemente a participar das reuniões e encontros do grupo.

As decisões são geralmente tomadas após os encontros ou ensaios. Muitos integrantes acabam deixando de ficar para as reuniões por motivos diversos, o que acaba sempre centralizando na diretoria o poder de decidir pelo grupo, conforme expõe o entrevistado 01: (...) *na verdade acontece assim, temos ensaios, digamos, vamos ensaiar no sábado das 14 às 18 horas vamos ensaiar...chega as 18 horas quem não tem maiores interesses acaba saindo do espaço e quem fica acaba discutindo os pormenores da produção mesmo né! (Entrevistado 01).*

Vale ressaltar mais uma vez que a centralização das decisões na diretoria não ocorre de forma impositiva ou por hierarquia, mas pelo consentimento dos demais integrantes. De modo geral, o grupo tem uma postura coletiva, envolvendo todos os seus membros, seja nas reuniões ou posteriormente, comunicando a todos os demais sobre as decisões tomadas.

Em relação à avaliação dos trabalhos, a mesma é sempre discutida em conjunto, seja em relação aos custos de produção ou aos elementos artísticos do espetáculo. Inicialmente a avaliação seguia mais os pressupostos do diretor, Isnard Azevedo. Com o seu falecimento, o grupo procurou manter a prática até então difundida por ele, uma avaliação coletiva, envolvendo todos os integrantes do grupo e abrangendo vários aspectos. Atualmente, a avaliação dos trabalhos ainda tem um caráter informal, sem a presença de registros formais ou indícios de divulgação dos resultados.

A partir das dimensões abordadas, complexidade, coordenação e centralização, consegue-se identificar a configuração estrutural do grupo Dromedário Loquaz. Em relação à sua tipologia estrutural, partindo do pressuposto de que “A estrutura de uma organização é uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização. (...) criada e sustentada pelos mecanismos básicos de coordenação (...) que coordenam relações de interdependência entre pessoas e grupos” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2002, p.327), pode-se considerar que o grupo Dromedário Loquaz

aproxima-se de uma “estrutura simples”, pois sua coordenação ocorre por supervisão direta em alguns momentos, apresenta uma pequena especialização em algumas funções, possui uma comunicação predominantemente informal entre os integrantes e mais formal com os agentes externos, sua formalização é mínima, e há uma centralização das decisões na diretoria da organização. Todavia, convém ressaltar que a centralização das decisões não converge na hierarquização das posições, pelo contrário, o processo de trabalho e incorporação das tarefas ocorre sem prescrições ou definições prévias.

É evidente a presença de outros elementos na estrutura organizacional, que não correspondem necessariamente a uma configuração estrutural necessariamente simples. O grupo utiliza outros mecanismos de controle e coordenação como a padronização por habilidades e o controle normativo (difuso) mediante a distribuição das atividades conforme a habilidade dos indivíduos e a valorização do comprometimento e responsabilidade dos seus integrantes na realização das tarefas. O acompanhamento das atividades desta forma, passa a ser realizado por mecanismos normativos como a participação em encontros do grupo, a ênfase na seleção de seus integrantes e o fortalecimento do vínculo e comprometimento entre os membros do grupo, elementos característicos do controle difuso (normativo) como observado por Carvalho (1998a).

Embora o Dromedário Loquaz tenha atravessado um período de transformação após o falecimento de Isnard Azevedo, percebeu-se que a estrutura organizacional do grupo sofreu apenas algumas adaptações, pouco se modificou em relação a sua estrutura original. De qualquer forma, entende-se que a configuração estrutural do grupo é dinâmica e mutável, conforme sustentam Ranson, Hinings e Greenwood (1980) a estrutura é um elemento produzido e recriado continuamente.

5 OBJETIVOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Os estudos comparativos possibilitam a análise das relações entre algumas variáveis no contexto de uma determinada amostra de organizações, afirmam Bruyne, Herman e Schoutheete (1982). Os autores complementam dizendo que este tipo de estudo tem por fim evidenciar regularidades entre várias organizações, possibilitando a análise de semelhanças e dessemelhanças entre as mesmas.

Desta forma, a seguir será realizada uma análise comparativa dos grupos teatrais pesquisados, em relação às categorias de estudo: objetivos e estrutura organizacional. Inicialmente serão apresentadas reflexões gerais sobre os objetivos dos grupos teatrais, em seguida, a reflexão a respeito da estrutura organizacional, e por fim, uma análise da relação entre as duas categorias.

5.1 OS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Neste item serão abordados os principais aspectos relativos aos objetivos das organizações anteriormente apresentadas. A finalidade precípua deste item é refletir a respeito das possíveis transformações nos objetivos dos grupos teatrais, tendo por referência os pressupostos dos autores pesquisados, a respeito da existência dos objetivos oficiais (declarados) e dos operacionais.

Hasenfeld (1983), Robbins (1981), Perrow (1972) e Etzioni (1976) ressaltam que os objetivos de determinada organização podem apresentar desvios ou discrepâncias entre suas declarações oficiais e suas efetivas realizações. Na concepção dos autores existem os objetivos oficiais (declarados) que correspondem aos propósitos gerais da organização, geralmente descritos nas suas declarações públicas, e os objetivos operacionais, que indicam as metas realmente perseguidas pela organização, pois estão relacionados às suas atividades, à distribuição dos recursos, à tomada de decisão, enfim, ao seu real desempenho e atuação. Com base nestes pressupostos, pretende-se analisar os objetivos das organizações culturais pesquisadas.

Em relação às organizações com menor tempo de existência tem-se o Persona Cia de Teatro e o Erro Grupo. No caso do Persona pode-se dizer que o grupo apresenta ao longo de sua trajetória, objetivos oficiais mais amplos do que o grupo efetivamente consegue realizar (promover eventos culturais (oficinas, congressos, etc), desenvolver ações

relacionadas à arte e cidadania, estabelecer convênios com outras instituições culturais visando o desenvolvimento da cultura, etc.). Os objetivos operacionais do grupo preponderam no sentido de que a atuação da organização acaba se concentrando na produção de espetáculos. Entretanto, apesar da redução, não se percebe divergência entre os objetivos oficiais e os operacionais, pelo contrário, percebe-se que o grupo visa a realização da gama de propósitos estabelecidos, seus integrantes se empenham na obtenção de melhorias em sua estrutura de trabalho, bem como de recursos que possam viabilizar a concretização dos objetivos mais amplos previstos no estatuto social. A atuação do grupo reflete seus valores e seus objetivos, não se percebe incongruência entre o que o grupo declara perseguir e o que de fato realiza. O “fazer teatro” prevalece mesmo diante das dificuldades enfrentadas até o presente momento. O grupo tem consciência de que a concretização dos objetivos estabelecidos em seu estatuto demandam a conquista de condições físicas, financeiras e organizacionais.

O Erro Grupo por sua vez, apresenta algumas divergências entre suas declarações e sua atuação efetiva. O grupo começa a desviar-se de seus propósitos no momento em que estão mais voltados à captação de recursos e às atividades que a mesma demanda, ao invés de estar orientado à realização da sua atividade fim, o desenvolvimento de pesquisas e trabalhos teatrais relacionados ao ambiente urbano.

Outro aspecto que evidencia um distanciamento dos valores e propósitos do grupo estabelecidos inicialmente é a incorporação por parte dos integrantes de uma racionalidade instrumental, característica de organizações lucrativas, sem que os mesmos tenham consciência das possíveis transformações decorrentes deste feito. Segundo Monte (2003), uma vez que as organizações sem fins lucrativos passam a adotar modelos de gestão característicos de empresas privadas, sua lógica de atuação tende a ser transformada.

Percebe-se que o Erro Grupo passou a utilizar práticas similares às empresas privadas, como remuneração por resultados e concessão de prêmios ou comissão aos integrantes que venderem os projetos do grupo ou estabelecerem contatos com patrocinadores. A incorporação de novas funções e capacitação de seus integrantes em termos de captação de recursos e estratégias de marketing, também podem ser consideradas transformações de caráter instrumental, que tendem a convergir ao longo do tempo em mudanças estruturais na organização, além de distanciarem o grupo de seus propósitos e valores estabelecidos.

Acredita-se que a transformação nos objetivos ou o distanciamento daqueles originariamente estabelecidos pelo Erro Grupo é devido à carência de recursos financeiros e à

preocupação com a sobrevivência da organização. Carreira (2002, p.63) em sua pesquisa sobre a prática teatral em Santa Catarina enfatiza que “(...) os grupos que se organizam motivados pelo ato de fazer teatro e estruturam seus projetos fundamentados no desejo de alcançar um trabalho cênico de qualidade, descobrem que se encaminham para uma aparente encruzilhada: ou se “profissionaliza”, ou se destrói”. O autor demonstra em sua pesquisa que a sobrevivência do trabalho teatral não depende da dedicação exclusiva dos grupos ao “fazer teatral”, mas de ações que possibilitem aos grupos manter o desejo de fazer teatro.

Vale ressaltar que Carreira (2002) considera a profissionalização no âmbito de atuação dos grupos teatrais como algo correspondente à qualidade dos trabalhos desenvolvidos, à dedicação ao trabalho teatral e ao tipo de relação trabalhista existente. Na área organizacional o conceito está geralmente relacionado ao desenvolvimento das habilidades dos indivíduos. Os profissionais, conforme define Mintzberg (1995), são os indivíduos que utilizam algum procedimento específico para execução de suas tarefas, as quais geralmente são difíceis de serem aprendidas e repassadas.

Vieira e Carvalho (2003) ressaltam que “Organizações antes conduzidas sob o signo do amadorismo e da intuição, por indivíduos que lhes dedicavam suas melhores habilidades, são hoje levadas a exhibir, no novo campo simbólico, um crescendo de profissionalização, uma busca incessante de eficiência nos procedimentos e dirigentes de perfil empresarial”. Desta forma, pode-se refletir que o conceito de profissionalização permeia fortemente as organizações no meio teatral. Embora muitos prezem pela profissionalização no sentido da qualidade dos trabalhos e de atividade remunerada tal qual as demais profissões, a conquista desta realidade, ou às vezes até mesmo a necessidade de sobrevivência, fazem com que os grupos acabem inserindo valores e práticas característicos do âmbito empresarial, no sentido de capacitação gerencial, especialização de suas funções (incorporação de funções distintas das artísticas), contratação de indivíduos competentes para a realização da tarefa (captação de recursos), bem como a remuneração diferenciada entre seus integrantes.

Com intuito de verificar as possíveis transformações nos objetivos organizacionais, que podem estar relacionadas com as pressões do ambiente e das transformações eminentes no contexto da cultura, analisou-se também grupos com longa trajetória de atuação: o Grupo Armação e o Grupo Teatral Dromedário Loquaz (este filiado à GESTO), os dois grupos que marcaram a história do teatro em Florianópolis e possuem mais de vinte anos de atuação.

O Armação ao longo de seus trinta anos de existência enfrentou muitas dificuldades, chega até mesmo a pensar em se encerrar suas atividades. Observou-se que o

Armação tal qual o Persona Cia de Teatro, possui objetivos oficiais mais amplos do que sua atuação (objetivos operacionais), que acaba se concentrando basicamente na produção e montagem de espetáculos. Entretanto, diferentemente do grupo Persona, o Armação possui uma estrutura física e de pessoal que facilita a concretização dos propósitos declarados. Salienta-se que não é difícil de compreender as dificuldades financeiras pelas quais têm passado os grupos teatrais, especialmente em Santa Catarina.

O Grupo Armação apresenta um distanciamento entre seus objetivos oficiais e operacionais (PERROW, 1961). Entretanto, tal qual o grupo Persona, tem consciência de que o grupo não realiza de fato o que se propõe no estatuto, e busca igualmente e incessantemente a concretização de seus diversos propósitos.

O Grupo Teatral O Dromedário Loquaz por sua vez, aos vinte e cinco anos de existência, também possui uma longa trajetória. O grupo tem um marco em sua história que é o falecimento de seu grande idealizador, Isnard Azevedo. Percebe-se uma clara divisão na história do grupo em termos de estrutura organizacional em dois períodos: antes e após Isnard Azevedo. O grupo sempre buscou desenvolver espetáculos que refletissem sobre o homem e a humanidade, utilizando espaços alternativos. Todavia, em relação aos propósitos do grupo, muito se manteve, não se observa transformações neste sentido. Há uma congruência entre os objetivos oficiais do grupo e aqueles efetivamente concretizados.

Assim como nos grupos Persona Cia de Teatro e Grupo Armação, percebe-se que o objetivo oficial do Dromedário Loquaz é mais amplo do que seus objetivos operacionais. Entretanto, ao longo de sua trajetória, o grupo conseguiu realizar isoladamente muitos de seus propósitos, diferentemente dos demais grupos, que ainda buscam a concretização completa dos seus objetivos.

Observa-se nos relatos dos entrevistados que em alguns momentos a concretização dos objetivos do grupo é prejudicada em função da falta de tempo por parte de seus integrantes para a dedicação aos trabalhos desenvolvidos. O Dromedário Loquaz assim como o Grupo Armação, é formado por pessoas que têm outras ocupações, não têm a atividade teatral como uma atividade precípua para a sua sobrevivência, ou seja, as pessoas dedicam-se ao teatro no seu tempo de livre, o que muitas vezes não é suficiente para a concretização de todas as atividades que envolvem um grupo de teatro.

Tal como o Grupo Armação, o Dromedário Loquaz enfrentou períodos de estagnação e de reflexão a respeito da continuidade ou não do grupo, em função dos fatores anteriormente mencionados, e principalmente em função do falecimento de Isnard Azevedo, pois este conduzia e orientava as atividades do grupo desde a sua formação em 1981.

Observa-se que após o falecimento de Isnard Azevedo, e diante das influências do contexto no qual está inserido, o Dromedário Loquaz começa a se preocupar muito com a sua viabilidade do que com os seus objetivos estabelecidos. Morgan (1996) ao se referir à metáfora das organizações como “organismos”, comenta que assuntos mais genéricos como sobrevivência, eficácia organizacional e relação organização e ambiente, passam a preponderar sobre os demais elementos organizacionais quando a organização encontra-se vulnerável às pressões do meio no qual está inserida.

Percebe-se que organizações com maior tempo de existência, como no caso do grupos Armação e Dromedário Loquaz, tendem a apresentar objetivos mais coerentes com a sua realidade, devido às dificuldades e transformações sofridas ao longo do tempo. Embora alguns ainda apresentem objetivos oficiais mais amplos, como é o caso do Grupo Armação, algo que segundo Etzioni (1976), pode estar relacionado com a busca pela legitimidade ou ainda, visando justificar suas atividades e até mesmo sua existência.

Em relação aos grupos filiados à GESTO (Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis) pode-se dizer que tanto o Dromedário Loquaz quanto o Persona não apresentam alterações em seus objetivos ou o distanciamento de seus propósitos em função de alguma interferência da associação, pelo contrário, percebeu-se nas declarações dos entrevistados que a filiação à associação propicia muitas vezes as condições físicas, matérias e financeiras para a viabilização de alguns de seus objetivos.

Por fim apresenta-se a síntese dos objetivos dos grupos teatrais aqui analisados mediante o quadro comparativo a seguir:

Categoria		Persona			Erro Grupo		
Dimensões							
período		<i>Período histórico</i>			<i>Período histórico</i>		
Objetivo Organizacional	Orientação geral	Montagem espetáculo	Manutenção repertório Desenvolvimento pesquisas Crescimento e amadurecimento do grupo	Desenvolvimento pesquisas Crescimento e amadurecimento do grupo Manutenção núcleo fixo de integrantes	Vivência e experimentação da arte	Desejo de trabalhar com um mesmo grupo de pessoas Formalização do grupo	Captação de recursos
	Finalidade	espetáculo	Grupo Qualidade dos trabalhos (reconhecimento do público e da crítica)	Grupo Qualidade dos trabalhos (reconhecimento do público e da crítica) Retorno financeiro (captação de recursos)	Grupo	Grupo Qualidade dos trabalhos (reconhecimento do público e da crítica)	Captação de recursos
	Atuação do grupo	Produção espetáculos			Produção espetáculos (desenvolvimento de performances/intervenções urbanas)		
	Recursos	Recursos próprios bilheteria	Recursos próprios bilheteria Leis de incentivo à cultura		Patrocínio premiações em festivais		Patrocínio premiações em festivais Leis de incentivo à cultura
	Relações externas	GESTO FECATE	GESTO FECATE Outros grupos teatrais Governo/empresas		UDESC Empresas	Outros grupos Empresas	Outros grupos Empresas Órgãos governamentais

Quadro 06- Síntese da análise comparativa dos objetivos dos grupos teatrais pesquisados

Categoria	Dimensões	Grupo Armação			Dromedário Loquaz		
		período			período		
Objetivo Organizacional	Orientação geral	Qualidade dos trabalhos	Qualidade dos trabalhos Troca de experiências	Criação de uma Escola de Teatro	espetáculo	Qualidade dos trabalhos Utilização de espaços alternativos	Qualidade dos trabalhos Utilização de espaços alternativos Formação de público Montagem de um espetáculo p/ano
	Finalidade	Reconhecimento do público e da crítica	Reconhecimento do público e da crítica Aquisição de um espaço físico	Reconhecimento do público e da crítica Formação de público Revitalização da Casa do Teatro Armação	Produção de espetáculos Qualidade dos trabalhos	Qualidade dos trabalhos Reconhecimento do público	Qualidade dos trabalhos Reconhecimento do público Captação de recursos (retorno financeiro)
	Atuação do grupo	Realização de espetáculos			Produção de espetáculos		
	Recursos	Contribuição mensal dos associados Patrocínio bilheteria recursos próprios	Contribuição mensal dos associados Patrocínio bilheteria recursos próprios Aluguel do Teatro Armação	Contribuição mensal dos associados Patrocínio bilheteria recursos próprios Aluguel do Teatro Armação Leis de incentivo à cultura	Recursos próprios	Patrocínio Premiações em festivais	Patrocínio Leis de incentivo à cultura
	Relações externas	Associações de classe Outros grupos teatrais Empresas	UDESC Outros grupos teatrais Empresas	Outros grupos teatrais Empresas Órgãos governamentais Cinemateca Catarinense APLASC	Outros grupos Teatrais FECATE	Empresas Outros grupos Teatrais FECATE	Empresas Outros grupos Teatrais FECATE GESTO

Conforme o quadro comparativo apresentado pode-se ressaltar algumas transformações nos objetivos dos grupos teatrais pesquisados. Acredita-se que a transformação mais evidente é a do Erro Grupo, que começa a apresentar um certo distanciamento de seus objetivos iniciais. Os demais grupos apresentam de certa forma, uma coerência entre seus propósitos e suas respectivas atuações.

As alterações nos objetivos podem decorrer de transformações na estrutura organizacional conforme afirma Etzioni (1976). Neste sentido, visando complementar a análise comparativa dos grupos teatrais pesquisados, apresenta-se a seguir uma reflexão a respeito das alterações nas estruturas organizacionais dos respectivos grupos, e posteriormente, uma reflexão a respeito da possível relação entre as alterações estruturais e os objetivos organizacionais.

5.2 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) definem estrutura organizacional como um complexo sistema de controle, produzido e recriado constantemente. Segundo os autores, a estrutura organizacional é mutável, e está sujeita a transformações em função dos objetivos organizacionais, das relações de poder e do próprio ambiente. Na concepção de Fonseca (1992), a estrutura organizacional representa a cristalização dos valores e interesses da organização.

Neste item serão abordados os principais aspectos relativos à estrutura organizacional dos grupos teatrais pesquisados, com intuito de ao final deste capítulo, discutir sobre as relações entre as transformações estruturais e os objetivos das organizações culturais estudadas.

No caso do grupo Persona, a estrutura organizacional não apresenta alterações ao longo dos quatro anos de sua história. Percebe-se que a configuração estrutural do grupo assemelha-se ao que Mintzberg (1995) denomina de estrutura simples. O grupo caracteriza-se por manter uma coordenação das atividades artísticas baseada na supervisão direta, devido à prevalência da orientação do diretor sobre os demais integrantes, embora sejam evidentes também outros mecanismos de controle, como a padronização por habilidades e o controle normativo que atuam de forma menos expressiva, porém com a mesma eficiência na coordenação tanto das atividades artísticas como administrativas.

A preponderância em alguns casos da decisão do diretor, especialmente no que compete às atividades artísticas, converge numa certa centralização das decisões artísticas e numa diferenciação vertical entre as funções (diretor e demais integrantes). Todavia, percebeu-se que o grupo procura trabalhar de modo coletivo, estimulando a participação de todos, tudo é geralmente decidido em comum acordo.

Conforme pôde ser observado, o grupo Persona carece de condições materiais que possibilitem a concretização da gama de propósitos estabelecidos em seu estatuto. A escassez de recursos para manter inúmeras atividades propostas pelo grupo, impede que seus integrantes estejam ocupados somente com as atividades do grupo e a concretização de seus inúmeros objetivos organizacionais, ou seja, os integrantes do Persona têm outras ocupações e não podem estar integralmente voltados às atividades e propósitos do grupo.

No Erro Grupo também se observa a dificuldade de seus membros em conciliar suas outras ocupações com as atividades do grupo. A dificuldade em exercer a atividade

teatral como profissão, faz com que muitas transformações e concessões sejam feitas pelos grupos teatrais, em busca da sua sobrevivência e da permanência como grupo de teatro.

No caso do Erro Grupo a preocupação com a especialização da tarefa é evidente, em função da carência de recursos financeiros e conseqüentemente da sobrevivência do grupo. Há uma aproximação de uma configuração estrutural burocrática, devido ao crescimento da formalização, da eminência de outras funções e especialização das tarefas, e em alguns momentos, do predomínio de uma racionalidade instrumental, com a busca pela eficiência mediante a remuneração por resultados. Percebe-se que o Erro Grupo mantém uma estruturação mais simples, com pouca diferenciação e intensa comunicação informal, o que leva a crer que o grupo enfrenta um estágio de transição, de uma estrutura simples e pouco elaborada, a uma estrutura mais burocrática, em função do processo de captação de recursos para sobrevivência da organização.

Na opinião de Monte (2003) a relação entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas, leia-se financiadores, pode estar se estabelecendo como uma relação de poder, tendo em vista que as primeiras passam a se adequar às exigências dos seus financiadores visando a continuidade de seus trabalhos. Segundo a autora, “Se a direção do poder segue das empresas para as ONGs, há grandes possibilidades dessas últimas seguirem essa lógica de ação, no intuito de atenderem as exigências estipuladas” (MONTE, 2003, p.273).

A exemplo do Erro Grupo, o Dromedário Loquaz também tem restringido sua produção teatral em função da escassez de recursos. O grupo voltou-se muito mais à elaboração de projetos do que à produção em si, fato que reflete diretamente na sua estrutura organizacional, pois se observa que há uma tendência à especialização e à centralização das decisões do grupo no denominado “tripé”, ou seja, os três integrantes que compõem a Diretoria do grupo e que costumam definir as orientações da organização.

Observou-se nos encontros com alguns dos integrantes do grupo, que a comunicação entre seus integrantes, embora também seja informal, não é tão intensa como nos grupos Persona e Erro Grupo. Todavia, o grupo apresenta em alguns casos um sistema de controle normativo tal qual os demais grupos teatrais pesquisados, que atua por meio da responsabilidade e comprometimento dos seus integrantes.

O controle normativo é também utilizado pelo Grupo Armação, que promove encontros no sentido de fortalecer os vínculos entre seus integrantes e com o próprio grupo. O controle normativo ou difuso atua mediante os laços valorativos estabelecidos entre os indivíduos no interior das organizações, sustenta Carvalho (1998a).

Todas as organizações aqui apresentadas utilizam o controle normativo aliado a outros mecanismos de controle, como sistema de coordenação. Entretanto, observou-se que o Grupo Armação é o único que realiza encontros e reuniões com intuito evidente de fortalecimento do comprometimento de seus integrantes e os valores da organização.

Outra particularidade do Grupo Armação é a presença de um Conselho Deliberativo, que decide e delibera sobre as questões do grupo. Este conselho centraliza as decisões do grupo, a tomada de decisão neste caso tende a ser representativa, tendo em vista que quem elege o Conselho Deliberativo é a Assembléia Geral que conta com a participação de todos os sócios fundadores e efetivos.

A estrutura do Grupo Armação mantém-se simples, durante seus trinta anos de existência, o grupo não sofreu alterações significativas na sua estrutura organizacional. Entretanto, assim como os demais grupos, acredita-se que a estrutura do grupo pode vir a sofrer alterações, especialmente agora que o Grupo Armação começa a elaborar projetos para financiamento junto aos órgãos governamentais, o que tende a aumentar sua formalização e até mesmo transformar sua dinâmica de trabalho, estimulando a especialização das atividades de captação de recursos.

Em relação aos grupos Dromedário Loquaz e Persona Cia de Teatro, enquanto grupos pertencentes à GESTO (Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis), não se percebe quaisquer interferência na estrutura interna desses grupos, pelo contrário, observou-se que a Associação confere o suporte necessário à viabilização das atividades dos respectivos grupos.

De modo geral, observou-se transformações pequenas na estrutura organizacional dos grupos teatrais pesquisados, exceto no Erro Grupo em que é evidente uma transformação estrutural em termos de especialização de algumas tarefas relativas à captação de recursos e remuneração diferenciada entre as funções.

A seguir apresenta-se uma síntese comparativa dos elementos estruturais referentes aos grupos teatrais analisados:

Categoria		Persona	Erro Grupo		Grupo Armação	Dromedário Loquaz			
Dimensões									
período		<i>Período histórico</i>	<i>Período histórico</i>		<i>Período histórico</i>	<i>Período histórico</i>			
Estrutura Organizacional	Complexidade	Diferenciação horizontal (atividades artísticas/administrativas) Diferenciação Vertical (atores e diretor)	Não apresenta diferenciação (rotatividade de funções)	Diferenciação horizontal (remuneração por hora trabalhada /novas funções)	Diferenciação horizontal (atividades artísticas/administrativas) Diferenciação vertical (atividades administrativas)	Diferenciação horizontal (atividades artísticas/administrativas) Diferenciação Vertical (atores e diretor)	Diferenciação horizontal (atividades artísticas/administrativas) (especialização)		
	Coordenação	Ajuste mútuo Padronização p/ habilidades Supervisão direta Controle normativo	Ajuste mútuo Padronização p/ habilidades Controle normativo	Ajuste mútuo Padronização p/ habilidades Controle normativo *cresce a formalização	Ajuste mútuo Padronização p/ habilidades Controle normativo	Ajuste mútuo Padronização p/ habilidades Supervisão direta Controle normativo	Ajuste mútuo	Ajuste mútuo Padronização p/ habilidades Controle normativo	
		Comunicação predominantemente informal	Comunicação predominantemente informal	Comunicação mais formal (reuniões formais)	Comunicação predominantemente informal	Comunicação predominantemente informal			
Centralização	Decisões coletivas (artísticas) Centralização (decisões administrativas)	Decisões coletivas (participativas)		Decisões coletivas (artísticas) Centralização (decisões administrativas)	Centralização (decisões artísticas e administrativas)				

Quadro 07 – Síntese da análise comparativa da estrutura dos grupos teatrais pesquisados

Conforme o quadro comparativo apresentado anteriormente, pode-se concluir que sob uma perspectiva longitudinal, apenas o Erro Grupo e o Dromedário Loquaz apresentam transformações em seus elementos estruturais. As mudanças mais expressivas referem-se ao Erro Grupo, que apresenta transformações em função da captação de recursos financeiros, com a incorporação de novas funções e práticas de trabalho distintas das realizadas inicialmente. As mudanças na estrutura do Erro Grupo podem convergir na transformação de seus objetivos, algo que será discutido no tópico seguinte a respeito da relação entre objetivos e estrutura organizacional dos quatro grupos teatrais pesquisados.

5.3 OBJETIVOS E ESTRUTURA AO LONGO DO TEMPO: reflexões a partir dos casos pesquisados

Os objetivos e a estrutura organizacional devem ser analisados enquanto resultados de uma construção social afirma Marinho (1990). Segundo a autora, é preciso compreender que os objetivos são dinâmicos e sujeitos a alterações constantemente, devido à interação com os indivíduos e com o ambiente. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) complementam afirmando que a estrutura também é um elemento mutável e dinâmico, sujeito a transformações ao longo do tempo tal como os objetivos organizacionais.

Na concepção de Gameiro, Menezes e Carvalho (2003) as mudanças internas e externas à organização fazem emergir novos padrões de produção e consumo, que conseqüentemente, convergem na transformação dos objetivos da organização. Neste sentido, pretende-se analisar as relações existentes entre as transformações nos objetivos e na estrutura organizacional dos grupos teatrais pesquisados.

Conforme já mencionado, a relação entre objetivos e estrutura parece ser mais evidente ao analisar o Erro Grupo, pois se percebeu que as transformações estruturais ocorridas estão fortemente relacionadas ao distanciamento dos objetivos oficiais do grupo. A ênfase na especialização e capacitação dos integrantes em função dos requisitos dos financiadores, bem como a preponderância de uma racionalidade instrumental em alguns momentos, distanciam os integrantes do grupo da sua atividade fim, que consiste no desenvolvimento de trabalhos artísticos (performances, pesquisa, intervenção urbana). Embora os integrantes tenham consciência do processo, há uma conformidade em relação à situação imposta pelo ambiente no que diz respeito à captação de recursos. Na opinião de Carreira (2002, p.61) “(...) os grupos se organizam com o objetivo de dar vazão aos seus desejos criativos, e como conseqüência se vêm frente à necessidade de gerar condições materiais para que isso ocorra”.

Da mesma forma o Dromedário Loquaz volta-se à elaboração de projetos na tentativa de se adequar às circunstâncias expostas pelo ambiente, restringindo assim seu desenvolvimento

artístico. Embora não se perceba até o presente momento transformações consideráveis nos objetivos e na própria estrutura do grupo, pode-se afirmar que a opção do grupo de se voltar mais à elaboração de projetos para financiamento junto aos órgãos governamentais tende a distanciar seus integrantes dos objetivos do grupo, que consistem no desenvolvimento de pesquisas e obras artísticas.

De acordo com Olivieri (2004, p.154) “O Estado passou para o produtor e/ou artista a responsabilidade de obter recursos e, portanto, a “culpa” na hipótese de insucesso. O foco do Ministério, da mídia e de parte dos produtores culturais fica limitado à tentativa de maximização de verbas e benefícios do mecenato, afastando-se da questão mais essencial, que é a disponibilização de fontes de recursos adicionais e alternativas de mecenato”. Neste sentido, percebe-se, portanto, uma preocupação dos grupos em estar se adequando à realidade imposta, distanciando-se conseqüentemente do que realmente lhes é essencial, o desenvolvimento do “fazer teatral”. Olivieri (2004, p.45) corrobora com esta afirmação ressaltando que “Não se pode afirmar que os projetos estão sendo modificados a ponto de perder seu valor artístico, mas pode-se dizer que aqueles mais adequados às necessidades do mercado e da empresa obtêm recursos com maior facilidade e são realizados em maior escala”.

O Grupo Persona enfrentou durante sua trajetória uma situação em que o trabalho do grupo fora influenciado pela presença de um grande patrocinador e de um produtor externo à companhia, experiência que os seus integrantes ressaltam como de aprendizado, pois perceberam que haviam se distanciado dos propósitos estipulados e da sua atividade essencial.

Atualmente o grupo Persona continua elaborando projetos para captação de recursos junto aos financiadores (empresas e órgãos governamentais), porém têm clareza do limite de suas concessões. Observa-se que este posicionamento acaba convergindo em dificuldades, especialmente para a concretização da gama de objetivos definida no estatuto social do grupo. A ausência de condições materiais adequadas à concretização dos objetivos propostos pelo grupo converge na concretização de apenas alguns dos propósitos perseguidos. Na opinião dos integrantes do grupo, a organização carece de uma estrutura profissional, o que na concepção de Carreira (2002) significa a qualidade de dedicação ao trabalho artístico teatral, tendo em vista que grande parte das pessoas que fazem teatro “vive de relações paralelas”, ou seja, “(...) os diretores e atores que exercem outras profissões, como forma de sustentação econômica, buscam ocupar um lugar social que corresponde às suas atividades no teatro” (CARREIRA, 2002, p.20).

O Grupo Armação por sua vez, inspirou-se num movimento de consolidação da profissionalização do teatro em 1972; com o tempo seus integrantes perceberam que era quase inviável a sobrevivência do grupo desta forma. Atualmente o grupo formado por trinta associados, com alguns “simpatizantes” e outros exercendo outras profissões que lhe possibilitem o “fazer

teatral”, enfrenta como os demais grupos, a carência de recursos financeiros. Todavia, o Grupo Armação possui condições materiais que comportam a realização da diversidade de seus objetivos, diferentemente dos demais grupos aqui analisados.

Perrow (1961) afirma que geralmente os objetivos oficiais não indicam os reais fatores que influenciam o comportamento organizacional. A transformação nos objetivos organizacionais pode emergir em função de outros aspectos como em função da influência da coalizão dominante, do advento de novos grupos de interesse, da disponibilidade de recursos ou devido às mudanças no ambiente, complementa Hasenfeld (1983). A seguir pretende-se refletir a respeito das reflexões e suposições aqui levantadas, visando complementar a análise das organizações pesquisadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado inicialmente, esta pesquisa vem complementar os estudos já realizados pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional, no âmbito das organizações civis sem lucrativos, especialmente em relação às organizações culturais. A contribuição deste estudo em especial, concentra-se na análise dos objetivos e da estrutura das organizações no âmbito do teatro sob uma perspectiva longitudinal.

Neste sentido, procurou-se identificar cada um dos elementos nas respectivas organizações, bem como, analisar as transformações ocorridas ao longo do tempo. Sendo assim, vale ressaltar que se teve por fundamento os pressupostos da literatura sobre objetivos (oficiais e operacionais) e estrutura organizacional (constitutiva e constituída) para analisar as transformações de ambos os elementos organizacionais longitudinalmente.

Neste trabalho, observou-se que os objetivos oficiais dos grupos Persona e Dromedário Loquaz são mais amplos do que as suas efetivas realizações. Ambos os grupos necessitam de melhores condições físicas e materiais de trabalho que propiciem à concretização de seus respectivos objetivos. Diferentemente do grupo Persona, o Dromedário Loquaz, talvez por ter vinte e cinco anos de história, apresenta ao longo do tempo uma maior concretização de seus objetivos, mesmo que isoladamente.

O Grupo Armação também apresenta uma ampla lista de propósitos, entretanto, mesmo com trinta anos de existência e condições físicas e materiais que lhe conferem maior suporte na concretização de seus objetivos, apresenta uma orientação centrada basicamente na realização de espetáculos (objetivo operacional). O objetivo operacional do Grupo Armação não corresponde aos inúmeros objetivos oficiais estabelecidos em seu estatuto social (manutenção de um espaço cultural (Casa do Teatro Armação), desenvolvimento de cursos e oficinas culturais, etc.). Todavia, observou-se que há um esforço por parte do grupo em realizar tais propósitos, o que nos levou a refletir a respeito de outros fatores como disponibilidade de recursos, por exemplo, que pudessem estar interferindo no processo. Deste modo, percebeu-se que a ausência de recursos financeiros parece refletir muitas vezes, as transformações e estagnações dos grupos teatrais pesquisados.

Grupos com mais tempo de existência, como o Grupo Armação e o Dromedário Loquaz, vivenciaram ao longo de sua história momentos de escassez de recursos financeiros para o desenvolvimento de suas atividades. Esta realidade parece explicar a possibilidade não só de extinção de algumas organizações, mas a dificuldade e quase inviabilidade em manter a atividade teatral no país. Ambos os grupos enfrentaram períodos de inércia e estagnação, e atualmente parecem representar a inviabilidade de manutenção dos grupos teatrais como ocupação principal dos seus membros.

Observou-se a influência da carência de recursos e do processo de financiamento da cultura, também nos grupos mais jovens como o Erro Grupo, por exemplo. O grupo até então formado para desenvolver a pesquisa e obras de intervenção urbana, está hoje voltado muito mais às questões de financiamento e manutenção do grupo do que de desenvolvimento artístico. É evidente neste grupo, o distanciamento dos propósitos oficiais da organização em função das pressões externas que parecem convergir diretamente na sua sobrevivência.

Hasenfeld (1983) sustenta que a transformação nos objetivos organizacionais pode decorrer de diversos fatores como: em função de decisões da coalizão dominante, do advento de novos grupos de interesse, da disponibilidade de recursos ou até mesmo de mudanças no meio ambiente. Neste sentido, no caso do Erro grupo percebe-se claramente a influência do sistema de financiamento, na estrutura e nos objetivos da organização. O grupo passa a buscar a especialização de suas tarefas e adotar práticas de remuneração por meio de comissões na venda dos projetos, que parecem refletir uma conduta característica das organizações lucrativas (empresas).

A ausência de políticas públicas culturais é levantada pelos entrevistados como uma das causas da situação difícil enfrentada por todas as organizações culturais no Brasil atualmente. A inserção de outro agente no processo de financiamento, as empresas, permite que os critérios sejam determinados por estes agentes, ou seja, a definição do que é ou não cultura passa a ser definida por quem detém o recurso. “A introdução de mecanismos de renúncia fiscal na “linha de montagem” cultural permitiu o envolvimento de uma outra esfera da sociedade, a empresa privada, no centro de decisão do que é oferecido ao público. Para o bem e para o mal”(CORRÊA, 2004, p.13-14).

A carência de uma crítica competente também é ressaltada pelos entrevistados bem como na literatura, a exemplo de Carreira (2002), como um dos elementos influenciadores do comportamento das organizações culturais. Carreira (2002) comenta sobre a restrição do desenvolvimento e amadurecimento dos grupos teatrais ao reconhecimento do público e à opinião de alguns colegas da área teatral. O parâmetro de avaliação dos trabalhos passa a ser o público, e a opinião de outros grupos. A ênfase conferida pelos quatro grupos aqui analisados ao reconhecimento do público, não necessariamente implicaria na busca da legitimidade, mas no crescimento e amadurecimento dos espetáculos.

Além da ausência de uma crítica competente, Carreira (2002) expõe também a questão da duração das temporadas, fato ressaltado também pelos entrevistados, especialmente pelo grupo Dromedário Loquaz, que procura desenvolver espetáculos em espaços alternativos, visando a maior permanência da obra cartaz. Pode-se dizer que a curta duração das temporadas, a carência de uma crítica competente, e da escassez de recursos para o financiamento da cultura, são elementos que influenciam fortemente o comportamento dos grupos teatrais, e conseqüentemente, afetam a sua estruturação e a concretização de seus objetivos.

A busca por parcerias e alianças tende a ser uma das alternativas constatadas pelos grupos teatrais diante das circunstâncias atuais. Segundo afirma Monte (2003) as organizações não governamentais também estão sujeitas ao ambiente competitivo, em função da captação e otimização de recursos para o desenvolvimento de seus trabalhos, estas organizações passam a agir estrategicamente, a exemplo das parcerias e alianças estabelecidas.

Acredita-se que as parcerias estabelecidas pelos grupos teatrais analisados parecem estar relacionadas em sua maioria à realização de espetáculos e conseqüentemente, à captação de recursos e formação de público.

Neste sentido, percebeu-se que os grupos teatrais que se filiaram a associações de classe, neste caso em especial à GESTO – Associação de Produtores Teatrais da Grande Florianópolis, obtêm um suporte em termos de condições físicas, materiais e de pessoal, que lhes possibilita a concretização de alguns de seus objetivos. Observou-se que o Persona e o Dromedário Loquaz, grupos filiados à GESTO, além de possuírem um suporte de trabalho que os demais grupos não possuem, os mesmos parecem obter maior visibilidade (legitimidade) e recursos financeiros para a circulação de seus espetáculos em temporadas mais longas, tendo em vista que seus trabalhos são apresentados nas Mostras Teatrais promovidas pela Associação, que alcançam um número maior de pessoas, financiadores e maior frequência de apresentações. Os próprios entrevistados ressaltam a importância em estar filiado à GESTO, especialmente no sentido de poder viabilizar os seus trabalhos:

Por estar dentro da GESTO nós vamos poder realizar uma vontade nossa que é apresentar esse espetáculo, aliado ao projeto do festival de verão da GESTO no caso (Entrevistado 02). A GESTO com as mostras acabou tendo um retorno de público muito legal, assim você vai formando platéia, é gente que tá indo ao teatro, gente que não tava mais indo, ou os que tinham a possibilidade começam a voltar pra isto, o preço popular e tal...com isso surge um reconhecimento, outras empresas começam perceber...há uma possibilidade de se popularizar e ter acesso, a estar chegando nas pessoas, tá dando um retorno aos patrocinadores de teatro etc.(Entrevistado 03).

O grupo Armação por sua vez, estabeleceu algumas parcerias no sentido de otimizar seus recursos e minimizar seus gastos, concedendo parte do espaço da Casa de Teatro Armação para o desenvolvimento de atividades da Cinemateca Catarinense e da APLASC - Associação de Artistas Plásticos de Santa Catarina. Monte (2003, p.262) ressalta que “(...) o processo de transformação dos modelos de gestão está fortemente presente o pensamento estratégico, isto é, a construção consciente dos meios no presente para alcançar os fins desejados no futuro. É neste contexto, portanto, que parecem surgir as alianças e parcerias”.

Outro elemento emergente, característico das organizações empresariais, é a prevalência da racionalidade instrumental, com o advento da especialização da tarefa e práticas de gestão

voltadas à eficiência. O Erro Grupo destaca-se como o grupo que evidencia em sua atuação mais recente, a influência da racionalidade instrumental, mediante a adoção de instrumentos característicos da iniciativa privada.

A especialização da tarefa também emerge fortemente no Erro Grupo em função da capacitação de seus integrantes para captação de recursos e negociação com patrocinadores. Embora a especialização também apareça em outros grupos, como no caso do grupo Armação e do Dromedário Loquaz, que costumam contratar profissionais como produtores ou diretores para a realização de seus trabalhos, no Erro Grupo, a especialização da tarefa, emerge no sentido oposto ao desenvolvimento dos trabalhos do grupo, está muito mais relacionada à captação de recursos do que com o desenvolvimento artístico do grupo, sua finalidade precípua.

Ainda em relação às tarefas, pode-se dizer que há uma diferenciação horizontal entre as funções administrativas e artísticas, que permeia a estrutura dos quatro grupos teatrais pesquisados. A distribuição das atividades por habilidade e competência também é geral, sendo que todos os grupos definem esta distribuição de forma consensual.

O sistema de controle que predomina nas organizações pesquisadas é o normativo ou difuso, além é claro, da padronização por habilidades. O controle normativo é o mecanismo comumente utilizado por organizações normativas (religiosas, associações sem fins lucrativos, universidades, etc), conforme comenta Etzioni (1974). Conforme já observado, este tipo de mecanismo atua mediante o fortalecimento do vínculo entre seus integrantes e o compartilhamento dos valores organizacionais (CARVALHO, 1998a). O Grupo Armação destaca-se como a organização que mais se utiliza deste tipo de sistema de controle, tendo em vista que o grupo procura realizar encontros informais para fortalecer os laços de amizade entre seus integrantes, bem como a identidade e o comprometimento com a organização; talvez devido ao seu tamanho, sua estruturação em forma de Assembléia, Conselho Deliberativo e Diretorias, ou ainda, por possuir membros que são apenas “simpatizantes”, não se ocupam das atividades do grupo efetivamente.

Percebeu-se que os grupos mais jovens (Persona e Erro Grupo) com menos integrantes possuem relações de cumplicidade, comprometimento e coesão mais expressivos do que o Grupo Armação e o Dromedário Loquaz. O tamanho dos grupos parece refletir também na tomada de decisão, pois se percebeu que quanto maior a complexidade organizacional, mais centralizadas estão as decisões do grupo, a exemplo do que ocorre no Dromedário Loquaz e em menor grau no Grupo Armação.

Em síntese, tendo por base as transformações estruturais e nos objetivos organizacionais dos grupos teatrais pesquisados, pode-se destacar o Erro Grupo no que se refere ao eminente distanciamento dos seus objetivos, refletido nas transformações estruturais observadas. Os demais grupos teatrais analisados não apresentam divergências ou distanciamento de seus objetivos. O

Persona Cia de Teatro, Grupo Armação e o Dromedário Loquaz apresentam objetivos oficiais mais amplos do que as suas efetivas realizações. As transformações estruturais também não são tão expressivas a ponto de causar desvio nos objetivos dos grupos.

Observou-se que a captação de recursos financeiros tornou-se mais importante do que a própria atividade teatral. Dependendo da fonte financiadora, diferentes transformações podem ocorrer tanto na estrutura como nos próprios objetivos, a exemplo do Erro Grupo. Transformações estruturais para obtenção dos recursos financeiros, podem convergir conseqüentemente no desvio dos objetivos do grupo, pois a captação dos recursos torna-se mais importante do que os próprios propósitos de existência. Os recursos passam a ser um fim em si mesmo, tornam-se mais importantes que os próprios objetivos da organização, deixam de ser os meios e ferramentas para a operacionalização dos objetivos e se transformam na finalidade precípua da organização.

Ainda em relação aos objetivos organizacionais, Etzioni (1976) corrobora dizendo que os objetivos incorporam inúmeras funções, podem indicar tanto a orientação que a organização precisa seguir como lhe conferir legitimidade, justificar suas atividades e até mesmo sua existência. Em alguns casos a amplitude observada nos objetivos declarados pode estar relacionada à busca pela legitimidade, ou por justificar a existência da organização, a exemplo do que foi percebido ao analisar os objetivos do Grupo Armação, que apresenta objetivos oficiais mais amplos do que o grupo efetivamente conseguiu realizar até o presente momento.

Por fim, compreende-se que o meio no qual estão inseridas as organizações lhes impõem valores como eficiência, concebendo o teatro como uma mercadoria assim como as demais esferas submetidas ao sistema econômico vigente, conforme expõe Jameson (1997, p.05) “não se pode mais falar de algum lugar “fora do sistema””. O autor sustenta que na cultura pós-moderna a própria cultura torna-se um produto. “O que ocorreu é que a produção estética hoje está integrada à produção das mercadorias em geral” (JAMESON, 1997, p.30). Concorda-se com Jameson (1997) no sentido de que o capitalismo tardio (multinacional/de consumo) constitui atualmente a forma pura de capital, expandindo-se às áreas até então alheias ao mercado, como o âmbito das organizações culturais, no qual estão inseridos os grupos teatrais aqui analisados.

O presente estudo tenha a pretensão de ser apenas uma reflexão a respeito das transformações emergentes no ambiente no qual estão inseridos os grupos teatrais, bem como sobre as possíveis interferências nos objetivos e na estrutura dessas organizações em decorrência de tais mudanças.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Diante das reflexões anteriormente abordadas, acredita-se que outras pesquisas relacionadas ao contexto das organizações culturais sob a mesma perspectiva longitudinal, utilizando outros elementos de análise como sistema de controle, racionalidade predominante e etc., podem auxiliar na compreensão das transformações no comportamento dessas organizações. Pesquisas relacionadas ao sistema de controle utilizado pelas organizações sem fins lucrativos e a sua possível relação com a busca de resultados e eficiência tornam-se relevantes.

Acredita-se que pesquisas que visem analisar as políticas culturais existentes no país, também são necessárias, tendo em vista que algumas das transformações analisadas neste estudo refletem a problemática de disponibilidade de recursos financeiros para viabilização das atividades dessas organizações.

Por fim, compreende-se que estudos relativos aos objetivos organizacionais também são importantes, devido à carência de estudos organizacionais neste sentido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. A Multidimensionalidade nas Organizações Empresariais: Proposta de um Modelo Analítico. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 26º, 2002, Salvador/Bahia *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2002. CD-ROOM.

ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

AZEVEDO, C. G. D. *et al.* Implantação de um Sistema ERP: a Mudança Organizacional sob os Aspectos Contingencial e Institucional. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 27º, 2003, São Paulo/SP. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2003. CD-ROOM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edição 70, 2004.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-167, nov./dez. 1997.

BENJAMIN, W.; HORKEIMER, M; ADORNO, T.W.; HABERMAS, J. **Textos escolhidos**. Trad. José Lino Grünewald. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

BLAU, Peter M.; SCOTT, R.W. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. Trad. Maria Ângela de Freitas Levy. São Paulo: Atlas, 1979.

BOLAÑO, C. **Indústria cultural**: informação e capitalismo. São Paulo: Editora Polis, 2000.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE, P. de.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: L.Francisco Alves Ed. S.A, 1982.

CARREIRA, André Luiz A . N. **Práticas de produção teatral em Santa Catarina: sobrevivência e busca de identidade.** Florianópolis, SC: UDESC, 2002.

CARVALHO, Cristina A. P. de. **Objetivos organizacionais e conflito intraorganizacional: o caso do serviço social do comércio/ Alagoas.** Dissertação de Mestrado. Curso de Pós- Graduação em Administração, UFSC: 1992.

_____. **Objetivos versus conflito nas organizações: um estudo de caso.** In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 17º, 1993. Salvador/BA. Anais ... Florianópolis: ANPAD, 1993. CD-ROOM.

_____. **El control organizativo em las organizaciones no gubernamentales: um estudio de la realidad española.** In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 22º, 1998.Foz do Iguaçu/PR. Anais ... Florianópolis: ANPAD, 1998a. CD-ROOM.

_____. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas.** Maceió: EDUFAL, 1998b.

CARVALHO,C. A. P.; VIEIRA, M. M. F. **Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação.** In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.:** Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

CASTRO, Claudio de Moura. **A pratica da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia.** São Paulo: Ática, 1999.

COELHO, T. **O que é indústria cultural.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1980.

_____. **O que é ação cultural.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 2001.

COLI, J. **O que é arte.** São Paulo: Brasiliense, 2000.

CONNOR, Steven. **Cultura pós-moderna**: introdução às teorias do contemporâneo. São Paulo: Loyola, 1993.

CORRÊA, Marcos Barreto. **Do marketing ao desenvolvimento cultural**. Belo Horizonte, s. ed., 2004.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

CUELLAR, Javier Perez de. **Nossa diversidade criadora**. Papirus, 1997.

DA MATTA, R. **Explorações**: ensaios de sociologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

ETZIONI, Amitai . **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

_____. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

_____. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FEIJÓ, M.C. **O que é política cultural**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1983.

FERREIRA, G. M. **Teatro de grupo**: revelando e construindo a si mesmo. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes. Florianópolis, 2001.

FISCHER, E. **A necessidade da arte**. Trad. Leandro Konder. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.

FONSECA, Valeria Silva da. **Estrutura de decisão**: um estudo de caso em uma organização do setor metal-mecânico no estado de Santa Catarina. 1992. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.

FREITAG, Bárbara. **A teoria crítica**: ontem e hoje. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GAMEIRO, R.; MENEZES, M.F.; CARVALHO, C.A. Maracatu pernambucano: resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIORDANO, R. A arte sem medos da diversidade. **Jornal Diário Catarinense**. Florianópolis, SC, 26/10/2005, p.06.

GONÇALVES, J.C de S.; MAGALHÃES FILHO, P. A . de O.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. Do ócio ao negócio: a expansão lógica de mercado no futebol de Pernambuco. In: **IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE O PODER LOCAL. GESTÃO XXI, GESTÃO SOCIAL E GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO**. Caderno de Resumos, Salvador- Bahia, junho de 2003.

GOULART, S.; MENEZES, M.F.; GONÇALVES, J.C de S. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana do Recife. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, R. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HASENFELD, Yeheskel. **Organizaciones al servicio del hombre**. México: Prentice Hall, 1983.

HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HEGEL, G.W.F. **Estética**: a idéia e o ideal; Estética: o belo artístico ou o ideal. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

HESSEL, L. F. **O teatro no Brasil da colônia à regência**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1974.

HESSEL, L. F. **O teatro no Brasil sob Dom Pedro II**. Porto Alegre: UFRGS, 1986.

HININGS, B.; GREENWOOD, R.; RANSON, S. The structuring of Organizational structures. **Administrative Science Quarterly**. V.25. nº1. Mar, 1980.

JAMESON, F. **Pós-modernismo**: a lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: Ática, 1997.

KANT, I. **Crítica da razão pura**. (os pensadores). São Paulo: Nova Cultural, 1987.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KUPER, Adam. **Cultura**: visão dos antropólogos. Bauru, São Paulo: EDUSC, 2002.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

LEÃO Jr, F. P de Souza. Museus na região metropolitana do Recife: das heranças do passado à construção do futuro. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

LIBONI, M.L; PEREIRA, M.C.S. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão. O risco da naturalização da realidade: In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 26º, 2002. Salvador/BA. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2002. CD-ROOM.

LITTERER, Joseph A . **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

MACHADO-DA-SILVA, C.; VIEIRA, M.M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: Um modelo para análise das organizações. In: **Organização e Sociedade**. Jan/Abr, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 1993 *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1993.

MADEIRO, G.; CARVALHO, C.A. Da origem pagã às micaretas: a mercantilização do carnaval. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

MAGALDI, S. **Iniciação ao teatro**. São Paulo: Ática, 2003.

MARCUSE, H. **A dimensão estética**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

MARINHO, Maria Salete Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, v. 30, n.2, p.5-22; abr/jun, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. **Administração**.: conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Aabra Ltda, 1986.

MINTZBERG H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTE, T. C. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVIERI, C.G. **Cultura neoliberal**: leis de incentivo como política pública de cultura. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

OSBORNE, H. **Estética e teoria da arte**: uma introdução histórica. São Paulo: Cultrix, 1968.

PACHECO, Flávia Lopes. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do Teatro Apolo-Hermínio. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 25º., 2001, Campinas/SP. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2001.

PACHECO, Flávia L.; VIEIRA, Marcelo M. Cenário, palco e platéia: análise dos teatros da região metropolitana do Recife. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional/ org.: Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano F. Vieira. Recife: EDUFEPE, 2003.

PAREYSON, L. **Os problemas da estética**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

PAVIS, Patrice. **Dicionário de teatro**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

PEIXOTO, F. **O que é teatro**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. In: HASENFELD, Y.; ENGLISH, Richard A . **Human service organizations**. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1978.

_____. The analysis of goals in complex organizations. In: **American Sociological Review**, 26, dezembro, 1961, pp.854-866.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

SALLES, Helena Kuerten de.; DELLAGNELO, E.H.L. A estrutura de organizações sociais ambientalistas: um estudo empírico em três organizações. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28º, 2004, Curitiba/PR. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2004. CD-ROOM.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. São Paulo:Ed. Brasiliense, 1985.

SAYÃO, T.J. **O Dromedário Loquaz na arena da cidade em construção: uma leitura do teatro contemporâneo em Florianópolis**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Florianópolis, 2001.

SCHILLER, F. **A educação estética do homem**: numa série de cartas. São Paulo: Iluminuras, 1989.

SILVA, Rosimeri C. da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife. Anais... Florianópolis: ENEO, 2002. CD-ROM.

SILVA, G.M.; SILVA, S.G. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife. Anais... Florianópolis: ENEO, 2002. CD-ROM.

SILVA, F.M.V. da.; DELLAGNELO, E.H.L. Fontes financiadoras de grupos teatrais e seus modelos de avaliação de desempenho. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29º, 2005, Brasília/DF. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2005. CD-ROOM.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1979.

STANISLAVSKY, C. **A preparação do ator**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMAZ, O. R. A antropologia e o mundo contemporâneo: cultura e diversidade. In: SILVA, A. L. & GRUPIONI, L. D. B. (org.). **A temática indígena na Escola**: novos subsídios para professores de 1º e 2º graus. Brasília: MEC/MARI/UNESCO, 1995.

THOMPSON, John B. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS E.; HEMSLEY J. R. **Estruturas das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2003. CD ROM.

VIEIRA, Marcelo M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Org). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo : Saraiva, 2000.

WARNIER, Jean-Pierre. **A mundialização da cultura**. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (Entrevista Semi-estruturada)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: _____

Nome do Grupo Teatral: _____

Nome do entrevistado: _____

Posição na organização (função, cargo, etc.): _____

CATEGORIA 01 - OBJETIVOS

ORIENTAÇÃO GERAL

1. O que fez com que constituíssem o grupo?

* A intenção da questão é identificar a razão de existência da organização, seu propósito maior, o motivo pelo qual o grupo se formou.

* A questão pretende identificar a existência de novos objetivos, a existência de metas, orientações e diretrizes previamente estabelecidas.

2. De modo geral, todos os integrantes pensam da mesma forma em relação ao grupo?

* A questão pretende identificar se o grupo entende os reais propósitos da organização e se este entendimento se dá formal ou informalmente.

3. O grupo almeja algo com a realização de seus trabalhos? Esperam algum retorno? Que tipo de retorno? De quem?

* Esta questão pretende identificar os resultados almejados pelo grupo, bem como os atores importantes para o grupo (alvo).

4. O que você enquanto integrante almeja para o grupo?

* Esta questão pretende identificar o envolvimento dos integrantes (atores envolvidos) em relação aos objetivos do grupo.

FINALIDADE

1. Existem resultados específicos, definições prévias de atividades que devem ser realizadas em determinado período?

a) Como são definidos?

b) Quem define?

* Esta questão pretende identificar a existência de metas, resultados almejados pelo grupo, bem como a existência de atores envolvidos em tais definições. (Dimensão centralização de estrutura organizacional pode estar sendo observada também nesta questão).

2. O grupo faz avaliações em relação aos seus trabalhos? Como?

a) O que é considerado na avaliação? Quais são os parâmetros utilizados? (referenciais do público, crítica, imprensa/mídia, colegas da área, integrantes do grupo, patrocinador, etc.)

b) Quem participa da avaliação?

c) Existe algum tipo de formalização desta avaliação?

d) Existe algum tipo de divulgação desta avaliação?

* Esta questão visa verificar se o grupo preocupa-se em avaliar os resultados alcançados e se existe alguma avaliação pública (contábil, etc.), e quem são seus possíveis atores alvos. **(Dimensão centralização de estrutura organizacional (avaliação de resultados) pode estar sendo observada também nesta questão).**

ATUAÇÃO DO GRUPO

1. Quais são as atividades realizadas pelo grupo? Como estão distribuídas? Quem faz o quê? Existe distinção entre as atividades?

* A intenção destas interrogações é perceber se existe divisão das tarefas e se esta distribuição das atividades (cênicas e de apoio (divulgação, administrativo, captação, registro, etc.)) segue algum critério ou hierarquia, bem como verificar se as atividades do grupo correspondem ao que o mesmo se propôs a realizar. Além disto, estas questões pretendem identificar também quem define o que deve ser feito e como deve ser realizado. **(A dimensão coordenação pode estar sendo observada nesta questão, mediante a identificação do sistema de controle (ajuste mútuo, supervisão direta, e padronização (por habilidades, etc.), formalização).**

2. Em relação à realização das atividades do grupo, cada integrante realiza conforme suas próprias orientações ou existe alguma orientação estabelecida pelo grupo?

* Pretende-se identificar a existência de normas, procedimentos e padrões relativos ao trabalho do grupo e ao alcance dos seus objetivos. Nesta questão pretende-se identificar também os meios empregados para realização das atividades.

a) Existem requisitos para a realização das atividades? Quais? Quem define isto?

* Esta questão visa identificar se a distribuição das atividades ocorre por competência, habilidade, experiência, autoridade, etc. e se existe algum responsável pela coordenação das mesmas. **(A dimensão coordenação pode estar sendo observada nesta questão, mediante a identificação do sistema de controle (ajuste mútuo, supervisão direta, e padronização (por habilidades, etc.), formalização).**

3. O grupo sempre desenvolveu as mesmas atividades desde sua criação?

* As questões visam verificar a natureza das atividades da organização, se as atividades correspondem aos objetivos propostos. **(dimensão orientação geral/atuação)**

4. Como acontece o acompanhamento em relação à realização das atividades do grupo?

a) Existem responsáveis por isto?

b) Existe alguma formalização deste processo (registros diversos)?

* As questões visam esclarecer o processo de coordenação das tarefas e a distribuição de responsabilidade/autoridade entre os integrantes do grupo, bem como identificar o sistema de controle existente **(dimensão coordenação de estrutura também, mediante o sistema de controle (ajuste mútuo, supervisão direta ou padronização).**

c) Existe alguma cobrança por parte do grupo em relação à realização das atividades ou ao comportamento dos integrantes? Quais? *Almeja-se com esta questão identificar a existência de compromissos formais ou não em relação ao cumprimento dos objetivos do grupo.

5. Como são tomadas as decisões? Como são definidos os próximos passos do grupo? Quem toma as decisões relativas a recursos, programação, divulgação, ensaios, divulgação, etc.? Sempre foi assim desde o início?

* Com estas questões pretende-se identificar os tipos de decisões que envolvem o grupo, os interesses, bem como identificar os possíveis responsáveis (ou atores envolvidos) pela tomada de decisão do grupo. **(neste item poderá ser percebida a existência ou não de centralização, uma das dimensões estruturais).**

a) Todos os integrantes têm acesso às decisões e demais assuntos relativos ao grupo? De que forma têm conhecimento disto?

* Esta questão pretende identificar se há alguma centralização em relação às decisões e que tipo de canal de comunicação é utilizado para socializar as informações caso isto ocorra. **(Dimensão coordenação (comunicação) e centralização (tomada de decisão) da estrutura organizacional, estarão sendo observadas também nesta questão).**

RECURSOS

1. De onde conseguem os recursos para realização dos trabalhos do grupo?

a) Como são captados os recursos atualmente, e como era antes, no início?

b) Há dificuldade em obter os recursos? Por quê?

* Pretende-se identificar com esta questão as fontes de recursos e os possíveis atores externos envolvidos. Visa-se verificar também a existência de critérios ou exigências em relação à captação de recursos, que possam divergir dos propósitos do grupo.

2. Como são distribuídos os recursos ? A quem ou a que são destinados?

* Com esta questão pode-se identificar se a distribuição dos recursos é igualitária entre as áreas ou atividades, ou se há o favorecimento de alguma atividade em detrimento das outras. E por fim, pode-se verificar se a distribuição de recursos segue os propósitos do grupo.

RELAÇÕES EXTERNAS

1. O grupo está vinculado a outra (s) organização(ões) (org. públicas, associações, instituições de ensino, patrocinadores, outros grupos, etc.)? Que tipo de relação existe? Já esteve vinculado?

* Esta questão visa identificar a existência de parcerias, associações ou outros vínculos com atores externos à organização.

2. O grupo costuma se relacionar com outras organizações) (org. públicas, associações, instituições de ensino, patrocinadores, outros grupos, etc.)? Por quê?

* Com esta questão pretende-se identificar as possíveis relações com atores externos à organização.

CATEGORIA 02 – ESTRUTURA

COORDENAÇÃO

1. Existem regras relativas ao comportamento do grupo ou às atividades a serem realizadas? De que forma o grupo toma conhecimento disto?

* Estas questões pretendem identificar a existência de formalização dos processos de trabalho do grupo.

2. O grupo realiza ensaios, reuniões ou encontros? Com que frequência? Qual o motivo?

* A questão visa identificar de que forma a comunicação ocorre no grupo se formal ou informalmente, bem como verificar quais os assuntos tratados nos encontros ou reuniões realizadas, qual objetivo dos encontros.

3. Existem outras formas de contato entre os integrantes do grupo? (Virtual, telefone, etc.)

a) E com outras organizações, como se estabelece o contato?

* Visa-se com esta questão identificar outros possíveis canais de comunicação entre os integrantes dos grupos e organizações externas.

• Você percebeu alguma transformação do grupo ao longo dos anos de trabalho? Quais?

-DOCUMENTOS

***Existe algum documento que contenha informações sobre o grupo, sua formação, atividades, aspirações, etc.?**

* Esta questão visa identificar a existência de declarações públicas, documentos formais, registros que indiquem os objetivos do grupo.

*** O grupo precisa apresentar algum documento a alguma entidade pública ou de classe? Que tipo de documento?**

* Com esta questão, pretende-se verificar se o grupo faz declarações públicas de seus objetivos e dos resultados alcançados.

* Observação: As demais dimensões da categoria estrutura organizacional, foram observadas juntamente com as questões referentes aos objetivos do grupo.