

# CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN PARA A INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO GALPÃO

## DESIGN FOR INNOVATION: THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE'S ANALYSIS OF THE "GRUPO GALPÃO"

*Priscila Ferreira<sup>1</sup>*

*Ana Beatriz Santos<sup>2</sup>*

*Ana Luiza Saraiva<sup>3</sup>*

*Bruna Andrade<sup>4</sup>*

*Gabriella Cardoso<sup>5</sup>*

*Miriam Ribeiro<sup>6</sup>*

*Filipe Vasconcellos<sup>7</sup>*

*Eduardo Romeiro Filho<sup>8</sup>*

## Resumo

Esse artigo tem como objetivo discutir as formas de estruturas organizacionais e suas contribuições na indústria criativa, tendo como referência o Grupo Galpão. O método adotado inclui revisão de literatura que analisa como as economias criativas articulam a padronização de sua gestão e sua atuação de caráter livre e experimental sem engessar a concepção do espetáculo. Como conclusão, a pesquisa aponta uma estrutura organizacional híbrida, justamente porque trata-se de uma indústria criativa. Nesse contexto, a estrutura organizacional torna-se criativa porque ela dá suporte a um trabalho voltado para a inovação e a criatividade, e usa esses parâmetros como base para sua organização, e não o contrário. O Grupo Galpão então mescla estruturas organizacionais ditas como tradicionais, criando uma nova forma de organização que melhor atende seu propósito em uma concepção teatral inovadora e criativa.

**Palavras-Chave:** Inovação, Gestão Cultural, Economia Criativa, Estrutura Organizacional

## Abstract

This article aims to discuss organizational structures types and their contributions in the creative industry, taking as reference the "Grupo Galpão", of Belo Horizonte - Minas Gerais. The method used includes some literature review that analyzes how creative economies articulate the standardization of their management, and its free and experimental acting, without hampering the process of theatrical conception. As a conclusion, the research indicates a hybrid form of organizational structure, given that it is a creative industry. In this context, the organizational structure becomes creative because it provides support to an innovative and creative driven work, and uses these parameters as the basis for its organization, and not the other way around. Therefore, the "Grupo Galpão" mixes its so called traditional organizational structures, creating a new form of organization that best suits its purposes in an innovative and creative theatrical conception.

**Keywords:** Innovation, Cultural Management, Creative Economy, Organizational Structure.

ISSN: 1808-3129

<sup>1</sup>Priscila Ferreira  
priscilabmferreira@gmail.com

<sup>2</sup>Ana Beatriz Santos  
biasantod@gmail.com

<sup>3</sup>Ana Luiza Saraiva  
analuzacanhestro@gmail.com

<sup>4</sup>Bruna Andrade  
brunalacerda95@hotmail.com

<sup>5</sup>Gabriella Cardoso  
cardosogabriella@outlook.com

<sup>6</sup>Miriam Ribeiro  
miriamluiza.ribeiro@gmail.com

<sup>7</sup>Filipe Vasconcellos  
filipealmeidaengenharia@gmail.com

<sup>8</sup>Eduardo Romeiro Filho  
romeiro@ufmg.br

## INTRODUÇÃO

A discussão proposta por este artigo é baseada em uma pesquisa realizada em 2014 no Grupo Galpão de Teatro, onde buscou-se entender como a estrutura organizacional de uma empresa do setor criativo, mais especificamente em um grupo de teatro, pode auxiliar na inovação e na criação. Foram levantados relatos orais dos profissionais envolvidos com os processos administrativos e com os processos criativos do grupo para compreender a dinâmica entre gestão e criação.

O Grupo Galpão, fundado em Belo Horizonte (capital do estado de Minas Gerais, Brasil) em 1982, tem o intuito de desenvolver um teatro que relacione pesquisa, estudo de linguagem e comunicação com o público, sendo hoje uma das companhias mais importantes do cenário teatral brasileiro. Segundo Ramos, (2007), um dos pontos principais da atuação do Grupo é na área da arte e cultura, disseminando produções e propostas artísticas por meio de ações culturais na capital e no interior de Minas Gerais. Essa atuação sócio-cultural se dá por meio de espetáculos e do Centro Cultural Galpão Cine Horto, que dialogam entre a tradição e a contemporaneidade, o universal e o regional.

O Grupo Galpão de Teatro nasceu em um contexto histórico em que tem-se grandes mudanças na história cultural brasileira, no que diz respeito à política pública. Junto ao surgimento do Ministério da Cultura, inicia-se a busca por fontes de financiamento para as produções culturais, acarretando a criação das leis de incentivo à cultura. Essas leis são fontes de renda do grupo a partir de 1994, quando recebe o patrocínio do Banco Credireal, sendo o Grupo Galpão o primeiro grupo de teatro a receber um patrocínio fixo. As leis de incentivo à cultura, a popularização do grupo e o aumento da demanda por espetáculos exigiram do Galpão uma organização estrutural mais complexa, que foi sendo aprimorada ao longo dos anos. Dessa forma, a gestão atual do grupo envolve diversos participantes que são responsáveis por gerenciar os espetáculos, buscar patrocínios, dar retorno aos patrocinadores, lidar com as atividades financeiras, planejar a divulgação e realizar outras atividades essenciais para a manutenção do grupo de teatro, tudo isso sem que haja qualquer interferência no processo de criação.

## ECONOMIA CRIATIVA

A indústria criativa, segundo Braga (2012), é um conjunto de atividades econômicas que vai além dos limites tradicionalmente conhecidos sobre produção e consumo. Não se trata de algo novo sobre criatividade ou economia, a novidade está na extensão da relação entre esses dois conceitos para criar novos valores e riquezas. As atividades econômicas que compõem a indústria criativa adquiriram uma nova dimensão econômica e social devido à globalização e o acesso à informação, apesar de não serem atividades com prática recente na sociedade. Para a UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2010), as indústrias criativas repre-

sentam: ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como fonte principal; grupos de atividades baseadas em conhecimento focado em artes, com geração potencial de receita por meio da comercialização e direitos de propriedade intelectual; produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis que contenham valor criativo e econômico, além de objetivos mercadológicos; um novo setor dinâmico no comércio global, situando-se entre o artesanato, serviços e setores industriais. A UNCTAD reforça que as políticas adotadas para a economia criativa tem que responder não apenas a necessidade econômica, mas também a demandas especiais de comunidades locais relacionadas à educação, identidade cultural, desigualdade social e interesses ambientais.

O Brasil encontra-se em um momento que valorize a economia criativa devido à sua busca por uma identidade e sua vontade de conhecer suas indústrias criativas e o contexto de seus empreendedores. Dessa forma, os princípios que norteiam a Economia Criativa no Brasil são: a diversidade cultural, a sustentabilidade, a inovação e a inclusão social. Segundo o Plano da Secretaria da Economia Criativa, do Ministério da Cultura do Brasil (2011), a economia criativa pode ser considerada como um conjunto de atividades, bens ou serviços culturais que possuem natureza tanto econômica quanto cultural. Assim, os setores criativos são as atividades produtivas que apresentam como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento base da formação do preço, e que irá resultar na produção de riqueza cultural e econômica. Tal conjunto de atividades, bens ou serviços culturais apresenta como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico (o valor do bem criativo se encontra na capacidade humana de inventar, de imaginar, de criar, seja de forma individual ou coletiva), elemento base da formação do preço, e que irá resultar na produção de riqueza cultural e econômica. A categoria, portanto, abrange mais que apenas setores tipicamente culturais, ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), compreendendo outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à indústria de conteúdos, ao design, à arquitetura, entre outros. O conceito de inovação fica imbricado ao conceito da economia criativa, pois o processo de inovar envolve elementos importantes para o seu desenvolvimento, assumindo assim um papel importante na geração de inovação por meio de conhecimento, identificação e reconhecimento de oportunidades, assim como de um olhar crítico e um pensamento estratégico. Dessa forma, a economia criativa mantém sua dimensão dialética, onde concomitantemente responde às demandas de mercado e rompe com as mesmas.

## **GESTÃO CULTURAL**

A partir do entendimento da indústria criativa, começa-se a identificar nos grupos e organizações do setor preocupações semelhantes às preocupações empresariais, tais como competitividade, eficiência, formalização e até lucratividade. Segundo Vale (2008), independente da cultura ser vista ou não como um negócio, ela é um produto que gera emprego e retorno financeiro, e tem a necessidade de ser gerida.

A gestão cultural é entendida, segundo Bayardo (2008), como uma mediação entre os atores, as disciplinas, as especificidades e os domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais e que torna possível a sua produção, distribuição, comercialização e o consumo dos seus bens e produtos. No campo específico da cultura, gerir significa uma sensibilidade de compreensão, análises e respeito dos processos sociais, de forma que há a necessidade de entender os processos criativos e estabelecer relações de cooperação com o mundo artístico e suas diversidades expressivas, como defende Martinell (2003). Para o autor, a gestão cultural implica na valorização de aspectos intangíveis e subjetivos, de modo que é construída de acordo com suas próprias referências e particularidades, evidenciando critérios como, por exemplo, eficácia, eficiência e resultados, de forma diferenciada frente aos aspectos tradicionais da economia.

O processo de gestão cultural não pode ser feito da mesma forma que em uma empresa do segundo setor pois é necessário encontrar um meio que os processos não interfiram na criação. Para Vale (2008), quando uma organização assume como forma de gestão as aspectos específicos de uma empresa tradicional, ela passa a priorizar o resultado em detrimento do processo.

Segundo Ramos (1981), nas organizações culturais coexistem duas racionalidades – substantiva e instrumental -, sendo a primeira orientada pelos valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem - e a segunda orientada pelos resultados. Estas organizações conseguem balancear a valorização da satisfação social, da ética e da auto-realização com as práticas do mercado econômico no qual estão inseridos. Como acontece, por exemplo, em um espetáculo de teatro, que pode ser avaliado tanto pelo seu valor material quanto pelo seu valor simbólico, segundo Vale (2008).

A gestão cultural identificada como uma nova atividade profissional surge a partir das mudanças nas políticas culturais brasileiras. Essa é uma profissão que, de acordo com Cunha (2007), tem como base de sustentação teórica conhecimentos multidisciplinares, desenvolvidos a partir de referenciais sociais, políticos, históricos e culturais. Por estar em processo de constituição, há uma dificuldade em se definir a profissão, de modo que é possível identificar as principais características e habilidades necessárias a um gestor cultural. São elas: caráter estratégico, planejador, articulador, agregador e mobilizador, tendo, portanto, capacidade de gerenciar. A formação de gestores culturais tem a ver com a complexidade desse cenário cultural brasileiro de muitos atores, muitas interlocuções: poder público, empresas privadas, movimentos sociais organizados, universidades. É fácil perceber a pluralidade exigida para a gestão cultural e por isso, segundo Cunha (2007), entende-se que ela deverá estabelecer uma relação entre as questões artísticas e culturais associadas aos conhecimentos sociológicos, antropológicos e políticos, bem como aos conhecimentos mais técnicos da comunicação, economia, administração e direito aplicados à esfera cultural.

## **CULTURA E IDENTIDADE: RELAÇÕES ENTRE O DESIGN E O ESPAÇO CÊNICO**

A globalização trouxe como consequência o fortalecimento de identidades particulares que foram resistentes à padronização e à homogeneização, mas trouxe também a manifestação de “culturas híbridas” que são a mescla de elementos simbólicos de culturas distintas, o que causou uma situação complicada na produção de bens industrializados. O produto deveria estar integrado a esse novo mercado mundial, mas também deveria respeitar e atender às necessidades das identidades das culturas locais, visto que, segundo ONO (2004), os objetos são elementos fundamentais para a sociedade, trazendo junto consigo referências básicas na relação entre o indivíduo e o mundo. O principal objetivo desse produto é atender às necessidades do usuário, onde a qualidade desse objeto responde a essas necessidades assim como organiza os subjetivos que assumem funções e significados particulares para cada usuário e/ou grupo social. Esses objetos são ao mesmo tempo um produto em si e um reflexo de uma história cultural, política, econômica, social etc. que ajuda a moldar e entender a sociedade.

O design, responsável pelo desenvolvimento desses produtos, também pode assumir um papel de agente transformador numa comunidade local, utilizando suas competências para identificar formas de conceber produtos e serviços que fortaleçam essa identidade local. Neste sentido, Thackara (2005) defende o “projetar com”, ao invés de “projetar para”, reforçando a necessidade de ver o design “como um serviço”, implicando modelos de ação colaborativos, contínuos e abertos, que incluam outras áreas de atuação e a própria comunidade e permitam então a aplicação dessa atuação colaborativa voltada para o serviço a outros setores que também atuam em meio a um ambiente criativo e inovador. Esta situação se aplica, por exemplo, a grupos de teatro e seu espaço cênico, visto que, segundo Silva e Ribeiro (2013), o design se faz estratégico no negócio de saber fazer e representa um catalisador da inovação e da criação de uma imagem produtiva ligada a cultura local.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A atividade teatral no Brasil não parece seguir uma tendência decrescente. Pelo contrário, o que se observa são períodos intercalados de ascensão e declínios. Segundo Nunes (2012), em cada ciclo, novos elementos tornam-se preponderantes, inclusive novas funções são atribuídas ao teatro, sugerindo a presença e relevância de outros tipos de inovação nessa atividade além da inovação de processo. Segundo a OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), uma inovação organizacional diz respeito a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, seja em seu local de trabalho ou em suas relações externas. Em grande medida, esse tipo de inovação permite a melhoria do desempenho por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, bem como estimula a satisfação no local de trabalho e por consequência a produtividade do trabalho, e promove o acesso a ativos não transacionáveis, como o conhecimento não codificado, ou reduz os custos de suprimentos.

Na atividade teatral, segundo Nunes (2012), o surgimento da figura do ence-



nador pode ser considerado uma inovação organizacional, pois a prática teatral anterior ao encenador se apresentava como um conjunto de elementos díspares que não traziam necessariamente uma coerência entre si, isto é, cenografias, figurinos, iluminação e atuação dos atores eram atividades desenvolvidas isoladamente, cada uma buscando a sua própria linha estética e artística. Cabia ao diretor apenas fazer as marcações de cenas, cuja habilidade era condicionada pela sua experiência. Em contrapartida, o encenador busca a conciliação desses elementos em prol de um propósito artístico, havendo a necessidade de compreensão entre as partes quanto à atuação do outro. Dessa forma, o encenador rearranja e coordena os atores produtivos do espetáculo de modo que haja circulação de informações, alterando o padrão de organização desses elementos até então.

As Estruturas Organizacionais surgiram com a necessidade de atender uma maior demanda do consumo, seja ele de um serviço ou de um produto. A partir do momento em que uma empresa não consegue atender toda a sua demanda, há a necessidade de um desenvolvimento organizacional para que assim possa evoluir e responder pelo seu aumento de mercado. É nesse desenvolvimento que a empresa muda o seu modo operacional e a sua estrutura. Muitas firmas começam com a Estrutura Simples, pois geralmente é o tipo de organização que não exige uma grande quantidade de funcionários e não é necessária uma estrutura muito elaborada. O mesmo acontece com as companhias de teatro, por terem inicialmente poucos integrantes e poucos recursos, essas apresentam características da Estrutura Simples que, segundo Mintzberg (2012) é a supervisão direta, pouca burocracia e comunicação informal onde poucas pessoas decidem o planejamento das peças a serem apresentadas e os locais a serem exibidos, sendo que todos os integrantes dividem as tarefas a serem realizadas.

Com o aumento da demanda, maior acesso por parte da população e maior divulgação de suas peças, as companhias de teatro trataram de se organizarem internamente, podendo, assim, apresentar um espetáculo de qualidade com um maior número de vezes e para um maior público. Ao se reestruturarem, as empresas podem buscar padronizar os seus processos para produzirem mais, assumindo assim características da Burocracia Mecanizada, na qual há, segundo Mintzberg (2012), uma grande formalização, burocracia e uma hierarquia mais acentuada. Os grupos de teatros também passaram a apresentar algumas dessas características, pois, geralmente, a sua maior fonte de renda são as leis de incentivo do governo e, para atenderem os requisitos necessários e receberem os recursos, estas precisam se adequar burocratizando a si mesmas.

Primordialmente, os grupos de teatro se enquadraram na Adhocracia, em que o ajustamento mútuo e o ambiente dinâmico são predominantes, como defende Mintzberg (2012), mas podendo apresentar também várias características das outras estruturas. Para o autor, a Burocracia Profissional se faz presente no momento de contratar um novo integrante, na qual esse é escolhido por apresentar habilidades e experiência na área, adquiridas anteriormente. O autor ainda defende que com o crescimento da empresa, essa pode passar a produzir diferentes tipos de produtos, podendo dividir a empresa em unidades intermediárias com a sua própria organização, mas com padronização do produto final feita pela cúpula principal, característi-

cas essas da Forma Divisionalizada.

Pelo motivo de as companhias teatrais serem geralmente de pequeno porte, é raro encontrar grupos que possuam características dessa configuração. Para Fiorante et al (2012), como essas estruturas são fundamentais para a adequação de qualquer empresa no mercado, as economias criativas, como, por exemplo, os grupos de teatro, têm cada vez mais aderido aos seus princípios para garantir a sua sobrevivência no meio. Apesar de se comportarem de maneira específica, as companhias de teatro também têm as suas necessidades de empresa como outra qualquer e possui as suas próprias formas de organização e hierarquia.

## **ESTUDO DE CASO: O GRUPO GALPÃO METODOLOGIA E MÉTODO DE PESQUISA**

Foi realizada no período do segundo semestre de 2014 uma pesquisa de campo no Grupo Galpão com o objetivo de identificar o tipo de estrutura organizacional que se constitui um grupo de teatro já bem estabelecido em Belo Horizonte e de notoriedade nacional. Segundo Santos et al (2014), foram feitas entrevistas abertas e semiestruturadas durante o processo da pesquisa de campo com membros do Grupo Galpão responsáveis pela Consultoria e Coordenação de Planejamento, Coordenação de Comunicação, Diretoria de Produção e Diretoria-Presidente do Grupo. O roteiro de perguntas era voltado para o melhor entendimento da forma da organização da empresa, de modo que a proposta era compreender a estrutura do grupo, como são feitas as divisões de trabalho dentro da empresa e como a empresa se organiza. Além disso, os autores buscavam conhecer melhor a área de planejamento da empresa, quais são suas funções e como se dá o funcionamento das coordenações, assim como as formas de comunicação, dentro e fora da empresa, e como isso interfere nas relações internas e externas do grupo. Por fim, as entrevistas focaram também em resultados que expunham como se realizam as montagens dos espetáculos e como o Grupo se organiza para que aconteça todo o processo de elaboração dos espetáculos e das turnês, e como administram aspectos relacionados ao funcionamento da parte financeira e burocrática da empresa.

## **O GRUPO GALPÃO**

A história do grupo começa quando quatro atores, que se conheceram em uma oficina de teatro no ano de 1982, resolveram se juntar para formar um grupo organizado e pensado para trabalhar e produzir a longo prazo. A direção escolhida pelo Galpão foi construir peças com o intuito de atingir um público que antes não era alcançado, fazendo teatro de rua. No princípio, quando o espetáculo não possuía



financiamento, a arrecadação era feita ao fim de cada espetáculo, onde os atores passavam um chapéu e cada espectador retribuía com o valor que achasse justo. O grupo vinha crescendo e sendo reconhecido em Minas Gerais e em outros estados brasileiros, mas apesar da popularidade, a situação financeira não era boa e foi preciso pedir empréstimos para manter os gastos de produção e criação. Essa dificuldade fez com que o grupo se abalasse e repensassem questões de planejamento, dividindo e deixando mais claras as tarefas.

A partir de 1987, foram feitos estudos e workshops com o intuito de conhecer e interpretar profundamente a realidade brasileira, e assim inaugurava-se “a série brasileira”, com a peça “Foi Por Amor”, voltada para a realidade vivida no país. Nessa mesma época, o Galpão já fazia apresentações internacionais, o que foi uma ótima oportunidade de conhecer outras realidades, de grupos mais concretos e bem estruturados. Em 1989, ao voltar de uma temporada na Europa, o grupo decidiu comprar um espaço para os ensaios, além de reunir todo o equipamento já adquirido e documentos já arquivados pelo grupo. Juntou-se todo o dinheiro que tinham guardado e para o restante que faltava, fizeram um empréstimo. A vontade de decolar e crescer era cada vez mais forte e sólida dentro do grupo. No ano de 1991, após anos de trabalho, o reconhecimento do público, as críticas e os prêmios eram recorrentes. O espetáculo “Romeu e Julieta”, marco para a equipe, rodou estradas e ganhou projeções não só nacionais como também internacionais, sendo convidados a apresentar em Londres, onde foram elogiados. Começaram a surgir grandes patrocinadores, além de verbas de Leis de Incentivo Fiscais à Cultura que garantiam a manutenção da equipe. Em 1998, o Grupo Galpão fundou o seu centro cultural, Galpão Cine Horto, em um antigo cinema em Belo Horizonte, em um espaço perto da sede. O centro cultural é um espaço aberto para a comunidade, voltado para projetos que buscam à formação e reciclagem de profissionais, a pesquisa, produção artística, compartilhamento de conhecimentos e experiências, e uma maior dissipação de informação. Todas essas atividades tem sido um grande influenciador e referência para todas as idades. Um dos exemplos de projeto em andamento atualmente é o Centro de Pesquisa e Memória de Teatro (CPMT), que possui cerca de 6.000 exemplares de livros. As pessoas podem ter acesso a eles gratuitamente, relembrando assim um dos principais ideais do grupo, que é atingir o maior número de pessoas que antes não possuíam tal acesso, o que torna o Cine Horto referência de pesquisa para toda a comunidade. Pelo crescimento e com a necessidade de prestar contas às empresas parceiras, além da grande burocracia para se enquadrarem nas leis de incentivo a cultura, viu-se a necessidade de uma contratar uma consultoria externa, para estruturar melhor a parte administrativa, com funções como marketing, comunicação e planejamento.

## **ESTUDO DE CASO**

O grupo tem em sua formação 12 atores fixos e todos fazem parte da cúpula estratégica da empresa e do núcleo operacional, melhorando assim o diálogo entre os setores e diminuindo linhas intermediárias de comunicação. O grupo possui sempre

o cargo "Gerente geral", uma pessoa que tem a visão sistêmica de tudo o que está acontecendo na empresa, responsável por fundir o trabalho do operacional com o do administrativo. Além disso, durante cada novo espetáculo um diretor artístico é convidado e exerce o papel de "Gerente de projeto". A comunicação interna da empresa é marcada pela informalidade já que o fluxo de informação ocorre na maior parte das vezes no "boca a boca". Esse processo acontece devido a um ambiente de trabalho fisicamente pequeno, de forma que todos mantêm uma relação muito próxima, favorecendo a interação pessoal entre os funcionários. As coordenações se encontram lado a lado, assim como coordenadores e assessores, o que aumenta a horizontalidade nas relações de poder.

A empresa cria espetáculos e reapresenta os já criados. O processo de produção do Grupo Galpão é bem variado, sendo difícil estabelecer um padrão para a criação de novos espetáculos, atividade de responsabilidade do conselho artístico e do diretor convidado. Porém o setor administrativo da empresa estabelece, para sua própria organização, um padrão de produção para assessorar a criação. O processo de produção no Grupo Galpão pode ser dividido em três partes claras: a pré-produção do espetáculo, que consiste desde a concepção da ideia até o momento da assinatura de contratos; a produção, onde as ações de montagem do espetáculo são colocadas em andamento; e a pós-produção, onde acontece a conclusão dos trabalhos e elimina pendências como, por exemplo, acerto de contas, relatórios finais e desmontagem do evento.

Durante a pré-produção há, primeiramente, a escolha do diretor e do texto a ser desenvolvido. Após a escolha do texto é preciso verificar os direitos autorais, que legitima a possibilidade de utilizar a obra e escolher a equipe de criação que consiste em, por exemplo, cenografia, preparador vocal e figurino. Para a organização interna é necessária uma listagem de todas as atividades. São realizados os "checklists", listas desenvolvidas pela produção que mapeiam e difundem as informações entre o grupo, faz-se necessária a criação do plano de comunicação, que entra em contato com mídias e possíveis parceiros para divulgar e vender o projeto, e a montagem do cronograma dos artistas e de toda a produção, assim como o orçamento.

Após fechamento dos contratos, a produção começa de fato e o principal papel da equipe é dar todo o suporte necessário para que o trabalho artístico aconteça sem grandes imprevistos e problemas, não prejudicando o momento de criação. A pós-produção inicia-se no fim da temporada do espetáculo, de forma que todas as pendências relacionadas a peça devem ser resolvidas no menor tempo possível após o término. Em seguida, é preciso guardar e organizar todo o material utilizado durante as apresentações, catalogando os objetos de cena, cenários e figurinos para melhor conservação. Para concluir, realiza-se uma análise dos resultados finais, mostrando o que foi satisfatório e o que requer mais atenção para as próximas montagens teatrais. Com base nessas informações, conclui-se o projeto e elabora-se os relatórios finais que prestam contas aos parceiros e patrocinadores do Grupo.

Vale ressaltar, inclusive, que grande mérito da conquista de apoiadores para o grupo se deu devido a uma formação estratégica formalizada, como uma empresa.

Isso se fez necessário para atender as exigências dos patrocinadores e leis de incentivo estadual e federal, que são atualmente a principal receita do grupo. Dessa forma, eles têm que se manter corretos em relação às tais exigências, pois se por ventura tornam-se uma empresa inadimplente, por exemplo, o grupo perde todos os direitos de receber recursos. O Galpão é obrigado a apresentar um planejamento anual, para as leis de incentivo estadual e federal, que relata todas as atividades e gastos previstos para o próximo ano, para que todos saibam em que, para que, e como será investido o dinheiro repassado. Para que isso aconteça, o processo de criação acaba sofrendo uma pressão para se adequar ao prazo, sendo necessário um planejamento. Segundo membros do Grupo Galpão, esse planejamento anual foi um grande desafio para empresa no início, principalmente devido ao caráter de negócio de grupos teatrais, que em sua maioria possuem um aspecto mais informal e com um planejamento mais reduzido. Para otimizar ainda mais a comunicação entres os setores da empresa, a estratégia atual do grupo é a criação de uma nova sede para unir todas as partes administrativas do Galpão, que hoje possui o setor financeiro e o galpão de armazenamento dos equipamentos separados da sede oficial.

Foi possível observar que a empresa Grupo Galpão possuía duas formas de organização: Burocracia Profissional e Adhocracia, mostrando ser um híbrido estrutural. A estrutura organizacional do administrativo ficou cada vez mais rígida, no sentido de divisão de tarefa, cronogramas pré-definidos, formalização de documentos e históricos, sempre tomando o cuidado de não interferir na parte criativa da empresa, onde ocorre o processo de pesquisa e produção do espetáculo. Eles conseguiram atingir um equilíbrio nas atividades, que proporcionava tanto o crescimento como a inovação, não deixando que um prejudique o outro.

## RESULTADOS

A partir de uma análise crítica acerca de estruturas organizacionais e o contexto cultural em Belo Horizonte, é possível dizer que o Grupo Galpão, enquanto empresa, manteve a sua fonte inovadora inicial, encontrando o equilíbrio entre a burocratização e padronização de atividades e a produção criativa. Com a crescente demanda de consumo cultural, aliada ao perfil de espetáculos do Galpão e seu crescimento como grupo teatral, surgiu a necessidade da introdução de ferramentas de gestão na organização.

O Grupo Galpão se adaptou e se tornou um híbrido estrutural, misturando características de diferentes formas de organizações adaptadas à realidade em que está inserido. A padronização, a princípio, trouxe certo temor de que os processos se tornassem muito rígidos, e a capacidade de inovar, que sempre foi o foco de trabalho do grupo, fosse perdida. Características como a informalidade, autonomia e horizontalidade proporcionam um ambiente propício à inovação. Porém, a situação atual do Grupo e de todo o mercado da “economia criativa” requer um aumento na burocratização e padronização de alguns processos, principalmente nas atividades ligadas ao setor administrativo, devido a uma série de exigências determinadas pelas

leis de incentivo federal e estadual e pelos patrocinadores, que são as principais fontes de renda. Vê-se que muitas empresas não conseguem se adaptar a esse tipo de realidade, o que traz um destaque para a estrutura criada pelo Galpão. Para o grupo, o funcionamento depende do processo criativo, de forma que todos os setores precisam trabalhar para garantir que não haja problemas, por exemplo, financeiros e de logística, que afetem a produção artística.

Além disso, a identidade do Galpão é algo já consolidada, o que facilita o entendimento dos objetivos que precisam alcançar enquanto disseminadores culturais, assim como o que comunicar em termos de valores com o seu público. É correto então afirmar que é possível que a criatividade e a inovação durante a concepção teatral encontrem um lugar “nobre” dentro da estrutura organizacional da empresa, como se fossem demandas a serem obedecidas tais quais as questões burocráticas para validar patrocínios e leis de incentivo à cultura. O frescor do processo criativo não é massacrado pela padronização da gestão porque essa estrutura só acontece devido à vontade do Grupo Galpão de disseminar seu trabalho, e fazem isso aproveitando as oportunidades oferecidas no setor cultural e se adequando às exigências sem perder sua identidade teatral. Dessa forma, um funcionamento burocrático e padronizado dentro de um grupo de teatro com uma identidade já fortalecida não se torna um fator que prejudica a criação, pelo contrário. Uma gestão bem estruturada dentro de empresas ditas como “criativas” beneficia o espaço cênico no que diz respeito à disseminação cultural e a valorização da identidade local.

É importante ressaltar que o designer, nesse contexto, seria um grande aliado para promover essa postura metodológica aplicada no Grupo Galpão em outros grupos menores e menos estruturados, atuando de forma eficaz dentro das artes cênicas como um agente de potencialização da cultura e da identidade de um local em benefício do trabalho realizado nos grupos. Diferentes conceitos a cerca da transversalidade são discutidos atualmente, sendo ela a capacidade de cruzar dados e informações de diversos campos dos saberes, talvez antes não relacionados, em especial com a área do design - devido suas características de atuação e formação. O design hoje pode ser uma ferramenta importante de reconfiguração do cenário atual econômico, sendo necessária sua mudança de postura de atuação, passando a se entender como um profissional que não só projeta, mas que atua dentro de uma rede e oferece formas inovadoras para os processos de produção. Com a criatividade e a capacidade de comunicação, o designer contribui para promover um alto grau de participação social ativa, desenvolvendo soluções em contextos específicos e globalizados, integrando comunidades e utilizando-se de novidades tecnológicas e sociais para permitir um diálogo entre o local e o global. Desse modo, percebe-se as relações que o design e a área artística teatral podem traçar, desenvolvendo novas formas de valorizar a cultura local.

## CONCLUSÃO

De acordo com a literatura, as formas de estrutura organizacional apresentam burocracias e padrões necessários para o bom funcionamento dos processos implementados dentro de uma organização, a fim de se obter uma boa gestão empresarial. Porém esses aspectos são conhecidos por reprimir o desenvolvimento da criatividade e inovação característicos de muitas instituições, como os grupos de teatro. O estudo apresentado mostra que é possível unir essas duas vertentes.

O Grupo Galpão de Teatro é reconhecido pelo seu caráter social, visto que a maioria dos espetáculos apresentados são de rua e gratuitos para o público. A fim de continuar com o trabalho, o grupo recorreu a patrocínios como os da Petrobrás e da Lei de Incentivo a Cultura. Logo, houve a necessidade de se estruturarem de forma mais clara e eficiente para atender os pré-requisitos impostos pelos patrocinadores. Observa-se na pesquisa que foi elaborada no Grupo Galpão uma estrutura administrativa com ferramentas de gestão na organização, de forma que o caracteriza como um híbrido estrutural, ou seja, apresenta fatores importantes de vários tipos estruturais. Nesse caso, há o predomínio da Adhocracia, que é caracterizada pelo ambiente inovador e estrutura em constante adaptação. Dessa modo, percebe-se que a estrutura organizacional de uma empresa não é necessariamente rígida. Como no caso do Grupo, ela foi adaptada ao estilo e ritmo de trabalho dos integrantes da empresa, atuando como um suporte para a produção do espetáculo. Assim, conclui-se que a configuração organizacional pode ser inovadora.

O design é uma atividade interdisciplinar que consegue lidar com os aspectos objetivos e também subjetivos, seja em produto, ambiente ou interfaces. As competências do design são fortes ferramentas de potencialização da cultura e da identidade de um local, de forma a trazer contribuições significantes para a sociedade. O designer pode então se comportar como um agente cultural, que por meio da análise, planejamento, escolha, recebimento e processamento de estímulos torna-se um aliado do "Gerente de Projeto" da produção teatral, como o Grupo Galpão denomina em sua organização o diretor artístico convidado. Como conclusão, a pesquisa aponta uma estrutura organizacional híbrida, justamente porque trata-se de uma indústria criativa. Nesse contexto, a estrutura organizacional torna-se criativa porque ela dá suporte a um trabalho voltado para a inovação e a criatividade, e usa esses parâmetros como base para sua organização, e não o contrário. O Grupo Galpão então mescla estruturas organizacionais ditas como tradicionais, criando uma nova forma de organização que melhor atende seu propósito em uma concepção teatral inovadora e criativa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- RAMOS, L. B. O centro cultural como equipamento disseminador de informação: um estudo sobre a ação do Galpão Cine Horto. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2007.
- BRAGA, C. Estímulos à Valorização Intangível. In: LEAL, Joice Joppert (org.). Um novo olhar sobre o design brasileiro. São Paulo: Senai-SP editora; Associação Objeto Brasil, 2012.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). Creative economy report 2010: a feasible development option. Geneva: UNCTAD, 2010.
- BRASIL. Ministério da Cultura. Secretaria da Economia Criativa. Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014. Brasília, 2011.
- NUNES, B.F. A inovação da cultura: analisando o papel da inovação na atividade teatral. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.
- VALE, J.F. Produção e Gestão no Teatro de Grupo como Projeto de Construção de Autonomia. Florianópolis: Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC), 2008.
- BAYARDO, R. A Gestão e a Questão da Formação. Observatório. Pag 57. Ano 2008.
- MARTINELL, A. Gestión cultural y procesos de profesionalización. Espanha, 2003.
- RAMOS, A. G. A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. XXII, 21 Op.
- CUNHA, M. H. Gestão cultural: construindo uma identidade profissional. 2007.
- ONO, M. M. Design, cultura e identidade, no contexto da globalização. Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2004.
- THACKARA, J. In The bubble: designing in a complex world. Cambridge: MIT, 2005.
- SILVA, S. L.; RIBEIRO, R. A. da C. As relações entre arte e design: uma análise de discursos subjacentes e de pressupostos de comunicação. Alceu (Online), v. 13, p. 116-126, 2013.
- OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo. 3 ed., 2005.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.334.
- FIORANTE, A.; EMMENDOERFER, M.L; VITÓRIA, J.R. Mecanismos-Chave de Controle Organizacional em Grupos Teatrais da Cidade de Ouro Preto - Minas Gerais - Brasil. Redige, V.3, p 1-22, Agosto de 2012.
- SANTOS, A.B.; SARAIVA, A.L.C; ANDRADE, B.L.; VASCONCELLOS, F.A.; CARDOSO, G.S.; RIBEIRO, M.L.J. Avaliando efeitos da arquitetura organizacional da produção em um grupo de teatro. Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.