

Gestão em Teatros Públicos de médio porte: o caso Teatro Esperança/Jaguarão-RS-Brasil¹

Carlos Amaro da Silveira²
Adriana Pisoni da Silva³

Resumo

O presente artigo se propõe investigar o modelo de gestão administrativa de Teatros, Teatros Municipais, tendo como estudo de caso o Teatro Politeama Esperança, na cidade de Jaguarão/RS. Para tanto, busca-se identificar como se estabelecem as relações entre os diversos atores envolvidos no processo de estruturação do campo organizacional; e por fim, identificar como se dá o processo de arrecadação de recurso oriundos do Teatro e a sua reversão ou/não para a manutenção e prospecção de melhorias na infraestrutura. A metodologia de pesquisa adotada classifica-se como aplicada e estudo de caso; e quanto a sua abordagem como qualitativa; os seus objetivos como descritiva e exploratória; e para compor o referencial teórico buscou-se a fundamentação na bibliografia de teóricos de gestão cultural, gestão e planejamento, políticas públicas. A coleta dos dados na pesquisa de campo fez-se por meio de entrevista semiestruturada com o gestor público do Teatro. Em conclusão a esta pesquisa se observa que os recursos financeiros previsto no Decreto Municipal nº 286/2015 são escassos tendo em vista a quantidade de eventos realizados, identificando-se a necessidade da criação de cargos técnicos previstos em lei no Executivo Municipal para lotação destes funcionários no teatro. Também a adoção de parcerias Públicas Privadas poderia vir a contribuir para uma possível gestão sustentável através de autarquias, Fundações, associações culturais sem fins lucrativos, bem como a criação de uma sociedade amigos do teatro, como forma de manter essa instituição cultural em funcionamento, cumprindo sua missão de difusão da cultura à população.

Palavras-chave: Teatros Públicos; Planejamento; Gestão Cultural; Jaguarão.

Abstract:

The present article proposes to investigate the administrative management model of Theaters, Municipal Theaters, having as a case study the Politeama Esperança Theater, in the city of Jaguarão / RS. In order to do so, it seeks to identify how the relations between the various actors involved in the process of structuring the organizational field are established; and finally, to identify how the process of collecting resources from the Theater occurs and its reversion or not for the maintenance and prospecting of improvements in the infrastructure. The Theater is a cultural equipment now restored

¹ Artigo do Trabalho Final de Curso da Especialização em Gestão Estratégica do Turismo na Universidade Federal do Pampa. Entregue em 20 de agosto de 2018.

²Graduado em Tecnologia em Gestão de Turismo. Discente na especialização em Gestão Estratégica do Turismo na Universidade Federal do Pampa. (cacasarandi@mail.com).

³ Orientadora do artigo. Docente da Especialização em Gestão Estratégica do Turismo na Universidade Federal do Pampa. Doutora em Extensão Rural (UFSM). Mestre em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS). Bacharel em Turismo (PUC/RS).

and delivered to the community for enjoyment and an important tourist attraction for the development of tourism of the municipality. In this sense, the knowledge of new organizational phenomena can contribute to a management focused on innovation, flexibility and inclusion of new administrative skills. In conclusion to this research it is observed that the financial resources foreseen in Municipal Decree No. 286/2015 are scarce in view of the number of events carried out, identifying the need to create technical positions such as sound operator, illuminator, director artistic, provided by law in the Municipal Executive to stock these employees in the theater. Also, the adoption of Private Public Partnerships could contribute to a possible sustainable management through municipalities, Foundations, non-profit cultural associations, as a way to keep this cultural institution in operation, fulfilling its mission of diffusion of culture to the population of this community.

key-words: Public Theaters, Theater, planning, management; Jaguarão.

1 Introdução

A atividade do teatro no ocidente se originou de mitologias, religiões e rituais, que expressava uma compreensão e controle do mundo. No começo eram pequenas representações teatrais para entretenimento, que com o tempo o aumento de públicos expectadores levou a construção de espaços próprios para apresentações, surgindo o que hoje denominamos teatro, Andrade (2000). O Teatro no século XVIII influenciou filósofos da época, notoriamente marcada pelo Iluminismo⁴ que voltam à praça pública para através do teatro propagar suas ideias, (SOUSA, 2013).

O Estado do Rio Grande do Sul possui diversidade cultural, como indicativo a isso se observa a existência de salas de espetáculo, tanto na capital como no interior, as quais denominamos de teatro, dentre estes o Teatro Esperança inaugurado a 13 de janeiro de 1898 na cidade de Jaguarão-RS. Parece relevante esse fato considerando ser um equipamento cultural⁵ importante do poder público municipal, edificado em uma cidade de pequeno porte, que foi tombado⁶ e

⁴ Iluminismo – No século XVIII na Europa, um movimento cultural de intelectuais procurou mobilizar o poder da razão, com a finalidade de reformar a sociedade e o conhecimento prévio. Este período também designado por Era do iluminismo ou a Era da Razão, promoveu o intercâmbio intelectual e foi contra a intolerância e os abusos da Igreja e do Estado. Com início entre os anos de 1650 e 1700 e floresceu até 1790-1800, teve como principais impulsionadores os filósofos Baruch Spinoza, John Locke, Pierre Bayle e o matemático Isaac Newton e recebeu o apoio de vários príncipes reinantes na Europa que aplicaram as suas ideias no governo. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Iluminismo>, 2013, apud SOUSA, 2013).

⁵ Entende-se por equipamento cultural todas as edificações destinadas a práticas culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus). Fonte: (COELHO, 1997, p. 165 apud LEAL, 2007).

restaurado, sendo o objeto empírico da pesquisa aqui apresentada. Podendo-se ainda considerar a utilização deste como produto turístico com a criação de visitas guiadas, como forma de oferta turística, cultural e artística, apresentando um “*Tour*” temático, que contemple as referências deste bem histórico material e imaterial.

Conforme Meyer e Scott (1983, apud PACHECO, 2002), um teatro possui dois ambientes: o técnico que envolve tecnologias complexas e trocas de serviços no atual mercado, em que as organizações buscam eficiência e processos de trabalhos efetivos; e o ambiente institucional, baseado em regras e valores sociais que se impõe através do estabelecimento de estruturas e processos corretos, que representam suporte e legitimidade ao ambiente. O presente estudo se detém no ambiente técnico, abordando os aspectos de gestão, já que no ambiente institucional é notória a importância desse equipamento para a sociedade local e que os aspectos gerenciais são de suma importância para a sua manutenção. Justifica-se também considerando o engajamento de forças da comunidade através de associações culturais, projetos acadêmicos, poder público, que logrou a recuperação do edifício histórico em face de seu tombamento pelo IPHAN ao custo de mais cinco milhões de reais oriundos de programas do Governo Federal. Esta realidade trouxe novas perspectivas ao sistema cultural da cidade, fato que conduz à reflexão de encontrar a maneira correta no modelo de gestão desse equipamento público.

Raggio, (2013), define a gestão pública como um processo pelo qual o aparelho público se destina recursos humanos, financeiros, técnicos e administrativos para produzir bens e serviços destinados à satisfação das demandas populacionais. Diante dessa realidade fica evidente a natureza complexa do modelo de gestão de um equipamento cultural como é o caso de nosso objeto de pesquisa, o Teatro Esperança.

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é investigar o modelo de gestão do Teatro e processos decisórios, na produção e gestão administrativa do Teatro Esperança; identificando como se estabelecem as relações entre os diversos atores envolvidos no processo de estruturação do campo organizacional; e por fim, identificar como se dá o processo de arrecadação de recurso oriundos do Teatro e a

⁶ Tombamento do Conjunto Histórico e Paisagístico de Jaguarão-rs. Proc. nº 1569/2008. Fonte: www.iphan.gov.br/rs.

sua reversão ou/não para a manutenção e prospecção de melhorias na infraestrutura do Teatro.

A metodologia de pesquisa adotada classifica-se como aplicada e estudo de caso; e quanto a sua abordagem como qualitativa; os seus objetivos como descritiva e exploratória; e para compor o referencial teórico buscou-se a fundamentação na bibliografia impressa e em artigos obtidos na internet, ainda, a pesquisa documental (VEAL, 2011). Na pesquisa bibliográfica apresentam-se alguns teóricos de gestão cultural, gestão e planejamento, políticas públicas, por fim, pesquisar modelos de gestão de outros teatros públicos, para induzir à reflexão sobre o que representa o Teatro Esperança como um equipamento cultural público a ser administrado. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada com o gestor da instituição escolhida, permitindo averiguar como funciona a dinâmica de gestão administrativa e aspectos de produção cultural do Teatro Esperança.

1.1 Breve histórico do Teatro Esperança

Na segunda metade do século XVIII e no início do Século XIX em Lisboa-pt, começam a aparecer espaços dedicados à atividade comercial teatral rentável, desenvolve-se nova organização do espetáculo. Os “edifícios teatrais são posicionados urbanisticamente de acordo com o gosto dos destinatários”, cuja função social influenciou em diferentes épocas as adaptações destes espaços bem como em decorrência de fatores econômicos em relação à rentabilidade dos teatros públicos e comerciais motivaram a evolução de espaços públicos abertos, para espaços fechados, havendo controle da entrada e cobrança de bilhete (SOUSA, 2013).

Nesse contexto surge o Teatro Politeama Esperança (como consta em um relatório de diretoria do teatro em 1898), quando começou a ser construído em 1887, através de uma sociedade anônima, com a denominação inicial de “Teatro 27 de Janeiro”, mas concluído onze anos depois com uma nova denominação que permanece até os dias de hoje, Teatro Politeama Esperança, ou como é chamado popularmente Teatro Esperança, representando uma dimensão simbólica de identidade e memória, vinculando laços sociais essenciais para a vida coletiva, (SILVA, 2010), que se constitui e um espaço de memória cultural, patrimonial e de manifestações culturais.

Inaugurado em 13 de janeiro de 1898, sendo o terceiro mais antigo do Estado do Rio Grande do Sul (INVENTÁRIO DO TEATRO ESPERANÇA, 2018.) precedido pelo Teatro Sete de Abril de Pelotas e pelo Teatro São Pedro, de Porto Alegre com reconhecimento no cenário nacional. No início da década de 1980, no movimento chamado Projeto Jaguar, seu uso entra na esfera de discussão pública e política, assim como outros bens da cidade.

Em matéria no Jornal "A Folha", de 13 de maio de 1991, a pesquisadora Maria Dutra da Silveira apontava três fases na história deste teatro que bem o caracterizam: Construção e primeiros passos (período da ascensão); funcionamento nas primeiras décadas do século XX (apogeu) e decadência com a absorção pela companhia que construiu o cinema. (JORNAL A FOLHA, 20/05/1991, p.4). Silveira também alertou de que a história ainda estava sendo escrita, quando um ano antes, em 1990, tinha acontecido o tombamento estadual⁷, e havia os rumores de que o teatro poderia ser municipalizado, o que acabou acontecendo em 1997.

A cidade estava no roteiro das companhias que se apresentavam no Rio de Janeiro, Porto Alegre e Pelotas, com destino à Montevideu no Uruguai e Buenos Aires na Argentina, (INVENTÁRIO DO TEATRO ESPERANÇA, 2018.) Por sua localização estratégica e importância política, recebeu peças de autores de renome como adaptações de *Shakespeare* traduzidas, Alexandre Dumas, José de Alencar, Lobo da Costa, entre outros.

A arquitetura do teatro reflete uma época, que remete à expansão econômica da cidade no final do período oitocentista e princípios do século XX, quando da fase áurea da construção civil e do engajamento da sociedade com a movimentação cultural e artística do país, que como se observa seguiu a tendência que existia à época na Europa⁸. Ele foi projetado em estilo eclético, revelando a precisão dos grandes artífices do continente europeu, os quais percorreram e se instalaram no sul do país, em meados do século XIX. Seu construtor, Martinho de Oliveira Braga, se

⁷ Tombado pelo IPHAE pela portaria nº 06/90 de 05.07.1990 – Livro Tombo nº61 – Publicação no Diário Oficial em 19.07.1990. Fonte: www.iphae.rs.gov.br.

⁸ Na segunda metade do século XVIII e no início do Século XIX, começam a aparecer na cidade de Lisboa, espaços dedicados à atividade “comercial” teatral rentável, dá-se um novo sentido de organização do espetáculo como manifestação pública. Os edifícios teatrais são posicionados urbanisticamente de acordo com o gosto dos destinatários. Fonte: Souza, (2013).

destacou pela atuação em diversas obras que compõem o requintado casario do município.

O responsável pelo trabalho em madeira foi o artista Gustavo Guimarães, marceneiro português estabelecido na fronteira à época. O teto interno concluído em 1897, um dos pontos altos da obra, é de autoria de Baltazar Gonçalves Ramos, pintor radicado no município nesta época, mas pouco se sabe sobre ele (segundo acervo do Instituto Histórico e Geográfico de Jaguarão).

A caixa cênica segue o estilo *Teatro à Italiana*⁹ a parte central eleva-se em quatro níveis. No pavimento térreo, a platéia tinha a capacidade para abrigar até quatrocentas pessoas sentadas, tendo funcionado também como picadeiro, em que as cadeiras eram removidas e o piso da platéia cedia lugar ao “chão batido” (o tablado era móvel) próprio às apresentações, MACHADO et. al, (2016).

Ainda, nos registros de Machado (2016) em 2005 o arquiteto William Pavão Xavier, como Produtor Cultural, apresenta o Projeto de restauro, em caráter emergencial, da cobertura e palco do Teatro Esperança, para colocar na Lei de incentivo a cultura da época (LIC/RS). Em 2008 o projeto também estava cadastrado na Lei Rouanet (Federal). Coube ao município, em 2009, ouvido a Secretaria de

⁹ *Teatro à Italiana* – tipologia de sala de espetáculos, desenvolvida, no século XVI, em Itália. Estas salas eram organizadas a partir de um eixo de perspectiva, com ponto de fuga ao centro do palco. O público era distribuído numa sala em forma de ferradura, com várias ordens de camarotes e com a platéia ao centro. Esta distribuição do público (platéia/camarotes) era o “espelho de uma hierarquia social bem demarcada” (Barata, 1991, pág. 37), onde o espectador era ignorado, segundo o mesmo autor, não podendo ultrapassar a quarta parede. “Os espaços de representação dentro destes edifícios adquirem uma enorme importância assim como a sua própria referência urbana” (Silva, 2010, citando Carneiro, Luís Soares). Além da tipologia de Sala à Italiana, que é ainda hoje a mais tradicional, há outras tipologias de sala, cada vez mais distintas, mas destacamos, dentro destas, as mais comuns que são a cena Isabelina, ou à inglesa, muito semelhante à italiana, distinguindo-se pelo fato do proscênio ser eliminado e da cena se estender sobre a platéia; a cena de arena central, e a cena Em 2005 o arquiteto William Pavão Xavier, como Produtor Cultural, apresenta o Projeto de restauro, em caráter emergencial, da cobertura e palco do Teatro Esperança, para colocar na Lei de incentivo a cultura da época (LIC/RS). Em 2008 o projeto também estava cadastrado na Lei Rouanet (Federal). Coube ao município, em 2009, ouvido a Secretaria de Cultura e Turismo, contratar o Projeto da Empresa Patrimonium Arquitetura, liderada pelo arquiteto Pavão, que permitiu a execução da primeira fase do restauro, com verba direta do Iphan, através da articulação mais direta da Prefeitura Municipal junto àquele Instituto. Esta fase começou em janeiro de 2010, a cargo da empresa Marsou Engenharia, vencedora da licitação, e restaurou a cobertura, buscando a vedação do prédio, além da restauração da pintura do teto interno anular em que o público se situa no centro da cena. Fonte:Sousa, (2013).

Cultura e Turismo, contratar o Projeto da Empresa Patrimonium Arquitetura, liderada pelo arquiteto Pavão, que permitiu a execução da primeira fase do restauro, com verba direta do Iphan, através da articulação mais direta da Prefeitura Municipal junto àquele Instituto.

A obra de restauro teve início em 2010, a primeira etapa da obra entre 2010 e 2011, envolveu a recuperação da cobertura, do forro de estuque, do piso das galerias e sistemas de proteção de descargas atmosféricas. Na segunda etapa foram realizados o restauro do palco, camarins, piso da platéia, forro das galerias, escadas de madeira, restauro do foyer das lojas, reforma nos banheiros com acessibilidade, construção da escada de incêndio, iluminação e sonorização. O projeto de restauro do Teatro Esperança foi executado por empresa e profissionais especializados, (INVENTÁRIO DO TEATRO ESPERANÇA, 2018).

É importante ressaltar que neste período o Governo Federal através do Programa de Aceleração do Crescimento Cidades Históricas, possibilitou cidades como Jaguarão-RS, que possui seu conjunto arquitetônico edificado tombado pelo IPHAN a habilitar-se com projetos relativos a recuperação e/ou manutenção de edificações de valor histórico. O Governo Municipal se habilitou a receber recurso oriundo deste Programa, fruto do empenho da administração à época.

Segundo Machado (2016), o Teatro Esperança fez em 2015, 117 anos e é um dos mais antigos em atividade no Rio Grande do Sul. Iniciou com intensa atividade, funcionando nas primeiras décadas do século XX também como cinema, e, a partir da metade do mesmo século, começa um processo de depreciação, abrindo esporadicamente e chegando até ao desuso, sendo reinaugurado em 13/11/2015.

O Teatro Esperança atualmente tem capacidade de público (lotação) de 500 pessoas sendo constituído pelas seguintes divisões: 298 cadeiras fixas na platéia, 8 espaços para cadeirantes, 52 lugares (1ª galeria), 74 lugares (2ª galeria), 68 Lugares (3ª galeria). Conforme a descrição da planta baixa do teatro cedida pela diretora de eventos, produzida pela arquiteta responsável técnica, o teatro é constituído por foyer, loja A:22,49m²/WC, loja A:21,34m²/WC, sanitários feminino e masculino, platéia, balcão simples, balcão nobre e galeria, palco, camarins 1º e 2º andar e varandas de manobra, porão, área externa e cabine de som. (E segundo normas

dos bombeiros aprovada pelo PPCI – (Plano de Prevenção e Combate a Incêndio), a capacidade de público total dentro do teatro não pode exceder a 1.163 pessoas), área construída: 1.424,96 m².

Em relação as atividades desenvolvidas no teatro estão as Peças teatrais, espetáculos de dança, *show* de orquestras (concerto de música), *shows* musicais nacionais e internacionais, *shows* de comédia e “*stand - up comedy*”, palestras motivacionais, apresentações de danças folclóricas gaúchas e música tradicionalistas, artistas da terra, cerimônias, formaturas, etc. Também é relevante considerar a inserção do Teatro no contexto regional visto ser um equipamento cultural binacional por estar edificado na fronteira Brasil/uruguay, cuja fruição se dá por ambas comunidades. Esse fato pode contribuir para alavancar projetos culturais que remetam a valores endógenos da cultura local, tais como festivais de teatro, música, canto, etc.

2 Planejamento e Gestão

O processo de planejamento para Maximiano (2009) representa uma ferramenta para administrar relações como o futuro, utilizada de maneira específica no processo de tomar decisões, que de alguma forma podem influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Em concordância a esta perspectiva, Oliveira (2013) classifica o planejamento como geral ou específico, os gerais obedecem a quatro princípios à saber: Princípio da contribuição aos objetivos da organização. É necessário hierarquizar os objetivos estabelecidos tendo como meta concluí-los, observando a interação entre eles; Princípio da precedência - refere-se a uma função administrativa anterior a outras, como organização, gestão de pessoas, direção e controle, considerando que o planejamento surge no início do processo administrativo; Princípio das maiores influências e abrangência - provoca modificações na natureza das atividades da organização, como necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, novas tecnologias, novos modos na execução de tarefas, modificações quanto a responsabilidades, níveis de autoridade, descentralização, e procedimento.

Ao abordar o planejamento estratégico o autor aponta as fases básicas para a sua elaboração e implantação que são as seguintes: Diagnóstico estratégico –

missão da organização – instrumentos prescritivos e quantitativos – controle e avaliação. Também Fischmann (1991, p.25 apud MENDES, 2009, p.233) consideram que “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, identifica oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão para estabelecer o paradigma de direção que a organização deverá seguir, para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Em relação à gestão, Resende; Frey (2005) entende ser a administração uma ciência, sendo a estratégia um conjunto de atividades necessárias para atingir os objetivos, e a gestão o conjunto de recursos e aplicação de atividades destinadas a gerir as organizações reunindo planejamento estratégico e administração em um único processo. Ao analisar o auto-desempenho, as organizações medem a sua capacidade de permanência no mercado, considerando as exigências dos ambientes interno e externo em que estejam inseridas. Observa-se então ser a competência e o desempenho uma relação dinâmica onde a capacidade e habilidade de execução, levarão a um melhor desempenho, demandando novas competências. Tornando assim um processo contínuo de aperfeiçoamento. (FREITAS, 2007).

3 Gestão Cultural

A gestão cultural compreende as atividades de uma organização pública ou privada, com a finalidade de cumprir os objetivos propostos, através de normas, planos, projetos, alocação de recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos, desenvolvendo criatividade e capacidade de inovação (SARAVIA, 2008). Nesse paradigma em relação à gestão cultural, Lima (2005), questiona se a administração de teatros públicos enquanto natureza jurídica se caracteriza como serviço público ou uma atividade econômica. Nessa perspectiva, Branco (2013) assinala que em muitos setores o serviço público é assegurado pelo Estado, direta ou indiretamente, sempre que a economia, com a sua mão invisível¹⁰, não garantir que a oferta e a

¹⁰ A “mão invisível” é uma metáfora de Adam Smith (1776/1982), em que o autor explica o efeito auto-regulador dos mercados, quando em livre e perfeita concorrência tendem para o equilíbrio. No entanto, o próprio Adam Smith alertou para os riscos de deixar os mercados à mercê da “mão invisível”, uma vez que as condições de concorrência perfeita não se encontram na maioria dos mercados. Joseph Stiglitz (1991) aponta quatro objeções à “mão invisível”: o desemprego, a

demanda se mantenham de forma socialmente satisfatória, para não ficar à mercê do mercado privado, sendo a cultura um destes casos. Quando é transferido ao setor privado, através de incentivos fiscais, o desenvolvimento cultural é realizado indiretamente pelo Estado (FREITAS, 2007). Nesse ponto de vista a cultura é importante instrumento para o governo fomentar o progresso social.

Os interesses dos diferentes atores devem ser compreendidos na gestão cultural, bem como o aspecto jurídico-institucional, o mercado e os que são específicos das indústrias culturais, sobretudo os que podem conduzir à associações com o mercado para financiar atividades culturais. Servindo de incentivo a estes, bem como as características e competências que deve ter o gestor cultural (RAGGIO, 2013).

As organizações culturais vêm contribuindo sobremaneira em sua capacidade de representar as demandas populacionais, inovando e gerando um sentido de cidadania. Os espaços culturais vêm desenvolvendo e ampliando através dessas organizações, demonstrando sua importância para a sociedade a respeito das atividades culturais, educacionais, de lazer e profissionalizantes por elas desempenhadas (HUDSON, 1999 apud LEÃO, et al, 2001).

Em relação a descentralização de políticas públicas, Freitas (2007) entende que o Brasil não prevê a distribuição de responsabilidades e competências no investimento e financiamento de ações culturais, considerando ser ainda a descentralização um fenômeno complexo e de múltiplas dimensões, neste paradigma Silva (2002, p.14-15) aponta três aspectos na temática da descentralização:

a) **descentralização dependente.** A federação coordena processos que nos estados e municípios adquirem prerrogativas de políticas culturais. Nessa hipótese, o governo federal deverá ter recursos e capacidades para a execução de políticas que serão transferidas;

b) **desconcentração.** As ações são definidas em âmbito federal, que possui apenas a capacidade de definição e de normatização das políticas e as mantém. Transfere algum recurso para os estados e municípios, mas não capacidades de decisão sobre a alocação de recursos e suas prioridades.

c) descentralização autônoma. Estados municípios passam a priorizar e a orientar ações culturais; responsáveis pela execução de políticas culturais com recursos próprios.

As políticas públicas se constituem como importante instrumento para apoio à cultura, cujo setor se evidencia como fator importante de desenvolvimento social e econômico, onde a participação do setor privado é feita pelo mecenato¹¹ ou pelo marketing cultural, através das leis de incentivo à cultura onde a instituição patrocinadora receberá benefícios através da isenção de impostos devidos (FREITAS, 2007).

Para Leal (2007) o aspecto sistêmico da cultura é constituído por dimensões enquanto conjunto de produção, circulação, articulação e organização, a mesma autora refere que no campo da organização da cultura é difícil determinar uma terminologia para atividade do organizador cultural.

Em relação a esse tema Coelho (1997, p. 39 apud LEAL, 2007, p.05) aponta três denominações para esta atividade: a primeira do administrador cultural, que consiste em atuar na mediação entre o produtor cultural, público, o estado e o empresário cultural. A segunda, a figura do agente cultural, que atua na administração das artes e da cultura com atividade na área de difusão junto ao público, organiza exposições, mostras e palestras, prepara catálogos e folhetos, realiza pesquisas e tendências. A terceira denominação é o mediador, que exerce a aproximação entre indivíduos ou grupos de indivíduos e as obras de cultura.

A respeito de conceituar a gestão, Guimarães et. al (2004 apud FREITAS, 2007) entende estar qualitativamente, entre o campo da administração e da ciência política. No campo da administração, o conceito alude à gerência atribuindo caráter executivo e instrumental, indicando ser uma função de coordenação e controle. Já a gestão no campo político é pautada sob a dimensão do poder e sua legitimidade, dando prioridade aos processos de decisão dentro da organização, dando pouca ênfase aos aspectos de procedimentos.

¹¹Mecenato - o apoio econômico, por parte de um indivíduo, de uma organização particular ou do Estado, ao produtor cultural, de modo genérico, ou à produção de uma obra cultural em particular. Este financiamento pode ser total ou parcial, apresentando-se na forma de custeio de todas as necessidades vitais do artista ou produtor cultural ou mostrar-se voltado para a realização de uma única obra...o mecenato não implica necessariamente a aquisição da obra pelo financiador. Fonte: Teixeira Coelho (1999, p.246, apud FREITAS, 2007).

FREITAS (2007) refere que este autor não considera estes pólos antagônicos ou excludentes entre si enfatizando que:

[...] a capacidade de gestão de uma organização pode ser também aferida pela capacidade de formular projetos, políticas e normas legais; pelas condições técnica e administrativas (recursos humanos, materiais e financeiros), que representam as condições logísticas para a execução e por sua capacidade de articular e mobilizar alianças e parcerias, assim como recursos políticos e estratégicos, no sentido de assegurar as condições políticas para a busca dos objetivos perseguidos por meio das políticas, dos planos e dos programas. (GUIMARÃES et. al, 2004, p. 1645 apud FREITAS, 2007, p. 67).

Concluindo a autora observa que sob essa ótica de gestão há a incorporação da capacidade dos gestores da organização em desenvolver articulações políticas e formulações estratégicas.

3.1 Gestão em teatros

Um teatro, enquanto equipamento cultural de serviço público possui a missão de dar acesso à cultura aos seus públicos, capacitando-os enquanto espectadores e cidadãos, diversificando propostas, e valorizando a cultura em relação ao valor econômico onde está inserido, mantendo o capital cultural (aspecto econômico) presente nesse mesmo lugar, num paradigma de sustentabilidade cultural e de economia do bem estar (BRANCO, 2013).

Neste sentido, os teatros municipais devem proporcionar diferentes bens e serviços culturais aos seus diversos públicos, desenvolvendo expressões artísticas, diferentes gêneros, estilos e modos de praticar as artes, que podem ir do acolhimento de projetos profissionais e amadores, que coadunem com as especificações da região que está inserida (SOUZA, 2013).

O teatro é composto por dois ambientes: o institucional baseado em valores sociais e regras que impõe estruturas e processos corretos que dão suporte legitimando o ambiente, e o técnico que envolve o uso de tecnologias complexas num mercado onde as corporações buscam eficiência e efetivos processos de trabalho, Meyer e Scott (1983, apud PACHECO, 2002).

Nesta perspectiva Pacheco (2002), através da análise das dimensões relevantes ao ambiente, demonstra as principais diferenças entre o campo institucional e o técnico como segue:

Quadro nº 1: **Modelo do ambiente institucional versus o ambiente técnico em teatros**

Dimensões relevantes	Ambiente institucional	Ambiente técnico
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controle externos	Regras, regulamentações, inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

Fonte: Oliver (1997, p.102, apud Pacheco, 2002)

Branco, (2013) enfatiza que a missão dos teatros nacionais em Portugal é fundamentada em três diretrizes de atuação quais sejam: a primeira faz parte da missão dos teatros nacionais defenderem e promover a tradição ligada aos elementos do repertório clássico universal, as obras de autores portugueses, clássicos ou contemporâneos, a língua portuguesa, o patrimônio documental e o patrimônio edificado que é o próprio equipamento. A segunda diretriz o objetivo é o contemporâneo para renovação e continuação da construção desse patrimônio cultural, cuja missão passa pela criação, co-produção ou acolhimento de espetáculos, sua circulação, parcerias em rede com espaços e estruturas de criação nacionais e internacionais, numa visão de coesão e de enriquecimento pela troca cultural. A terceira diretriz alude à formação técnica e artística, bem como os criadores e dos públicos, incluindo serviço educativo com escolas para o desenvolvimento da recepção crítica destes públicos no sentido artístico e estético, bem como de valores atitudes e pensamento. Como se observa os teatros públicos em Portugal obedece a programas de Políticas Culturais de Estado, diferente da condição do objeto de pesquisa Teatro Esperança, que não possui produção própria de apresentações artísticas teatrais que chamamos de espetáculo.

Nesse sentido, Souza (2013) observa que o modelo de gestão dos teatros municipais pode ser exercido de vários modos como por meio da Administração Autárquica: cuja gestão é exercida por ela mesma no equipamento e sua programação; a gestão através de Fundações, Associações Culturais sem fins lucrativos; Cooperativas: a autarquia estabelece protocolos com entidades privadas, ou a gestão por Empresas Municipais, Sociedades Anônimas S.A.; Empresas Públicas Empresariais, a gestão do teatro é atribuída a empresas municipais ou sociedades anônimas, criadas para administrarem o equipamento e a sua programação. Freitas (2007) refere que no mercado cultural, a sustentabilidade do negócio deriva de patrocínio e às ações de políticas públicas, onde o profissionalismo e a gestão organizada são fundamentais, sobretudo após o surgimento das Leis de Incentivos à Cultura, necessitou maior profissionalização na gestão de produções artísticas, que passam a determinar que a criação cultural seja transformada num plano de ação.

4 O Planejamento e a gestão do Teatro Politeama Esperança

Para discorrer sobre a gestão atual do teatro, durante a pesquisa de campo foi entrevistado o Secretário Municipal de Cultura e Turismo de Jaguarão, no dia 02.08.2018, e também a Coordenadora de Eventos do Teatro, no dia 23.01.2018, por ocasião da aplicação do inventário¹² do IPHAN. Seguem as entrevistas transcritas.

O gestor foi questionado de como está estruturado o campo organizacional do Teatro. O secretário explicou que:

O Teatro Esperança faz parte da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo, e eu como atual secretário sou responsável por gerenciar o mesmo, respondendo assim por todas as atividades que ocorrem dentro do teatro, que conta com três funcionários da Secretaria que atuam sob a minha delegação. O campo organizacional do Teatro está vinculado a Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECULT) que conforme o Decreto nº 286/2015 normatiza a utilização do espaço (SEGOVIA, 2018)

¹² INVENTÁRIO DO TEATRO. Trabalho realizado na disciplina de Marketing Turístico, na especialização em Gestão Estratégica do Turismo, UNIPAMPA, Jaguarão, no período de 13/01/2018 à 30/01/2018.

A seguinte questão o questionou sobre como ocorrem os processos decisórios, na produção e gestão administrativa? Em sua fala disse que: “

Os processos decisórios são tratados conforme as necessidades dependendo da tipologia de evento quem vai alugar o espaço, é levada a questão ao Prefeito, vice-prefeito e para o Procurador do Município se envolve algo relacionado a legislação, bem como ao Conselho Municipal de Cultura e a própria Secretaria (SEGOVIA, 2018).

Na sequência, questionou-se de como o teatro é beneficiário de recursos para a sua manutenção no orçamento Municipal, e a resposta do informante foi de que se dá por meio do Fundo Municipal de Cultura. E também, perguntou-se como ocorre o processo de arrecadação de recursos oriundos do teatro? Ele respondeu que:

Os eventos culturais desenvolvidos pela própria Secretaria são de natureza gratuita. Já outros eventos são organizados por produtores culturais locais ou de fora do município que em conformidade ao Decreto 286/2015 irá determinar custos de acordo com a natureza do evento. Os recursos arrecadados através da locação do espaço são destinados ao Fundo Municipal de Cultura onde estes produtores devem assinar contrato, tendo inclusive a responsabilidade de cuidar do próprio espaço. Existe também a questão dos operadores de som e luz que não são servidores municipais, sendo estes produtores os responsáveis por contratarem estes profissionais, na atual gestão tem interesse em disponibilizar cursos de capacitação nessas duas áreas tanto para servidores municipais como membros da comunidade para suprir essa demanda como forma de integrar esses funcionários ao corpo técnico do Teatro. (SEGOVIA, 2018)

Questionou-se também se há uma reversão ou/não para a manutenção e prospecção de melhorias na infraestrutura do teatro? E também, quais seriam as sugestões de outros modelos de gestão de Teatros Municipais para o Teatro Politeama Esperança? O gestor respondeu que:

A manutenção do Teatro é prevista com os recursos do Fundo Municipal de Cultura e essa arrecadação se dá através dos eventos que aí ocorre. A manutenção do Teatro é minha preocupação e prioritário, visto que é uma questão voltada a sua própria manutenção a qual já prevista dentro do próprio recurso do Fundo. A sugestão seria de a abertura de editais para serviços de manutenção bem como para o serviço de som e luz e manutenção predial.

Em entrevista com a Coordenadora de Eventos a mesma foi questionada sobre o número de funcionários, que durante um evento, atendem o teatro efetivamente? A coordenadora respondeu que:

As pessoas que trabalham nos eventos, quando é particular, as vezes são contratados pelo produtor do evento, seguranças para a portaria. Outras vezes pedem ajuda da Secretaria. Nós fazemos uma escala com os três funcionários que atendem o teatro atualmente, destacando-os um por cada evento. Eles fazem as funções de acompanhamento até as cadeiras, vistoria no som, se há crianças correndo nas escadas, ficando assim toda função necessária a cargo desse funcionário. A contratação de operadores de som e luz é terceirizada, já que o teatro não possui esses técnicos.

Perguntou-se qual o critério de agendamento da programação? O agendamento é feito também através da Secretaria ou apenas no teatro? A coordenadora disse que:

O agendamento é feito via telefone ou no próprio teatro. Verifica-se o tipo de evento, se é gratuito ou não e a data disponível para o mesmo. E assim é cedido o espaço, pois o teatro concede espaço gratuito para a comunidade para a realização de eventos e também fazemos agendamento para eventos privados, com custos financeiros. O agendamento ou cancelamento é feito no teatro e repassado para a Secretaria através do celular pessoal. É feita uma agenda prévia para o mês e em dias alternados, em função da limpeza, já que é feita pelos próprios funcionários do teatro. Em janeiro já abrimos a agenda para o ano todo.

Em seguida, questionou-se sobre a tabela de valores, ou seja, o custo para a locação do Teatro como é estipulado? A coordenadora respondeu:

Há um Decreto com valores, onde consta que o valor mínimo é de R\$ 591,00 ou 20% da bilheteria. No entanto os 20% não pode ser menor que o valor mínimo, onde a maioria da comunidade de produtores de Jaguarão opta pelo valor mínimo. Também tem os valores de R\$ 886,00 e R\$ 1.034,00, que correspondem às formaturas. Nesse Decreto os valores são correspondentes por letras que custam em média 14,78 URMs (Unidades de Referência Municipal). O recolhimento da tarifa antecipada pelo uso do espaço, para uma formatura custa 70 URMs, eventos 30 ou 40 URMs, porém estão tentando reformular o Decreto para baixar os valores, já que não condiz com a realidade da cidade, onde os valores maiores acabam sendo cobrados das universidades federais e das escolas estaduais. Cobra-se ainda o valor dos ensaios das formaturas das mesmas, ficando em R\$ 1.034,00 + R\$ 147,00 por 4 horas de ensaio. Porém, se for no horário de funcionamento do teatro muitas vezes esse valor do ensaio não é cobrado.

Outra questão abordada foi para saber se houve alguma mudança positiva ou negativa a partir dessa data? A coordenadora relata que:

O teatro está bom. Antes eu não gostava de vir ao teatro, mesmo trabalhando na Secretaria que é responsável pelo teatro, devido à falta de escala dos funcionários da mesma. A partir do momento em que foram distribuídas as funções na Secretaria e foram destinados três funcionários para o teatro, ficou melhor. Então hoje se tem uma visão positiva com essa organização, ficando as responsabilidades do teatro a esses três funcionários que trabalham de segunda à sábado, em horário normal do

funcionamento do teatro, das 9h às 12h e das 14h às 17h. E fazendo escalas no domingo. Pela manhã trabalham os 3 funcionários e à tarde e noite fazemos o revezamento nos eventos, para cumprir os horários da Prefeitura. No mês de janeiro o teatro funciona das 9h às 15h, porém se aparecer algum grupo para visitação ao teatro, palestras ou reuniões esses funcionários são convocados para abrir o teatro. Pretendemos também usar o saguão para exposições de arte, livros, quadros, aproveitar esse espaço juntamente como a comunidade ou pessoas de outras cidades, até mesmo do país vizinho, porém a prioridade   para a comunidade local.

Questionou-se também se há algum controle do público que visita o teatro? A coordenadora relata que:

Esse tipo de controle não é feito, porém, nos eventos pagos e de alto custo, como o Grupo Tholl (Companhia Circense de Teatro – Pelotas/RS), vem em torno de 200 pessoas. O que mais lota o teatro, em eventos pagos, são os shows de humor e as escolas de dana, chegando a lotao máxima. O Sesc, que é gratuito, também lota o teatro, chegando a fazer de 4 a 5 agendas ao ano, durante três dias, trazendo as escolas. As pessoas não têm a cultura de frequentar o teatro com o mito de que teatro   coisa para a elite, por isso acham caro os preos de R\$ 10,00 ou R\$ 15,00 reais em alguns eventos e, que muitas vezes são lindíssimos, maravilhosos de se ver. O teatro expande cada vez mais o seu público, são religiosos, (CTGS) Centro de Tradições Gaúchas, escolas, visitantes / turistas... o teatro é um espaço cultural para a comunidade se apropriar. Porém há todo o cuidado para que o teatro não se torne palco de manifestações políticas, religiosas ou de futebol, seguimos com rigor as normas do Decreto.

Outra questão investigada foi a respeito das formas de divulgação dos shows e eventos no teatro, de como estas aes ocorrem? A coordenadora disse que:

Quando os eventos são gratuitos a Secretaria promove a panfletagem, a arte, os ingressos para trocar por donativos e ajuda na divulgação, colocando na página do Facebook e no rol de entrada do teatro, entrega-se o material impresso para ser distribuído pelos produtores do evento. Quando são eventos de outras cidades, os produtores fazem toda a divulgação e a Secretaria divulga na página do Facebook e no *hall* de entrada do teatro.

Os resultados das falas dos gestores do teatro, tanto o Secretário de Turismo quanto da Coordenadora de eventos, evidenciam a importância de se avanar na forma de gestão do Teatro, da necessidade de contratao de novos profissionais, de ampliao e flexibilizao dos valores cobrados por conta da locao dos espaços do Teatro, entre outros aspectos que possam ser espelhados em novos modelos organizacionais e contribuir para uma gestão voltada para a inovao, flexibilidade e inclusão de novas competências administrativas.

5. Sugestões de outros modelos de gestão de teatros municipais para o Teatro Esperança

Esta pesquisa objetivou conhecer outros modelos de gestão de Teatros e Teatros Públicos, que possam dar alguma contribuição para o Teatro Politeama Esperança. Neste paradigma Freitas (2007), propõe um modelo de gestão para teatros de médio porte, em que suas atividades se desenvolvem através da Unidade Estratégica de Negócios (UEN) por ser uma organização flexível, e uma gestão independente com objetivo no mercado cultural e com posicionamento estratégico voltado para o mercado cultural, e cita como exemplo o Teatro Renaissance em São Paulo-SP, de propriedade da rede Marryott International, inc., localizado no Renaissance São Paulo Hotel. Conforme a autora, a direção do hotel entendeu que o teatro poderia agregar valor ao seu core business¹³ proporcionando não só rentabilidade enquanto um negócio independente, mas também afirmando a imagem da instituição no meio cultural. Nesse entendimento a diretoria do hotel associou-se à Cult Empreendimentos Ltda., empresa especializada em produção artística de espetáculos teatrais e com experiência em gestão de teatros¹⁴.

O Teatro Renaissance é administrado a partir da concepção dele ser uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN) do Hotel Renaissance, com capacidade de auto-sustentação e ligado à direção do Hotel através da gestão corporativa da marca Renaissance, foram definidas as atividades-meio, a atribuição da estrutura administrativa do teatro a cargo da Cult, as despesas e investimentos, houve acordo entre as partes. Custos de água e luz pagas pelo hotel; os demais custos de responsabilidade da Cult. O faturamento é repartido na seguinte proporção: 25% para o hotel e 75% para a Cult. A definição do público possibilitou a formação de estratégia através da composição de um *mix* de vendas e da oferta de serviços agregados para o entretenimento do cliente, que pode usufruir outros serviços. O cliente pode escolher outros serviços agregados à apresentação do teatro como welcome drink¹⁵, jantar, boate, serviço de estacionamento. Para cada grupo há um

¹³ *Core business*, se refere ao negócio principal da organização.

¹⁴ A Cult Empreendimentos administra sete teatros no Brasil, sendo seis em São Paulo e um em Curitiba. Fonte: FREITAS, 2007.

¹⁵ Bebida de boas vindas.

preço diferenciado, que adicionando um novo serviço, os valores ficam proporcionalmente menores.

A política de negócio da empresa é conciliar interesse artístico a interesses mercadológicos, cujos projetos são geridos pelo viés do marketing cultural, que proporcionam elementos para manter equilibrada a política de relações entre arte e negócios com uma visão mercadológica da organização: multiplicidade de eventos, perfil definido de programação, excelência de qualidade no atendimento e na operação, disciplina administrativa, criatividade na comunicação, competitividade de vendas, benefícios e resultados dimensionados. Neste modelo de gestão é possível identificar alguns aspectos no exercício da administração do Teatro Renaissance que são identificados ao que se refere Guimarães et. Al (2004 apud FREITAS, 2007), que a capacidade de formular projetos, e pelas condições técnica e administrativas (recursos materiais, financeiros e humanos), representam logística executória para articular e mobilizar alianças e parcerias, assim como recursos políticos e estratégicos como forma de assegurar condições políticas para buscar os objetivos por meio de planos e programas. Esse modelo é aplicado a um empreendimento privado que adota procedimentos de gestão empresarial cuja finalidade é obter o negócio rentável.

Os Teatros Públicos Municipais diferem quanto a missão e objetivos dos teatros privados. De acordo com Sousa (2013), a gestão dos teatros municipais poderá ser exercida de várias maneiras, como por meio da Administração Autárquica; a gestão através de Fundações, Associações Culturais sem fins lucrativos; Cooperativas; ou a gestão por Empresas Municipais, Sociedades Anônimas S.A.; Empresas Públicas Empresariais, a gestão do teatro é atribuída a empresas municipais ou sociedades anônimas, criadas para administrarem o equipamento e a sua programação, esses modelos de gestão são praticados em Teatros Municipais que estão sob a tutela das Câmaras Municipais em Portugal, onde cada equipamento possui estrutura técnica de produção de espetáculos e administrativa, que através de Organizações Culturais que recebem financiamento público para desenvolverem projetos culturais, o que evidencia assim a descentralização das Políticas Culturais do governo.

De acordo com Rios (2013), o modelo de gestão de teatros públicos praticado em Espanha, onde o Governo instituiu um conjunto de políticas e programas de transformação que englobam diferentes instrumentos para transformar a administração pública, dentre estes os Contratos Programas¹⁶ que permitem através de agências do governo contratar com as organizações culturais que irão desenvolver projetos culturais.

Entretanto, pondera que este modelo necessita melhorar mecanismos de controle e avaliação, primeiro pelo aumento de organizações dependentes de financiamento público e segundo porque estes programas trouxeram objetivos que vão além da realização da atividade artística tradicional, aumentando a missão destas instituições, posto que os novos objetivos se somem aos antigos conferindo mais centralidade às Políticas Públicas tornando mais complexo a gestão que submete a direção da organização a cumprir com diversos objetivos culturais sociais etc.

O Teatro Politeama Esperança em 2016 de abril a dezembro do mesmo ano adotou modelo de gestão similar aos Teatros Públicos europeus através de um convênio com a Sociedade Independente Cultural (SIC) para que o teatro se mantivesse em funcionamento. Foi incorporado um diretor artístico e um maestro para reativar o Coral Municipal com realizações de oficinas de canto, dança, de patrimônio etc. (INVENTÁRIO DO TEATRO ESPERANÇA, 2018). Esse modelo de gestão demonstra estar alinhada a missão dos teatros municipais que preconiza Branco (2013), de dar acesso à cultura aos seus públicos, capacitando-os enquanto espectadores e cidadãos, diversificando propostas, e valorizando a cultura.

No presente momento a gestão é referida nesta pesquisa do período de 2017, até os dias de hoje, exercida pelo Secretário de Cultura e Turismo e pela Diretora de Eventos. É importante ressaltar que a manutenção do teatro requer procedimentos específicos considerando a idade da edificação, sobretudo alguns fatores que poderão influenciar na conservação se não houver o uso correto daquele espaço.

¹⁶ Os contratos programas são um instrumento de gestão Pública para suscitar comportamentos desejados no marco de estruturas administrativas descentralizadas. Na prática estes contratos programas se constituem como um pacto entre os responsáveis políticos e a direção das agências públicas para delimitar responsabilidades, fixar expectativas e resultados e estabelecer os meios econômicos durante um ciclo de gestão plurianual. Fonte: OCDE, (1999, apud RIOS, 2013).

A última fase do projeto de recuperação da edificação previa a revitalização do espaço de estacionamento (antigas cocheiras), com infra-estruturas (banheiros, camarins, estacionamento) para abrigar equipamentos artistas etc., possibilitando acesso ao interior do teatro pela parte posterior do mesmo, já que alguns itens quando do restauro foram construídos provisoriamente, como é o caso do banheiro situado na coxia, como também uma escada que estaria sendo usada inadequadamente

De acordo com a arquiteta¹⁷ essa área posterior do teatro não passou às mãos da municipalidade, como também o IPHAN não produziu nenhum documento normativo em relação a procedimentos de manutenção, salientando ainda que o mais emergente é a contratação de serviços de manutenção da cobertura no sistema de calhas, e de profissionais técnico de iluminação e som.

Considerações Finais

Buscar uma prática de administração eficiente e eficaz é questão emergente no Serviço Público. Cabendo aos gestores públicos procurar novos modelos de gestão e ferramentas de medição com o propósito de lograr o objetivo principal do Estado, que é de atender as demandas da população utilizando os recursos públicos adequadamente. A presente pesquisa teve como objetivo principal a abordagem sobre o viés técnico da gestão de Teatros Municipais de médio porte, para explicar os processos de mudança que ocorre no setor. As organizações culturais vêm assumindo a execução de políticas culturais em decorrência de processos de descentralização por parte de governos. Esta mudança vem alterando estruturas e processos dos teatros que estão priorizando mais os aspectos técnicos em suas atividades, a profissionalização do setor está a aumentar, ganhando legitimação do público e de empresas para garantir financiamentos para realização de projetos, (HUDSON, 1999 apud LEÃO, et al, 2001).

Pelo que se constata no estudo de caso, o campo organizacional do Teatro Politeama Esperança obedece à normativa administrativa da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo, cujos processos decisórios se definem pelo titular conjuntamente

¹⁷ Entrevista com a arquiteta do escritório técnico da Prefeitura Municipal em 13/08/2018.

com outras instâncias do poder público municipal. Também se observa não haver um corpo técnico na estrutura organizacional na área de produção de espetáculos, servindo o espaço como auditório através de produtores privados e outras atividades de entidades filantrópicas ou públicas.

No entanto, o que se evidencia no estudo de caso é a necessidade de compor o corpo técnico do teatro, bem como a manutenção e uso adequado de suas instalações como forma de garantir seu funcionamento visto sua importância que, além de ser um equipamento cultural é binacional e turístico. Em conclusão a esta pesquisa se observa que os recursos financeiros previsto no Decreto Municipal nº 286/2015 serem escassos. Identificado na ausência de serviços de manutenção predial e de limpeza, bem como insuficiência de pessoal em dias de função, sobretudo a necessidade de reavaliar os custos de aluguel do espaço a produtores culturais privados, cujas produções têm demonstrado resultados positivos com lotação esgotada, onde uma revisão no percentual cobrado em uma projeção estimada aos níveis praticados no mercado resultaria em importante aporte financeiro, possibilitando ao Teatro compor seu corpo técnico, já que estes cargos não são previstos no quadro administrativo do Executivo Municipal como operador de som, maestro, iluminador, diretor artístico, contra-regra etc. Também a possibilidade de adoção de parcerias públicas e privadas venha contribuir para uma possível sustentabilidade como ocorreu na gestão anterior, através de autarquias, Fundações, associações culturais sem fins lucrativos. Também a criação de uma associação de amigos do Teatro Esperança, poderia aportar recursos para custeios básicos de manutenção, como forma de manter essa instituição cultural em funcionamento, cumprindo sua missão de difusão da cultura a esta comunidade. E, por fim, que este trabalho sirva de estímulo a outros para novos questionamentos, amparados também pelo desejo de contribuir com elementos que levem a uma auto gestão deste patrimônio que é o Teatro Politeama Esperança.

Referências

ANDRADE, E. **A história dos teatros**. Set. 2000.

Disponível: <http://www.interpalcom.br/histtea.1.htm>. >acesso em 25.06.2018.

BRANCO, M. P. C. H. D. **MEDIR – AVALIAR – AFERIR – APRECIAR: CONTRIBUTOS PARA UM REFERENCIAL DE QUALIDADE PARA TEATROS DE SERVIÇO PÚBLICO**. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Programação e Gestão Cultural no Curso de Mestrado em Programação e Gestão Cultural conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 2013 – <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/5303> acesso:20.06.2018.

FRANCO, S. C. **Origens de Jaguarão: 1790-1833**. 2ª Edição – Porto Alegre: Editora Evangraf Ltda, 2007.

FREITAS, E. J. S. M. **Gestão de Teatros: os desafios do mercado**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Universidade Federal da Bahia, 2007. <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8237> >Acesso:20.06.2018.

INVENTÁRIO DO TEATRO ESPERANÇA. Trabalho realizado na disciplina de Marketing Turístico. Especialização em Gestão Estratégica do Turismo. UNIPAMPA, Jaguarão/RS, 2018 (13/01/2018 à 30/01/2018).

IPHAE – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado do Rio Grande do Sul www.iphae.rs.gov.br >acesso 18.01.2018.

IPHAN

<http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/3361><http://www.jaguarao.rs.gov.br/wp-content/uploads/2013/04/Mapa-Zona-Urbana.pdf> >acesso em 18/01/18.

IPHAN - <http://portal.iphan.gov.br/rs/noticias/detalhes/3361/jaguarao-rs-tem-de-volta-o-teatro-esperanca-totalmente-restaurado>>acessado (08/01/18)

<http://portal.iphan.gov.br/noticias/detalhes/3361> >acessado em 18.01.2018.

LEAL, N.O. **GESTÃO CULTURAL: UM PERFIL DOS GESTORES DE TEATROS DE SALVADOR** Trabalho apresentado no III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado entre os dias 23 a 25 de maio de 2007, na Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador- Bahia-Brasil. <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/NathaliaOliveiraLeal.pdf> >Acesso: 10.06.2018.

LEÃO, F. P. S., PACHECO, F. L., GONÇALVES, J. C. S. MENEZES, J.F.F.

ADMINISTRAÇÃO de ORGANIZAÇÕES CULTURAIS UMA NOVA ORDEM SOCIAL: UM ESTUDO EM MUSEUS E TEATROS DAS CIDADES DE RECIFE E PORTO ALEGRE. Organizações

&Sociedade,2001<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10568>
>Acesso: 26.06.2018.

LIMA, E.V.D., Transformação societária: novas perspectivas na gestão cultural. Revista do Centro Acadêmico Afonso Pena 8 (1), 2005 **revistadocaap.direito.ufmg** <https://revistadocaap.direito.ufmg.br/index.php/revista/article/view/358/339> >acesso: 07.06.2018.

MACHADO, C. J. A. **Teatro Esperança de Jaguarão (RS): memória, história e patrimonialização** / Carlos José de Azevedo Machado. UFPEL, 2016 154 f
Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Pelotas, Instituto de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural, Pelotas, BR-RS, 2016.

MACHADO, C. J. A.; MACHADO.V P.; RIBEIRO.,A.M.B - Teatro Esperança no processo das políticas públicas para o patrimônio na cidade de Jaguarão - RS. **Conexões Culturais – Revista de Linguagens, Artes e Estudos em Cultura - V. 02, nº 01, ano 2016, p. 297-309.**

<http://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/117> >acesso: 21.08.2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009 (p. 114).

MENDES, O., RAISER, G., Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v 3, n.4, p,230-240, Sem II 2009. Temática TCC. <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>
>acesso: 02.07.2018.

OLIVEIRA, D.P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013 (p. 6 e 7, 42).

PACHECO, F. L. **O Isomorfismo Institucional nos Teatros da Região Metropolitana do Recife** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002- anpad.org.br

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-51.pdf> >acesso: 17.06.2018.

RAGGIO L. –**El Teatro Colón. Un símbolo de la gestión cultural en la CABA en el último decenio**. VII Jornadas Santiago Wallace de Investigación en Antropología Social. Sección de Antropología Social. Instituto de Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires, 2013.

<https://www.aacademica.org/000-063/145> >Acesso: 25.05.2018.

Referência da Ficha de Inventário: **IPHAN - Educação Patrimonial: inventários participativos: manual de aplicação** / Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional; texto, Sônia Regina Rampim Florêncio et al. – Brasília-DF, 2016. 134 p.: il. color.; 21 cm. Ia da Ficha do Inventário.

RESENDE, D. A., FREY, K. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA ELETRÔNICA NA GESTÃO URBANA. **eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios** – v. 1, abr.-jun./2005, p. 51-59 - ISSN 1809-0079 Universidade Católica de Santos. <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/24.pdf>
>acesso: 03.07.2018.

RIOS, J. *Is it possible to govern the opera houses? Case analysis of the Gran Teatro del Liceu of Barcelona.* **Revista Española de Ciencia Política.** Núm. 33, Noviembre 2013, pp. 81-104.

SARAVIA, H., RIGAUD, J. **A GESTÃO DA CULTURA E A CULTURA DA GESTÃO. A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DE ADMINISTRADORES CULTURAIS IV** ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura 28 a 30 de maio de 2008 – Cult.ufba.br - Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil. <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14323-02.pdf>, acesso: 08.06.2018.

SILVA, F. A. B. Os gastos culturais dos três níveis de governo e a descentralização. **Caderno do IPEA:** Texto para discussão, Brasília, n. 876, p. 14-15, abr. 2002. www.ipea.gov.br > portal, acesso: 15/07/2018

SOUZA, A. R. B. **Teatros Municipais e o envolvimento da comunidade local nos seus programas.** Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Cultural. IPL. Escola Superior de artes e design – Instituto Politécnico de Leiria, 2014 https://online.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1616/1/Ana_Rita_Bastos_Sousa.pdf
>acesso: 17.06.2018.

VEAL, A. J. , **METODOLOGIA DE PESQUISA EM LAZER E TURISMO.** Tradução: Gleice Guerra, Mariana Aldrigui. Aleph, 2011.