



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



CHARLES DA ROCHA DE VARGAS

**A LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO CULTURAL: UM ESTUDO SOBRE
O GRUPO THOLL/RS**

CANOAS, 2015

CHARLES DA ROCHA DE VARGAS

**A LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO CULTURAL: UM ESTUDO SOBRE
O GRUPO THOLL/RS**

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação de Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilassale, como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Tamára Cecília Karawejczyk

CANOAS, 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V2971 Vargas, Charles da Rocha de.
A liderança no contexto da gestão cultural [manuscrito] : um estudo sobre o Grupo Tholl - RS / Charles da Rocha de Vargas. - 2015.
112f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) -
Centro Universitário La Salle, Canoas, 2015.

"Orientação: Prof. Dra. Tamára Cecilia Karaweczyk".

1. Gestão cultural. 2. Liderança. 3. Grupo Tholl. I. Karaweczyk,
Tamára Cecília. II. Título.

CDU: 658.314.6

CHARLES DA ROCHA DE VARGAS

**A LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO CULTURAL: UM ESTUDO SOBRE
O GRUPO THOLL/RS**

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação de Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilassale, como requisito final à obtenção do grau de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Tamára Karawejczyk – Orientadora Unilasalle

Prof. Dr. Gilberto Ferreira

Prof^a. Dr^a. Lucia Regina Lucas da Rosa

Prof^a.Dr^a. Andrea Oltramari

CANOAS, 2015

Aos meus pais, por terem me ensinado que o estudo é o melhor caminho para alcançarmos os nossos sonhos. À minha esposa Luciane, com quem não seria possível chegar até aqui sem ela e à minha filha, Luiza, que sempre me lembra de nunca esquecer de ser criança.

AGRADECIMENTOS

Chegar nesta etapa da escrita me faz lembrar a minha primeira escola e a minha primeira professora. Confesso que não me lembro do nome dela, mas lembro até hoje do seu sorriso. É um misto de sonho que se realiza e a certeza de que os aprendizados continuam até o último piscar de olhos. Ao completar esta dissertação, só tenho a agradecer a pessoas especiais que surgiram nesta jornada. São elas:

Minha orientadora, Tamára Cecília Karawejczyk, por estar sempre me “puxando”, cobrando e contribuindo com as suas dicas e orientações para que esta dissertação fosse o melhor que pudesse ser feito e, também, por me proporcionar inúmeras oportunidades na docência.

Ao Grupo Tholl, o meu eterno agradecimento na figura de todos os seus integrantes. Agradecer somente a uma pessoa seria uma grande injustiça. O carinho, o respeito, o brilho no olho de cada um que faz parte do grupo me ensinaram muito mais do que poderiam imaginar.

Ao meu pai, Tarcisio L. B. de Vargas, por ter me instigado o prazer pela leitura e ter me apoiado nos momentos em que precisei.

À minha mãe, Edy T. da Rocha de Vargas, pelo seu amor incondicional.

À minha esposa Luciane, sem a qual não seria possível chegar até aqui. Desde o início, sempre acreditou que seria possível, me auxiliando de todas as formas para que este sonho fosse realizado.

À minha filha, Luiza, pela luz que traz à minha vida.

A todos que, de alguma maneira, colaboraram para que eu pudesse concluir esta dissertação.

RESUMO

A liderança nas empresas e nas organizações culturais está passando por um processo de mudança. A profissionalização torna-se uma exigência de sobrevivência. Liderar uma equipe nos dias de hoje, devido às diferenças entre as gerações, à alta concorrência, às dificuldades econômicas, entre outros aspectos, passou a exigir que as organizações culturais tenham a clareza de que, para a sua sobrevivência, se faz necessário alterar o seu modelo de liderança. A necessidade de uma liderança baseada no autoconhecimento do líder, na servidão e no entendimento de que é preciso saber compreender o modelo de pensamento dos liderados incide, necessariamente, na obtenção de melhores resultados.

Inserido neste contexto está o Grupo Tholl, de Pelotas/RS. Constituído no ano de 1987 como uma trupe circense, tornou-se um dos patrimônios culturais do Rio Grande do Sul, levando a alegria, o sorriso, a arte e o circo a milhares de pessoas por todo o Brasil. O seu modelo de gestão é um caso a ser estudado. Afinal, o grupo se mantém ativo há quase trinta anos, fazendo sucesso em diversos cantos do Brasil. Assim, esta dissertação, de natureza qualitativa, tem por objetivo analisar o modelo de liderança no contexto da gestão cultural, tomando como estudo de caso o Grupo Tholl. A coleta de dados utilizou como principais fontes a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Para compor a análise dos dados lançou-se mão da análise de conteúdo e da análise temática. Os resultados deste estudo revelam de forma específica: (a) que o processo de intervenção proporcionou que os líderes iniciassem um processo de autoconhecimento, aprendizagem e respeito a si próprios e da análise de seu modelo de liderança; (b) que a liderança e a dependência do grupo ainda estão muito centralizadas no seu fundador; (c) que havia a necessidade de esse trabalho ter uma continuidade, de maneira que os líderes possam continuar se desenvolvendo; (d) que era necessário o grupo encontrar o seu modelo de gestão, para melhoria no aspecto administrativo.

Palavras-Chave: Gestão Cultural. Liderança. Grupo Tholl.

ABSTRACT

The leadership in businesses and cultural organizations is undergoing a process of change. The professional becomes a requirement for survival. Leading a team, these days, due to differences among generations, high competition, economic difficulties, among other things, have demanded that cultural organizations had the clarity that for their survival, it was necessary to change their leadership model. The need for a leadership based on the leader's self-knowledge, in servitude, and the understanding that we need to know how to understand the thinking model of led groups, focuses necessarily on getting better results.

Within this context is the Tholl Group of Pelotas / RS, formed in 1987 as a circus troupe, became one of the cultural heritage of Rio Grande do Sul State, bringing joy, smile, art and the circus to thousands of people throughout Brazil. Its management model is a case study.

After all, the group remains active for almost thirty years, being successful in various parts of Brazil. Thus, this dissertation, qualitative in nature, aims to analyze the leadership model in the context of cultural management, taking as a case study the Tholl Group. Data collection used as main sources documentary research and semi-structured interviews. To compose the data analysis, content and thematic analysis were employed. The results of this study show specifically: (a) that the intervention process provided that leaders implemented a self-knowledge process, by learning about their selves and their leadership model; (b) that the leadership and the group are still very dependent on their founder; (c) the need for this work to have a continuity, so that leaders can continue to develop; (d) the need for the group to find its own management model, in order to improve the administrative aspect.

Keywords: Cultural Management. Leadership. Tholl Group.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comportamentos dos Líderes	25
Figura 2: O Alicerce do Líder-Coach	32
Figura 3: Escopo de Pesquisa a partir do Referencial Teórico.....	50
Figura 4: Representação do Ciclo Básico da Investigação-Ação	53
Figura 5: Desenho da Pesquisa.....	57
Figura 6: Modelo de Comunicação e Percepção da PNL.....	86
Figura 7: Modelo de Feedback Efetivo	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre Liderança e Gestão Cultural 2008 a 2013	19
Quadro 2: Estilos de Liderança	25
Quadro 3: Implicações do Líder	26
Quadro 4: Diferença entre Gerente e Líder-Coach.....	28
Quadro 5: Propostas para a prática de <i>Coaching</i>	30
Quadro 6: Traços Brasileiros	35
Quadro 7: Principais características entre o "Circo Tradicional" e o "Circo Novo"	45
Quadro 8: Síntese das Chaves Epistemológicas	50
Quadro 9: Perfil dos Entrevistados	59
Quadro 10: Síntese dos Acontecimentos: período de 1987 a 2014	74
Quadro 11: Expectativas do Primeiro Dia de Treinamento.....	84
Quadro 12: Avaliação do Primeiro Dia de Treinamento	86
Quadro 13: Expectativa para o Segundo Dia de Treinamento	87
Quadro 14: Avaliação do Segundo Dia de Treinamento	90
Quadro 15: Resumo do Treinamento, em uma palavra	93
Quadro 16: Avaliação do Treinamento	93

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Joseph Chiarini	39
Imagem 2: Trapézio, século XIX	41
Imagem 3: Revista Caras: Edição Out/2006.....	65
Imagem 4: Cartaz Oficial do Espetáculo “ <i>Tholl, Imagem e Sonho</i> ”	66
Imagem 5: Jornal Zero Hora: Edição Julho de 2006.....	66
Imagem 6: Revista Caras: Edição Out/2006.....	67
Imagem 7: Jornal Diário de Santa Maria: Edição Dez/2006.....	67
Imagem 8: Jornal de Pernambuco: Educação Nov/2008	68
Imagem 9: Cartaz Exotique	69
Imagem 10: Correio do Povo: Edição de maio de 2012.....	70
Imagem 11: Zero Hora: Edição de maio de 2012.....	70

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1: Percentual de Municípios com Atividades Artísticas – Brasil 2001 – 2012	16
---	----

LISTA DE SIGLAS

FUNARTE – Fundação Nacional de Artes

IBAC – Instituto Brasileiro de Arte e Cultura

IBGE – Instituto Brasileiro de Geociências e Estatística

MinC – Ministério da Cultura

OPTC – Oficina Permanente de Técnicas Circenses

PNL – Programação Neurolinguística

ULBRA – Universidade Luterana do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos do Estudo	20
1.3 Meta do Produto Técnico.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Liderança.....	23
2.2 Coaching e Líder-Coach	29
2.3 Sessão de Coaching.....	32
2.4 Práticas de Gestão	33
2.5 Práticas de Gestão em Organizações Culturais	36
2.6.O Circo no Brasil.....	37
2.7 Circo-Teatro no Brasil e o Universo Circense Atual.....	42
2.8 O Circo Novo.....	44
2.9 Escolas de Circo	46
2.10 Circo Social	48
2.11 Síntese da Revisão Teórica	49
3. PERCURSO METODOLÓGICO	52
3.1 Delineamento da Pesquisa	52
3.1.1 Local onde foi Realizada a Pesquisa-Ação	55
3.2 Desenho da pesquisa.....	56
3.3 Coleta dos Dados.....	58
3.4 Análise dos dados.....	59
3.5 Planejamento da intervenção	60
3.6 Produto final desta Dissertação.....	61
3.7 Limitações do Método de Pesquisa-Ação.....	61
4 HISTORICIDADE DO GRUPO THOLL DE PELOTAS/RS.....	63
4.1 O Surgimento do Grupo: de 1987 a 2005	63
4.2 O sucesso de Tholl, Imagem e Sonho e a consolidação do Grupo Tholl: de 2006 a 2014.....	64
4.2.1 Espetáculos do Grupo.....	64
4.3 As necessidades financeiras e os próximos passos:a partir de 2014	72
4.4 Conclusões acerca da historicidade do Grupo Tholl (1987 a 2014).....	74
5. ESTUDO DE CASO SOBRE O GRUPO THOLL.....	76
5.1 A Liderança dentro do Grupo	76
5.2 Intenções do Pesquisador e Benefícios Previstos	80
5.3 Reconhecimento do Campo (situação, participação, práticas profissionais e intencionalidade).....	80
5.4 Ciclo de Planejamento.....	82
5.5 Ciclo de Implementação.....	83
5.6 Implementação: primeiro dia do treinamento.....	84
5.7 Implementação: segundo dia do treinamento.....	87
5.8 Implementação: palestra para os Integrantes do Tholl	91
5.9 Relatório de Pesquisa sobre os Resultados da Melhora Planejada.....	92

5.10 Avaliação – o que funcionou e o que não funcionou e a utilidade da pesquisa	94
5.11 Conclusão: recomendações, o que foi aprendido a respeito do processo e recomendações para fazer o mesmo tipo de trabalho no futuro	95
5.12 Sugestões para o Grupo Tholl	97
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE A – Roteiro – Base da Primeira Entrevista Semiestruturada com os integrantes do Grupo Tholl	109
APÊNDICE B – Roteiro – Base da Entrevista Semiestruturada após o treinamento com os integrantes do Grupo Tholl.....	112

1 INTRODUÇÃO

A forte competitividade em um ambiente de constante mudança, as exigências cada vez maiores dos consumidores e os avanços tecnológicos têm colocado uma forte pressão nas organizações, que necessitam se reinventar a cada dia criando formas mais flexíveis, criativas, inovadoras e, até mesmo, ousadas no que diz respeito à gestão do negócio, em busca de melhores resultados. Nesta busca pela diferenciação, por fazer mais e melhor com menores custos e com um menor número de pessoas, os líderes têm sofrido uma forte pressão (RUAS, 2005).

O maquinário e sua capacidade produtiva, que antes eram a base que diferenciava as empresas, alteraram seu foco para as pessoas. Podemos dizer que, mais do que nunca, no ano de 2014, as organizações deslocaram sua preocupação - antes colocada na tarefa e na estrutura - para as pessoas.

Os indivíduos que atuam nas empresas é que fazem a diferença. Para Falconi (2009), existem três fatores essenciais para a obtenção de resultado em qualquer iniciativa humana: Liderança, Conhecimento Técnico e Método. Sejam em empresas, governos, forças armadas, fundações, escolas etc., estas três frentes devem ser constantemente cultivadas, pois são trabalhos contínuos para o resto da vida. Dentre os três fatores, o autor salienta ainda que a mais importante é a liderança, pois sem ela nada acontece.

Estar à frente de pessoas e liderá-las, no entanto, não é uma tarefa fácil. Na sua obra “Gestão de Pessoas”, Gil (2011) comenta que o processo de liderança é bastante complexo. Por isso, seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. Essa teoria procurava identificar as características que diferenciavam “os grandes homens” das massas e foi muito utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão. Essa abordagem é cada vez menos aceita pelos estudiosos sobre o tema, mas ainda é bastante popular. Sua aceitação, por sua vez, no âmbito das empresas, tem implicações práticas. A principal refere-se à maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento. Assim, uma empresa que adote essa perspectiva estará preocupada em admitir como gerentes pessoas com determinados traços de liderança. A segunda abordagem enfatiza o comportamento do líder. Nesta linha, a partir do momento em que ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. A principal

consequência prática dessa nova abordagem foi a ênfase que passou a ser conferida ao treinamento, uma vez que os comportamentos podem ser aprendidos, e ficou fácil admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados.

A partir do momento em que passamos a pensar em gestão e nos aspectos da liderança, nos remetemos ao modo e às funções exercidas em empresas, indústrias, em diversas áreas de produção e serviços, mas não percebemos que essas perspectivas existem, também, em um ambiente artístico/cultural.

Diversos autores (VALENTE et al., 2007; RUBIN, 2005; BRANT, 2004; WORTMAN, 2009 apud KARAWEJCZYK, 2012) têm pensado sobre a gestão das organizações culturais nos seus mais variados aspectos, seja o das políticas públicas voltadas à cultura, na gestão dos recursos propriamente ditos, na gestão das organizações culturais observadas como gestão de pessoas, financeira, marketing etc. A cultura, reconhecida como um campo de trabalho formal, passou a fazer uso de modelos existentes nas organizações ditas empresariais.

Porém, por característica deste próprio mercado, devemos levar em conta o que Groat (1997 apud KARAWEJCZYK, 2012) considera quando afirma que o relacionamento entre grupos de pessoas, em situações de informalidade, dentro da estrutura organizacional pode acontecer através de uma rede de trabalho ou de uma rede social, estabelecida dentro da própria organização. Ou seja, espaços informais nos quais é possível à organização aprender com as práticas de trabalho e liderança.

Neste ambiente cultural, é muito comum que as práticas de aprendizagem informal e incidental aconteçam, principalmente, por meio de interconexões e teias de participação que os membros da organização cultural vivenciam no mundo social. A participação em uma comunidade pode ser a chave para a aprendizagem individual (KARAWEJCZYK, 2012).

Para que tenhamos uma noção um pouco mais clara a este respeito, cabe entendermos os dois conceitos.

O processo de aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, onde a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem. Além disso, caracteriza-se como predominantemente experimental, prático e não institucional. No local de trabalho, resulta da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e o ambiente externo. A aprendizagem incidental, por sua vez, se define como oportunidades naturais de aprendizagem, não intencionais, que surgem ao acaso, por acidente, devido aos

acontecimentos do cotidiano, ou mesmo como subproduto de uma atividade diferente. Nesta forma de aprendizagem só há controle sobre o processo e resultado por parte do próprio indivíduo (CONLON, 2004).

Esses conceitos se relacionam fortemente com a gestão cultural e a liderança, estando estreitamente ligados aos artistas e suas diversas manifestações culturais. Desta forma, subentende-se que a gestão neste ambiente e a figura do líder sejam de forma mais espontânea, mais informal, se compararmos com as organizações empresariais que não estão ligadas à cultura e que têm no seu comando profissionais com formação específica em gestão.

Um outro fator a ser acrescentado na gestão cultural é que é muito comum que o próprio artista desempenhe o papel de líder, de gestor, de principal figura neste ambiente, tendo diversas atribuições como administrador, *marketeiro*, gestor de pessoas, entre outras. Com isso, a sua figura torna-se fundamental. No entanto, a busca pela profissionalização deste líder, mais especificamente na gestão, a cada dia tem sido um tema recorrente entre diversos autores (DURAND, 1996; VILLAS-BOAS, 2005).

Este é o mesmo pensamento que Brant (2003) defende quando diz que, embora a formação autodidata na área cultural continue a promover a busca do conhecimento, da prática e da pesquisa, isso não é mais suficiente. O processo de mudança do perfil desse profissional vem ocorrendo desde o início dos anos de 1990, quando foram criadas e revitalizadas as atuais leis de incentivo à cultura, o que demandou ainda mais a ampliação do quadro de funcionários e a alteração de seu perfil profissional. A formação desse profissional que está no comando das organizações culturais passa a ser, de certa forma, uma preocupação do poder público, de instituições de ensino privados e de organizações do terceiro setor. Mas é, antes de tudo, uma demanda que surge dos próprios profissionais da área, que sentem necessidade de acompanhar as mudanças que ocorrem à sua volta.

Há a perspectiva de uma nova categoria profissional, que precisa se preparar para as especificidades do gerenciamento de atividades culturais, principalmente no que se refere à capacidade organizacional e à ampliação de conhecimentos antes restritos a outras áreas, como questões econômicas, jurídicas e administrativas. É importante ressaltar que a própria bibliografia em língua portuguesa, específica das áreas de gestão, produção, marketing e liderança cultural, é ainda muito escassa, o que dificulta o estudo aprofundado dos temas em questão por parte de quem tem interesse (BRANT, 2003).

Dentro desta perspectiva é que se inscreve o tema de pesquisa desta dissertação, cujo objetivo foi investigar como ocorre a liderança no **Grupo Tholl** e de que maneira é disseminada e constituída como prática de gestão.

O Grupo Tholl, de Pelotas, fundado em 1987, é um legítimo representante das situações expostas anteriormente. A sua história vem sendo construída por um ator, o Sr. João Bachilli, que resolveu formar a trupe e, até hoje, é o atual diretor do grupo. Atualmente, esta trupe circense vem se consolidando como um dos grandes grupos artísticos brasileiros tendo, inclusive, se tornado patrimônio cultural do Rio Grande do Sul.

O tema desta pesquisa, **A Liderança no Contexto da Gestão Cultural: um Estudo sobre o Grupo Tholl/RS** originou-se a partir do conhecimento e do interesse do pesquisador em relação ao tema liderança, a sua admiração pelos profissionais circenses e por sua trajetória acadêmica e profissional.

Assim, este estudo justifica-se por três motivos: pela sua importância, pela oportunidade de pesquisa e por sua viabilidade.

Primeiro, pela **importância** do tema em relação ao seu mercado. A liderança vem sendo muito debatida nos ambientes empresariais, e existem milhares de periódicos que tratam do tema. Porém, quando trazemos este assunto ligado à cultura, às organizações culturais - de acordo com pesquisa realizada nos meses de novembro de 2013 e fevereiro de 2014, com a busca pelas palavras “liderança e gestão cultural” em *sites* de pesquisa como Scielo, CAPES, FGV, entre outros - poucas evidências de estudos científicos foram encontradas. A pesquisa a respeito do referido estudo encontra-se na página 19.

O mercado cultural, mais propriamente em relação à sua gestão, tem evoluído muito nos últimos anos. Com isso, a necessidade da profissionalização na área cultural é algo extremamente necessário. Desta forma, este estudo poderá ser utilizado para que as pessoas ligadas à gestão cultural tenham-no como um referencial para o seu desenvolvimento como líderes, dentro da sua área de atuação, e também poderá ser útil à formação de novos líderes.

Além disso, pela importância do grupo perante o cenário artístico-cultural do Rio Grande do Sul e, especialmente, à cidade de Pelotas/RS, acredita-se que este estudo irá contribuir para a continuidade do Grupo Tholl, ressaltando a sua importância para o Estado do Rio Grande do Sul.

O autor deste estudo considera que uma pesquisa voltada para os líderes do Grupo Tholl pode ser de extrema importância, de maneira que possa despertar nestes indivíduos um novo conceito sobre a maneira pela qual exercem a liderança e, também, provocar nestes líderes uma mudança de comportamento naquilo que eles desejam mudar. Desta forma, a contribuição deste trabalho será de grande valia para que o Grupo Tholl continue a desempenhar o importante trabalho que realiza para a área cultural.

Em segundo lugar, com relação à **oportunidade de pesquisa**, destaca-se que este tema contribuirá teoricamente para os estudos da área. Dentro desta perspectiva, pretende-se entender como ocorre o processo de liderança no Grupo Tholl, bem como espera-se que a pesquisa possa gerar a construção de um modelo de intervenção¹ neste grupo artístico, de forma que possa contribuir para a sua continuidade.

A abordagem deste tema e o entendimento de como ocorre a liderança dentro de um grupo artístico, possibilitará que outros grupos exerçam o mesmo modelo de liderança exercido no Grupo Tholl, conforme se propõe este presente estudo.

Terceiro, com relação à **viabilidade**: será possível, dada a disponibilidade do Grupo Tholl em participar da pesquisa. No mês de junho de 2013, quando ocorreu a primeira ideia para a realização deste trabalho, foi realizado o primeiro contato com a diretora pedagógica do Grupo Tholl. Nessa oportunidade, foi exposta à diretora a intenção da pesquisa e os seus objetivos. Nessa oportunidade, o autor ainda não tinha a ideia de utilizar o método de pesquisa-ação.

No dia 26 de fevereiro de 2014, após a definição do projeto de pesquisa, em um novo contato veio a surpresa: a diretora pedagógica não trabalhava mais no Grupo. Ou seja, nesse momento, poderia haver a possibilidade de a diretoria não aceitar a realização da pesquisa, causando enormes dificuldades e uma mudança na metodologia de trabalho. A autorização para a continuidade do trabalho, desta vez, foi realizada diretamente com o então presidente do Grupo, que reforçou o aceite do presente estudo demonstrando, inclusive, grande interesse na sua realização.

A trajetória acadêmica deste pesquisador pode-se dizer que iniciou antes mesmo da aprovação no Vestibular, no ano de 1993. Por ter tido uma infância sempre ligada à construção de desenhos, música e criatividade em geral, acabou realizando um curso técnico de Publicidade & Propaganda na Escola Técnica Irmão Pedro, situada em Porto Alegre/RS. Com o término do segundo grau e já tendo realizado um estágio em uma agência de propaganda, optou pelo curso de Publicidade e Propaganda, na Universidade Luterana do Brasil – ULBRA.

Na faculdade, acabou sendo despertado o interesse não pela parte criativa da propaganda, mas sim pelas questões relacionadas ao negócio, à gestão da comunicação. Com isso, ao longo do período da faculdade, o pesquisador passou a ler diversos periódicos do meio publicitário com o intuito de conhecer e saber mais a respeito da área de gestão, da liderança como um todo dentro das agências de propaganda.

¹ Modelo de Intervenção, no presente estudo, é a denominação para um conjunto de passos, um modelo representado esquematicamente, resultante do trabalho de intervenção em uma organização.

Em 1995, ainda na faculdade, o pesquisador, em conjunto com outros dois amigos, abriu a sua própria agência de comunicação, intitulada Proeza Comunicação e Marketing. Este fato, por si só, já demonstrava um indicativo da vontade de tornar-se um líder, de ter o seu próprio negócio desde cedo.

Após dois anos a sociedade se desfez, mas a empresa continuou aberta, tendo apenas o pesquisador como proprietário. Em 1999, após ter deixado a empresa em *stand by*, o pesquisador se formou e dedicou-se a atuar como executivo de contas em veículos de comunicação e agências de propaganda.

A primeira grande experiência profissional acabou sendo realizada na empresa Zero Hora, situada na cidade de Porto Alegre. O início como estagiário, serviu para que o pesquisador aprendesse sobre o funcionamento de um jornal, principalmente, da área comercial, na qual atuava. Após seis meses, foi efetivado, tendo realizado a função de Assistente da Área de Planejamento Comercial. Após quase dois anos exercendo esta função, surgiu a oportunidade de trabalhar como atendimento em uma agência de propaganda, a extinta Upper Comunicação. Nesta agência, o pesquisador teve inúmeros aprendizados. Inicialmente, a sua função seria de assistente de atendimento. Porém, já no primeiro dia, devido a algumas mudanças na empresa, o seu cargo seria de assistente, já realizando o atendimento direto a alguns pequenos clientes da agência, fato este não muito comum para o cargo de assistente. Em três meses de empresa, devido a novas mudanças, acabou assumindo o cargo de executivo de conta, de uma das principais contas da agência, exercendo também o cargo de Assistente direto do presidente da empresa. Foram dois anos de muitos aprendizados. Atuar diretamente com o presidente da empresa trouxe ao pesquisador experiências únicas a respeito de liderança, de gestão, de organização e, principalmente, sobre as atribuições e responsabilidades da sua função. Foram dois anos intensos, na qual havia hora para chegar na empresa, mas não havia hora para o término da jornada de trabalho, inclusive, em muitos finais de semana.

No ano de 2002, a intensa jornada de trabalho, ao mesmo tempo em que trouxe ao pesquisador muita experiência, também lhe trouxe algumas incertezas. A principal delas era se, realmente, esta era a vida que ele desejava. Nesse ano, acabou se desligando da Upper e assumiu um cargo diferente do que estava acostumado, como Contato Comercial na empresa Caldas Júnior, mais precisamente no jornal Correio do Povo. Diferentemente de uma agência de propaganda, em que os clientes que são atendidos já fazem parte da carteira da empresa, no Correio do Povo a sua função era de captação de clientes para os classificados do Jornal. Uma dinâmica diferente de trabalho, onde se fazia necessário bater de porta-em-porta nas empresas para tentar vender um espaço publicitário para o jornal. Nesse período, ocorreram mais

aprendizados a respeito de liderança, pois o modelo de liderança exercido pela pessoa que era o seu chefe na época, no jornal, era totalmente diferente do modelo exercido pelo seu chefe anterior.

Ainda nesse período, surgiu uma curiosidade muito grande a respeito do tema liderança. Era muito comum o presente autor ser visto com um livro sobre liderança ou de um dos principais nomes de gestão e Marketing, como Philip Kotler.

No Correio do Povo, exerceu a função de vendedor externo por cerca de um ano. Nesse trabalho, desenvolveu a vontade de ter a sua própria empresa, na qual pudesse exercer o seu modelo de liderança e de gestão, tendo também a possibilidade de escolher o próprio horário de trabalho.

Com isso, no ano de 2003, ele retomou a sua empresa aberta em 1995. Situada na rua João Wallig, na cidade de Porto Alegre, foi possível colocar em prática os aprendizados obtidos nas suas experiências anteriores, atendendo inúmeros clientes de pequeno e médio porte, exercendo a função de criativo, de planejador, de profissional de mídia, atendimento e produção. Nesse período, também colocou em prática um modelo de gestão que ele acredita até hoje ser o mais correto, em que todos na empresa têm a oportunidade de ganharem mais financeiramente do que o seu salário. Uma gestão voltada para bonificação por desempenho, onde não somente os diretores são bem remunerados, mas também todos os funcionários. Um ano e meio depois, o mercado para as agências pequenas estava extremamente acirrado. A concorrência consistia praticamente por preço. Era isso que os clientes buscavam. A preocupação com a qualidade havia sido posta de lado. Aquele que ofertasse o menor preço, ficava com o trabalho. Inclusive, algumas agências chegavam a oferecer a devolutiva da comissão de 20% de mídia, comumente paga pelos veículos de comunicação, cobrando somente o valor de criação dos materiais dos seus clientes. Este fator, aliado a uma mudança na vida pessoal e uma proposta tentadora de uma das principais agências de propaganda de Porto Alegre na época, fez com que o pesquisador optasse por fechar a sua empresa e trabalhar novamente como empregado, atuando como executivo de contas, na Martins & Andrade Comunicação.

Nessa empresa, atuou por três anos, atendendo clientes da área de varejo e governamental, na qual pôde, novamente, circular entre empresários e aprender outros modelos de gestão e de liderança. Assunto que sempre lhe chamou muito a atenção.

Nesse período, os questionamentos sobre o seu caminho profissional vinham à tona. Motivado por novos desafios, saiu da Martins & Andrade e foi trabalhar na agência MTS Comunicação, local em que teve uma passagem efêmera. Nesta empresa, teve um *insight* de montar uma empresa de marketing voltada para a área esportiva, mais precisamente, para os

clubes de futebol, que não possuíam uma gestão de marketing de qualidade. Realizou algumas pesquisas, obteve informações com alguns dirigentes de futebol e jogou-se, em conjunto com um sócio na gestão de um trabalho de grupo, mais especificamente, no futebol. Nesse período, chegou a ingressar em um curso pós-graduação em Marketing Esportivo, o qual não concluiu. Esta experiência com o futebol durou cerca de um ano e meio pois, de todo o planejamento realizado, um fator básico e fundamental foi esquecido, que era a necessidade de ter um fluxo de caixa na empresa e, mais importante ainda, não contar apenas com um cliente na carteira. O cliente, mesmo estando na época na primeira divisão do futebol gaúcho, não cumpriu com o seu acordo, deixando de efetuar os pagamentos relativos aos trabalhos realizados. Fato este que, até hoje, transcorre na justiça.

Com isso, as dificuldades aumentaram e o conhecimento a respeito da desorganização nos clubes de futebol de menor porte trouxeram uma desilusão. Nesse período, em meados de 2011, surgiu um novo convite para retornar para a Martins & Andrade Comunicação, na qual havia trabalhado anteriormente. Voltou, novamente exercendo a função de executivo de contas, mas tendo como responsabilidade a gestão das contas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Nesta atividade, pôde colocar em prática algumas de suas ideias de liderança, pois atuava com uma assistente direta. Esta experiência lhe trouxe a vontade de retornar para a vida acadêmica. Ingressou na pós-graduação de Gestão Estratégica & Inovação, no Unilassale, em Canoas/RS. O aprendizado obtido na pós-graduação despertou o interesse a respeito de um assunto que, em 2012, ainda não era tão comum, que é o *Coaching*. Buscou uma formação em Professional e Self Coaching, pelo Instituto Brasileiro de Coaching, com certificação internacional pela ECA – European Coaching Association (Europa) e GCC Global Coaching Community (EUA). No momento em que realizou este treinamento, teve a clara noção de que o caminho profissional a ser seguido não era o de atuação em agências de propaganda, mas de possibilitar que as pessoas se desenvolvessem, de fazer a diferença na vida das pessoas, levando a elas o autoconhecimento e a busca da realização profissional e pessoal.

Ainda em 2012, o pesquisador foi coautor do livro “Coaching na Prática”, lançado pela Editora França, de maneira que expôs os seus conhecimentos sobre Coaching.

Paralelo ao trabalho desempenhado na Martins & Andrade, foi realizando trabalhos na área de *coaching*, atendendo clientes nos períodos fora do expediente de trabalho. Além disso, passou a ministrar palestras sobre o tema de Líder Coach em associações comerciais e empresas, como também a ministrar cursos de extensão em universidades, como FEEVALE e no próprio Unilasalle, na qual havia terminado a sua pós-graduação. Além da formação de

Coaching, passou a buscar novos conhecimentos, obtendo a formação completa em Programação Neurolinguística, de *Practitioner, Master e Trainer* em PNL.

O desejo de atuar somente na área de treinamentos e acadêmica fez com que o pesquisador ingressasse no Mestrado de Memória Social e Bens Culturais, no Unilassale, onde viu a possibilidade de trabalhar na linha de Memória e Gestão Cultural. Em meados de 2013, a rotina de treinamentos de liderança nas empresas e a exigência do tempo necessário para a realização do trabalho do mestrado não eram compatíveis com o tempo exigido pelo mercado publicitário. Ou seja, tornaram-se incompatíveis as duas atuações tanto para ele quanto para a empresa. Com isso, acabou se desligando e deixando, definitivamente, o mercado publicitário.

Com um tempo maior disponível, pôde definir e estudar melhor qual seria o seu objeto de estudo no Mestrado. O assunto já tinha definido: liderança. Faltava definir o ambiente, como e de que maneira este assunto seria colocado em prática. Em uma conversa com a professora Tamára Karaweczyk, chegou-se ao nome do Grupo Tholl, de Pelotas, por ser um grupo artístico que exerce um belíssimo papel cultural no Estado e no Brasil e, também, por não existir nenhum trabalho acadêmico de mestrado diretamente ligado a este grupo. Como o pesquisador já possuía um conhecimento a respeito dele, ainda que de maneira superficial, mas admirando o trabalho que desempenha na área cultural, a possibilidade de ligar o assunto liderança a um grupo cultural com origens totalmente diversas foi bastante motivador e desafiador.

Durante toda a trajetória profissional, o que mais chamou a atenção foi a forma como os líderes das empresas em que atuou tratavam os colaboradores. A maneira pela qual eram estabelecidas metas e o gerenciamento em si era algo que o incomodava, pois ele sempre acreditou na existência de um modelo que gerasse resultado, mas que também pudesse gerar satisfação por parte dos funcionários, de maneira que eles se sentissem parte da empresa. Este assunto fez com que, ao longo da sua trajetória profissional este pesquisador adquirisse inúmeros conhecimentos a respeito de liderança, tendo tido a possibilidade de colocá-los em prática em diversos momentos.

Atualmente (2014), o pesquisador é *trainer* em Programação Neurolinguística - PNL, *Coach*, possuindo formação em Hipnose Ericksoniana, Hipnose Clássica e Clínica, além de ser Treinador Comportamental pelo Instituto de Formação de Treinadores – IFT. Além disso, é sócio-diretor da SCORE – Excelência em PNL Aplicada. A SCORE é a única escola em Canoas/RS, até o presente momento(2014), que atua na área de formação em PNL. É uma empresa que atua na área do desenvolvimento humano, realizando treinamentos de liderança, vendas, *coaching*, utilizando as técnicas da Programação Neurolinguística para o alcance de melhores resultados.

Atua, também, como docente no curso de Liderança *Coach*, na pós-graduação da FACCENTRO/RS, como professor da disciplina de Neurociência e Aprendizagem Acelerada, levando aos alunos o conhecimento da PNL aplicada ao dia-a-dia da liderança.

O inusitado, o diferente, a ligação à arte e o interesse do pesquisador pelo tema liderança é que justificam a escolha do presente objeto de pesquisa dessa dissertação. Se considerarmos que a liderança nas organizações ditas de mercado tem sido considerada fundamental para os resultados, o que dizer das organizações culturais, tradicionalmente geridas mais pela paixão, emoção e coragem?

1.1 Problema de Pesquisa

A liderança nas empresas e nas organizações culturais está passando por um processo de mudança. Ao mesmo tempo em que a profissionalização se torna uma exigência de sobrevivência, ainda não se pode dizer que gestor cultural é uma nova profissão instituída no cenário brasileiro, porém, é uma carreira emergente. Trabalhar nesse ramo, na produção e na gestão dos espaços culturais, requer, além de competências técnicas e comportamentais, uma dose de improvisação, junto com uma abordagem crítica e reflexiva (VILLAS-BOAS, 2005).

Trabalhar no ramo cultural vem sendo algo que, a cada dia, torna-se mais atraente. Afinal de contas, a cultura vem crescendo no país. De acordo com os dados do IBGE publicados no ano de 2012, entre 1999 e 2012 o país viu o crescimento da oferta de museus (15% para 25%) e teatros (13,7 para 22,4%). A proteção ao Patrimônio Cultural passou de 17,7% para 31,2%. Outro dado importante é que, de uma forma em geral, pode-se afirmar que no decorrer do período entre 2005 ou 2006 e 2012 as atividades artísticas em seu conjunto vêm apresentando um crescimento no interior dos municípios. Os grupos de teatro se fazem presentes em grande número nos municípios do Nordeste (38,4%), Sudeste (36,5%) e Sul (35,6%) e nos Estados do Acre (77,3%), Rio de Janeiro (71,7%) e Ceará (61,4%).

No que diz respeito às atividades circenses, 3,5% dos municípios brasileiros afirmaram contar com esta atividade, sendo que os maiores percentuais foram identificados na Região Sudeste (5,2%) e no Estado do Rio de Janeiro (15,2%).

Estes dados apenas reforçam a ideia de que, mesmo que ainda de forma incipiente, os governantes estão realizando investimentos e olhando um pouco mais para o lado da cultura no país.

Tabela 1: Percentual de Municípios com Atividades Artísticas – Brasil 2001 – 2012

Tipo	Percentual de municípios com atividades artísticas (%)			
	2001	2005	2006	2012
Artesanato	(1) ...	(1) ...	64,3	70,7
Banda	43,7	(1) ...	53,2	64,5
Manifestação tradicional popular	(1) ...	45,8	47,2	61,0
Dança	(1) ...	53,2	56,1	57,6
Capoeira	(1) ...	(1) ...	48,8	53,7
Coral	(1) ...	48,2	44,9	47,9
Grupo musical	(1) ...	57,6	47,2	45,8
Bloco carnavalesco	(1) ...	(1) ...	34,2	42,6
Desenho e pintura	(1) ...	(1) ...	25,3	39,6
Teatro	(1) ...	34,9	39,9	34,1
Artes plásticas e visuais	(1) ...	(1) ...	22,2	25,6
Orquestra	5,6	(1) ...	11,5	15,5
Escola de samba	(1) ...	(1) ...	11,4	11,0
Associação literária	(1) ...	10,5	9,4	11,0
Cineclube	(1) ...	3,2	4,2	8,2
Circo	(1) ...	(1) ...	2,9	3,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais, 2001/2012.

(1) Informações não investigadas nos respectivos anos.

Os dados apresentados e as informações a respeito do que vem sendo realizado no âmbito cultural, no país, começaram a ser coletados no ano de 2004. O então ministro da Cultura, Gilberto Gil, e o presidente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Eduardo Pereira Nunes, assinaram um Acordo de Cooperação Técnica entre as duas instituições. A parceria, inédita, teve o objetivo de criar e atualizar estatísticas sobre Cultura, sendo instituída uma comissão técnica com representantes do MinC e do IBGE para viabilizar um sistema nacional de informações e indicadores culturais. Porém, no que tange ao levantamento específico da atividade circense no país, os dados que foram encontrados relatam o cenário do ano 2000.

Com base no Censo Demográfico realizado pelo IBGE no ano de 2000, estimou-se que existiam no país, naquele ano, 65,6 milhões de pessoas ocupadas nas atividades econômicas. Quanto ao número de ocupados nas atividades de circo, chegou-se a 2.705 mil trabalhadores, o que significa que para cada 100 mil ocupados, 4,1 trabalhavam nas atividades circenses.

Nas atividades de circo predominava a participação do gênero masculino (75%), uma proporção maior que a dos ocupados em geral, em que a participação da população ocupada do gênero masculino foi de 62,3%. Observou-se que para cada 100 mil homens ocupados, 5 trabalhavam no circo, enquanto que para cada 100 mil mulheres ocupadas, 2,7 atuavam nessa atividade. A maior participação percentual dos trabalhadores em circos (65,2%) correspondia à

faixa etária de até 30 anos de idade, um perfil mais jovem do que para o total de ocupados (42,1%) em geral. Outro indicador que revela a juventude nesta atividade é a incidência de 11,5 pessoas ocupadas no circo para cada 100 mil ocupados em atividades circenses com até 18 anos de idade. Outra característica dos ocupados no circo, que os diferenciava dos ocupados em geral, foi um menor nível de escolaridade que o do mercado de trabalho em geral. Os trabalhadores do circo com instrução de até 8 anos de estudo (ensino fundamental) representavam 65,6% do total da ocupação. Para o total de ocupados o percentual encontrado com até 8 anos de estudo foi menor (55,3%). Por outro lado, ocupados em geral com 9 ou mais anos de estudo atingem 36,4% do total, sendo que esta proporção cai para 29,8% para os ocupados nas atividades circenses.

Do ponto de vista da distribuição dos 2.075 ocupados em circo pelas unidades da federação, levantados na época, prevalecia uma concentração em alguns estados, como São Paulo (23,2%), Rio de Janeiro (19,2%) e Minas Gerais (8,8%). Apenas estas três unidades da federação detinham mais da metade (51,2%) dos circenses. Rondônia, Distrito Federal, Acre e Mato Grosso do Sul registraram menos de 5 trabalhadores nesta atividade. Percebe-se que a distribuição dos trabalhadores atinge um maior número nos estados do Sudeste, Sul e Nordeste.

Por mais que estes dados possam ter, nos dias atuais (2014), uma diferenciação, podemos ter uma noção da realidade da atividade circense no Brasil. A falta de um estudo mais específico e atualizado a respeito deste tema é um ponto importante a ser considerado, uma vez que, como podemos perceber, os dados encontrados se referem a mais de uma década.

Para compor esta dissertação, além da busca de dados referentes às atividades circenses buscou-se, também, a realização de um mapeamento a respeito de temas como Liderança, Gestão Cultural, Circo e Organizações Circenses, considerando-se os trabalhos elaborados no período de 2008 a 2013.

Nesta busca, verificou-se que existem muitos trabalhos em torno de liderança, mas não foi encontrado nenhum que se relacione com o tema proposto pelo presente trabalho, que cujo interesse era realizar um estudo a respeito da prática de gestão em um ambiente cultural, empreendendo uma análise de um dos grupos artísticos mais importantes do Rio Grande do Sul e do Brasil.

As pesquisas foram realizadas nos meses de novembro de 2013 e fevereiro de 2014, em diversos *sites* de pesquisa como Scielo, Capes, FGV, entre outros, com as palavras-chave: liderança cultura; prática; gestão cultural; organizações culturais; organizações circenses; liderança e grupo artístico.

No quadro 1, apresenta-se a síntese das pesquisas realizadas no Brasil nos últimos seis anos.

Quadro 1: Estudos sobre Liderança e Gestão Cultural de 2008 a 2013

Nº	Autor (es)	Ano	Tipo de Trabalho	Título	Local Publicação	Objetivo do Estudo
1	Neusa Cavedon	2013	Artigo	Micropolíticas das Práticas Cotidianas: Etnografando uma organização Circense	RAE	Analisar como as práticas cotidianas podem ser compreendidas com base na dimensão micropolítica dos processos organizacionais.
2	Leonardo Flach	2011	Artigo	A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre	CAPES	Analisar as formas de autogestão de organizações culturais, com base em um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. O estudo ressalta a importância de ações de autogestão em organizações culturais como forma de manter a identidade cultural regional e o desenvolvimento local.
3	Sérgio de Azevedo	2011	Dissertação de Mestrado	Arte(gestão) educação - gestão cultural e pedagogia do teatro no programa viva arte viva	USP	A presente pesquisa se propõe a registrar o contexto da criação e as experiências de onze anos de atuação do Programa de cidadania artística Viva Arte Viva, com o objetivo de assinalar aproximações entre cultura e educação, a partir das interseções entre os campos da Gestão Cultural e da Pedagogia do Teatro. Ao final, almeja-se refletir, na perspectiva da experiência relatada, sobre o papel da Gestão Cultural na ampliação da dimensão educativa presente na prática artística e na formação do cidadão-artista.
4	Débora Azevedo	2012	Tese	A escrita de projetos como prática: uma reflexão a partir do campo do teatro em Porto Alegre	UFRGS	Nesta tese, busca-se resgatar na praxeologia de Bourdieu algumas considerações para os estudos de Aprendizagem Organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo que objetivou analisar as práticas que visam à captação de recursos financeiros no campo do teatro adulto em Porto Alegre.

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

Em virtude da inexistência de trabalhos, nos bancos de dados pesquisados, que se relacionassem com a temática proposta, buscou-se também investigar a existência de estudos a respeito do Grupo Tholl e de práticas de gestão em um ambiente circense. Os resultados desta procura também se mostraram bastante escassos, conforme podemos perceber no quadro acima.

Neste cenário, encontra-se o Grupo Tholl, de Pelotas, no Rio Grande do Sul. Originalmente formado em 1987, vem sobrevivendo devido a um modelo de liderança, um modelo de gestão que cabe ser estudado. Inicialmente, a OPTC - Oficina Permanente de Técnicas Circenses foi criada, de fato, em junho de 1987, e de direito em abril de 2004, em Pelotas/RS. A OPTC foi fundada quando João Bachilli, liderando um grupo de amigos (todos atletas de ginástica olímpica competitiva e apaixonados pela arte circense), resolveu aliar todo aprendizado acrobático ao teatro e à dança. Surgiu então a ideia de realizar uma "oficina" objetivando selecionar mais integrantes e criar um grupo circense, um circo sem lona e picadeiro, mas atuando em teatros e na rua. O Grupo Tholl foi agregado como nome fantasia desde 2006, data em que a montagem de circo-teatro "*Tholl, Imagem e Sonho*" conquistou a crítica e arrebatou plateias pelo Brasil.

Até então, os espetáculos como *Performances* (1995) e *Vícios de Voar* (1998) não tinham causado tanto impacto quanto o que se desenhou com o "*Tholl, Imagem e Sonho*", que foi o divisor de águas para o grupo. Este espetáculo trouxe à cena um laboratório de luzes, humor, técnicas circenses variadas – pernas-de-pau, pirofagia, tecido aéreo, acrobacias, entre outras. Com isso, o Tholl tornou-se conhecido por todo o Brasil, viajando para diversas cidades brasileiras e aparecendo em programas de alta audiência, como o Luciano Huck, Faustão, Xuxa etc.

O que chama a atenção no Grupo Tholl, além da relevância do seu trabalho, é o lado da gestão. Afinal de contas, o grupo se mantém vivo e atuante há quase trinta anos. Porém, isso não é garantia de sucesso e de permanência do grupo. Como percebemos, manter-se atualizado e inserido frente às novas formas de gestão e liderança são requisitos fundamentais para quem deseja se manter ativo no mercado.

Diante dessa situação, surge como questão central desta pesquisa: **como ocorre a liderança no Grupo Tholl e de que maneira as atividades de liderança são disseminadas e constituídas como práticas de gestão?**

1.2 Objetivos do Estudo

O presente estudo encontra-se pautado pelos seguintes objetivos:

a) **Objetivo Geral**

Analisar como ocorre a liderança no Grupo Tholl e como são disseminadas e constituídas as atividades de liderança como práticas de gestão.

b) **Objetivos Específicos**

- Contextualizar historicamente a formação e o desenvolvimento do Grupo Tholl, do ano de 1987 ao ano de 2014;
- Identificar as lideranças atuais do grupo;
- Diagnosticar e avaliar de que forma são exercidas as formas de liderança dentro do grupo e de que maneira elas se estruturam, se criam e são disseminadas para a sua continuidade e renovação;

1.3 Meta do Produto Técnico

Criar um *portfólio*², que consiste em um DVD reunindo fotos, vídeos e o conteúdo apresentado no treinamento do Grupo.

Após esta introdução, pretende-se expor os objetivos desta pesquisa, através dos capítulos subsequentes. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico que contempla conceitos sobre liderança, *coaching*, *líder-coach*, bem como traça um panorama da gestão de organizações culturais, e traz à tona o entendimento de um pouco da história do circo no Brasil, permeado pelos modelos de circo-teatro, o universo circense atual, circo-novo, escolas de circo e circo social. No capítulo 3, apresenta-se o percurso metodológico empregado para o alcance dos objetivos propostos.

No quarto capítulo, apresenta-se a historicidade e o contexto da liderança dentro do Grupo Tholl. O capítulo 5, por sua vez, é dedicado ao estudo de caso, juntamente com o reconhecimento, o planejamento e a implementação da intervenção, bem como são apresentadas a pesquisa de campo, o planejamento, a aplicação do curso, os resultados obtidos,

² Material acumulado pelo desenvolvimento de um conjunto de ações voltado ao melhor resultado de uma pesquisa ou de um trabalho (SAMPAIO, 1995).

a avaliação do trabalho realizado, os seus desdobramentos para estudos futuros e as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta dissertação pretende articular três temáticas: liderança, circo e gestão de organizações culturais, reconhecendo que são áreas que podem dialogar e subsidiar a reflexão teórica desta investigação. Desta forma, as principais chaves epistemológicas teóricas são:

- Liderança
- Circo
- Práticas de Gestão

2.1 Liderança

O dicionário Michaelis (2007) afirma que líder é. “1. Chefe, guia. 2. Tipo representativo de um grupo. 3. Chefe de um partido político.” O dicionário Infopédia (2007), por sua vez, define líder como: “1. Chefe; orientador, pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo; 2. Representante de uma bancada parlamentar; 3. Desporto: equipe ou atleta que ocupa em primeiro lugar em qualquer competição desportiva. A liderança, dessa forma, é entendida como uma função do líder, ou seja, é o desempenho do líder, chefia ou orientação à função de liderar.

A liderança é reconhecida como essencial e, a cada dia, mais e mais pessoas buscam nas suas profissões obter esta posição de destaque. Um dos pensamentos sobre os quais nos cabe uma reflexão é o que Dimitrov (2003) apresentou há dez anos para justificar o interesse de tantas pessoas sobre o tema liderança. Seria a liderança algo vital para a sociedade humana? Ou ela é memória da vida nas hordas primatas – uma recordação possivelmente arraigada em nosso inconsciente - que faz com que precisemos de pastores? Ou todos, inconscientemente, guardamos a memória dos primeiros dias de nossa infância, quando dependíamos da liderança daqueles que cuidavam de nós? Ou é a sede de poder que se torna tão insuportavelmente forte em alguns indivíduos (grupos, organizações), que eles acabam tendo de procurar constantemente modos de guiar (dirigir, liderar, instruir) os outros?

Essa teoria de que podemos trazer da nossa infância este desejo de liderança se relaciona com o pensamento de Freud de que os primeiros anos de vida são decisivos para a formação da personalidade (HALL, 2000).

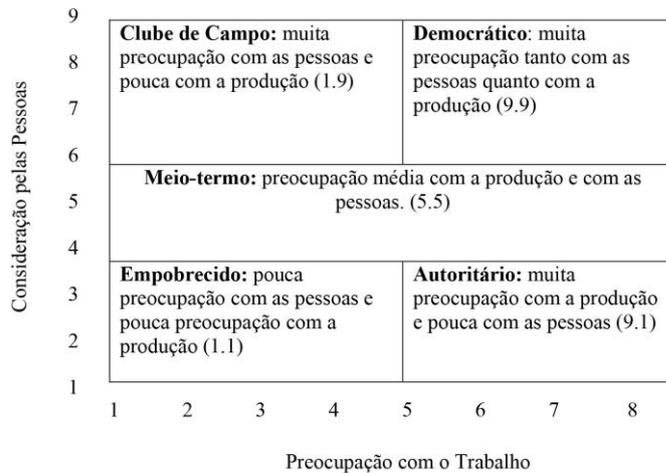
O papel que temos da figura dos líderes nos remete àquelas pessoas especiais, que definem um caminho, que tomam decisões fundamentais e que energizam as equipes. Esta visão

está profundamente enraizada por um enfoque individualista e não sistêmica do mundo. Especialmente no Ocidente, os líderes são heróis – grandes homens e mulheres que “tomam a dianteira” em tempos de crise. Nossos principais mitos de liderança ainda estão ligados à imagem do capitão de cavalaria, que lidera a tropa para salvar os colonos do ataque dos índios. Enquanto prevalecerem esses mitos, será reforçado o foco em eventos de curto prazo e heróis carismáticos, e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo. Nas organizações em que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (SENGE, 2006).

A partir da década de 50, começou-se a tentar identificar os padrões de liderança que resultam em desempenho eficaz. A consideração pelas pessoas e sua orientação para a tarefa foram os principais traços identificados. Estes dois aspectos não podem ser vistos como extremos opostos um do outro. Um gerente que manifesta consideração pelas pessoas não se torna necessariamente menos voltado para as tarefas. De acordo com as pesquisas, desde aquela época os gerentes mais bem sucedidos são aqueles que combinam de forma relativamente alta ambas as dimensões, embora conferindo maior ênfase à consideração pelas pessoas (GIL, 2011).

A ênfase nesses dois aspectos citados acima popularizou-se com a grade de Liderança desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton (apud HERSEY, BLANCHARD, 1986, p.112), que mede a preocupação de um líder tanto com as pessoas como com a produção. Os resultados são colocados numa matriz de nove pontos, em que o interesse pelas pessoas é representado no eixo vertical e o interesse pela produção, no eixo horizontal. O menor interesse possível por cada um dos fatores corresponde ao valor 1 e o maior, ao valor 9. Derivam daí cinco estilos de liderança conforme podemos conferir na quadro abaixo:

Quadro 2: Estilos de Liderança



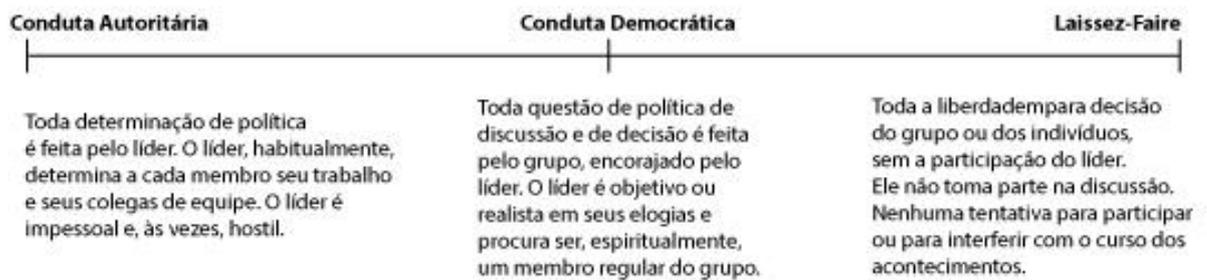
Fonte: Adaptado pelo autor de Gil (2011; apud Hersey, Blanchard, 1986, p.112) (2005)

O estilo de liderança de cada pessoa pode variar de acordo com o maior ou menor grau de atenção às pessoas ou às tarefas.

No campo da literatura administrativa, a liderança tem-se constituído um tema de permanente atualidade em decorrência de inúmeras pesquisas, estudos e debates.

Em termos de comportamento, Cury (2012), segundo os estudos de Kurt Lewin, sintetizou o comportamento dos líderes da seguinte forma:

Figura 1 – Comportamentos dos Líderes



Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Cury (2012).

A diferença entre os estilos autoritário e democrático baseia-se nas suposições do líder quanto à natureza humana. O *laissez-faire*, por sua vez, permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer, sem que exista o estabelecimento de programas ou processos. Os estudos a respeito dos estilos de liderança, nos últimos anos, indicam que eles variam consideravelmente de líder para líder. Alguns acentuam a tarefa e podem ser descritos como

líderes autoritários, enquanto outros enfatizam as relações interpessoais e podem ser considerados como democráticos (CURY, 2012).

De acordo com Lapierre (2005), o fato é que ser um gestor, exercer um cargo de liderança é uma atividade realizada por seres humanos, com seus conhecimentos e sua falta de informação, com suas qualidades, com os seus defeitos, seus talentos, suas lacunas, com as suas forças e fraquezas e com suas habilidades e inaptidões.

Este pensamento se relaciona com o que Bennis (1996) afirmou, dizendo que a única matéria-prima dos líderes são eles mesmos. Abraham Lincoln tinha ataques de profunda depressão, mas mesmo assim foi, talvez, o melhor presidente americano, comandando o país durante sua mais séria crise. Por outro lado, Hitler impôs sua psicose ao povo alemão, empurrando-o, através de ilusões de grandeza, a atos de pura loucura e empreendendo a mais horrorosa das matanças que a história conheceu.

Isso significa que liderar é sermos nós mesmos, e isso tem as suas implicações. A seguir, um quadro-síntese das oito implicações citadas por Lapierre (2005):

Quadro 3: Implicações do Líder

Implicações do Líder	
Implicação 1	É conhecer-nos melhor, desenvolvendo uma percepção justa e realista de nós mesmos e dos outros.
Implicação 2	É enterrar o líder ideal que acreditávamos e gostaríamos de ser, esquecer os modelos e as receitas que poderíamos aplicar em qualquer situação e em qualquer tempo, desconsiderando as diferenças de situações e as especificidades das pessoas.
Implicação 3	É aceitar que não sabemos tudo, é cercar-nos de pessoas competentes nas áreas em que somos menos eficientes, e cercar-nos de colaboradores qualificados, dos quais possamos receber sugestões e solicitar críticas.
Implicação 4	É aceitar sermos nós mesmos diante dos outros, podendo causar desgostos a alguns e mesmo ser alvo de sua agressividade, sem desabarmos por isso.
Implicação 5	É dar-nos o direito de pensar diferentemente dos outros. É reconhecer o dever de consultar, escutar e admitir nossos erros, de aprender alguma coisa, de recomeçar e de continuar.
Implicação 6	É gerir seres humanos imperfeitos, como nós mesmos.
Implicação 7	É também gerir com outras pessoas. A gestão é evidentemente uma profissão eminentemente social. Quanto mais o líder é ele mesmo, mais ele se conhece, mais ele aceitará que os outros permaneçam sendo eles mesmos enquanto se concentram nas tarefas a serem executadas ou no serviço a ser prestado.
Implicação 8	É experimentar nossa autonomia, nossa abertura de espírito com nossos próprios princípios e os dos outros, com nossas crenças e as dos outros, é achar nossa própria maneira de pensar, nossa unicidade como dirigentes, e, assim, “gerir com nosso próprio estilo”.

Fonte: adaptado pelo autor de Lapierre (2005)

Ao analisarmos este quadro, uma das conclusões que podemos chegar é de que cabe ao líder obter um autoconhecimento acima da média, pois este conhecimento é fundamental para que ele adote as soluções de forma correta.

Neste ponto, é importante que façamos menção ao fato de que os padrões emocionais aprendidos podem ser mudados, porque temperamento não é um destino (GOLEMAN, 1995).

Para Wardmann (1996), outra característica importante é que o líder esteja aberto ao diálogo, que pratique e estimule a troca de opiniões, sobretudo as que diferem das suas.

Nos dias atuais (2013), este conceito aplicado por Wardmann se relaciona ao que diz Robbins (2004) quando afirma que, mais do que nunca, os líderes estão tendo que lidar com diversas gerações em um mesmo ambiente de trabalho, que está cada vez mais heterogêneo. Crenças diferentes, valores diversos, ambições, modelos de pensamento diferentes fazem com que os líderes tenham que lidar de uma forma mais individual com cada um dos membros da equipe.

Em sua obra, Kernberg (2000), afirma que, muitas vezes, a equipe encara o líder como sendo alguém arbitrário e autoritário, como alguém que se vale de seu poder para impor linhas de ação prejudiciais aos objetivos comuns. Esta impressão, porém, pode ser enganosa. Existe muitas vezes uma ideia – ou fantasia – compartilhada entre os membros da equipe, de que ao líder falta-lhe compreensão, de que ele é arrogante e vingativo, ao passo que consultores externos podem constatar uma situação diferente, por vezes bastante complexa.

Ainda dentro deste contexto, existe o pensamento de que quando um excesso de poder socialmente determinado é investido na liderança, ou quando um excessivo poder historicamente investido na liderança transforma uma autoridade funcional em um poder autoritário, as condições são propícias para o mau uso deste poder para descarregar o excesso de agressão, podendo gerar um efeito paranoigênico. Neste ponto, a personalidade do líder torna-se crucial para o manejo deste uso excessivo, potencialmente perigoso e explosivo do poder, mas também potencialmente criativo e protetor do trabalho, bem como para o manejo da descarga de sua agressão implícita (KERNBERG, 2000).

De acordo com Di Stéfano (2011), espera-se que o líder de hoje seja alguém que vá além da função de dar ordens. Espera-se que ele crie o clima organizacional necessário para que a sua equipe seja melhor do que já foi e que consiga resultados surpreendentes.

Para isso, o líder precisa estar próximo da sua equipe, estreitando as relações interpessoais; construir uma identidade para a equipe, esperando dividir as informações e conhecimento e estabelecendo uma relação de confiança com os seus comandados em um ambiente altamente inovador e que fomente a criatividade (LAMPERT, 1998; KATZENBACH

e SMITH, 2001; MAXIMIANO, 2004). Nesta construção, a liderança é essencial para o triunfo e cabe ao líder ter iniciativa, pois esta é a verdadeira base sobre a qual é construída a liderança (PÉTRY, 2012).

O líder efetivo de hoje é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento destes. A liderança é uma habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor (FABOSSI, 2010).

A posição de líder se alterna entre *coach* – que gera desenvolvimento e traz à tona o melhor de cada integrante de sua equipe; e professor – que ensina e mostra aos outros o know-how que representa o melhor que ele tem dentro de si. Para ser competitiva hoje em dia, a organização não pode deixar de desenvolver líderes, e o líder-*coach* é o estilo de liderança mais efetivo para que este processo aconteça usando o tempo de forma mais econômica possível (DI STÉFANO, 2011).

De acordo com Bennis (1996), existem algumas diferenças claras entre líderes e gerentes, conforme podemos perceber no quadro abaixo:

Quadro 4: Diferença entre Gerente e Líder-Coach

Gerente	Líder-Coach
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Prioriza sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Depende de controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos voltados para o horizonte
Imita	Inventa
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Faz as coisas direito	Faz a coisa certa

Fonte: desenvolvido pelo autor com base nos estudos de Bennis (1996).

Para Selman (2010), a liderança é um fenômeno social, é mais um produto das pessoas que seguem o líder do que aquelas que são reconhecidas e respeitadas como líderes. Dentro deste contexto, podemos perceber que a liderança se dá por meio de um grupo. Ou seja, o líder necessita estar envolto por mais pessoas sobre quem ele possa exercer a sua liderança.

O pensamento acima dialoga com a teoria que Falconi (2009) defende. Para este autor, existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método. Em qualquer área de atuação estas três frentes

devem ser constantemente cultivadas (cultivar é, para o autor, tratá-las continuamente e com carinho para garantir o crescimento). Elas não são como um tapete que você compra, instala e pronto. O desenvolvimento destas três frentes é um trabalho contínuo para o resto da vida.

A única diferença de liderança que interessa às organizações é: liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo. Quem não bate metas não é líder. Se ser um bom líder é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. (FALCONI, 2009, p.14)

Dessa forma, a necessidade de um eterno aprendizado por parte dos profissionais, reforçada pela constante transformação do ambiente, do contexto e do espaço organizacional (DUTRA, 2007), constitui uma das principais preocupações daqueles que exercem a função de líderes nas organizações.

As mudanças nos contextos interno e externo à organização demandam que os executivos sejam capazes de se adequar no sentido de perceber situações novas e encontrar respostas apropriadas a elas. As dificuldades dos executivos de desenvolver tais habilidades, na velocidade necessária e com a devida complexidade, exigem a busca de atividades complementares à formação tradicional (FERREIRA, 2008).

2.2 Coaching e Líder-Coach

Nesta busca por novas formações, capacitações e por melhores resultados, uma estratégia que tem sido muito utilizada pelas empresas é a contratação de um *coach*.

O *coaching* é uma antiga palavra de origem anglo-saxônica. Segundo o The Oxford English Dictionary (1989), *coach* era um termo usado na Hungria Medieval (896-1526) desde o reinado do Rei Mathias Corvinus (1458-90), na cidade de Kocs. As principais correntes sobre a origem do *coaching* remetem à simbologia de uma carruagem, do francês antigo *coche*, que indica o transporte de usuários de um local para outro em meados de 1500 (SZTUCINSKI, 2001).

O *coaching* é definido como a ação do verbo *to coach* e é parte do vocabulário da língua inglesa. No Brasil, utiliza-se o termo na sua própria língua de origem.

Para facilitar o entendimento do uso constante de algumas palavras deste estudo, considera-se que *coaching* é o processo executado; *coach* é quem executa o processo, e *coachee* é o indivíduo que passa pelo processo, ou seja, o cliente (DI STÉFANO, 2005).

Em um processo de *coaching*, o que se busca é fazer com que o *coachee* consiga resolver os seus problemas, atingir os seus objetivos e alcançar melhores resultados de maneira

mais rápida e mais fácil, por ele mesmo. Ou seja, o *coach* atua apenas como um condutor do processo. Parte-se do pressuposto de que o *coachee* possui todas as ferramentas necessárias para alcançar os resultados que ele deseja. Ao *coach* cabe apenas o papel de realizar perguntas e questionamentos, sem propor respostas, sem aplicar o seu modelo de mundo ao *coachee*. Em outras palavras, a essência de um programa de *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver problemas e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para sua equipe de trabalho (MILARÉ, 2008).

Um bom exemplo da amplitude do conceito de *coaching* associado a outras atividades pode ser evidenciado no que Hudson (1999) escreveu de que os *coaches* seriam generalistas nas ciências humanas, excelentes comunicadores e agentes de mudança por meio de “sua notória experiência em motivação, mediação e orientação de clientes [...]”. *Coaches*, no seu melhor, não são somente agentes de mudança – eles são mestres das mudanças (HUDSON, 1999, p.16).

O quadro seguinte sintetiza as propostas para a prática de *coaching* segundo diferentes pesquisadores.

Quadro 5: Propostas para a prática de *Coaching*

Pryor	1994	<i>Coaching</i> é um processo no qual o <i>coach</i> e o seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido.
Carter	2001	<i>Coaching</i> é um processo interativo designado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. É um processo pessoal, de aprendizagem, orientado por metas e elaborado para executivos.
Birch	2002	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamentos e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Dingman	2004	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidade gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Blanco	2006	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Maynard	2006	<i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não-clínica.
Ting e Scisco	2006	O <i>coach</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e usá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e o potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirir clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Ferreira (2008).

Apesar de algumas divergências, o que os pesquisadores têm em comum nas suas teorias são os seguintes aspectos:

- *coach* não necessita dominar a área de atuação do *coachee*;
- *coach* não oferece soluções, mas questionamentos por meio de perguntas abertas e provocativas;
- Em conjunto, *coach* e *coachee*, devem estabelecer objetivos mensuráveis, definidos e acordados prévia e mutuamente.
- *coaching* tem como alguns de seus propósitos facilitar o desenvolvimento do *coachee*, por meio de sua progressão profissional e pessoal.

É importante ressaltar que, para que ocorra qualquer tipo de mudança, é necessário que exista o desejo de mudança por parte do *coachee*. Sem ele, nenhum processo de *coaching* funcionará.

O fato é que os modelos e teorias da psicologia atingiram um grande número de pessoas por meio da indústria de autoajuda, introduzindo uma visão mais otimista da humanidade a partir de meados do século XX (BROCK, 2010). Talvez este fato tenha justificado o constante crescimento deste método nos últimos tempos.

Gradativamente, o *coaching* foi sendo introduzido no meio corporativo, e a contratação de um *coach* externo é defendida tendo em vista diversos aspectos como confiança, confidencialidade, transparência e segurança (DAWDY,2004), além do fato de que o *coach* terá uma visão externa, de alguém de fora do dia a dia da organização.

Atualmente (2014), existem inúmeras escolas de formação em *coaching* e, a cada dia, novos profissionais estão entrando neste ramo.

Importante que seja salientado é que em qualquer tipo de área ou em qualquer tipo de organização, independentemente do seu formato de atuação, o *coaching* é capaz de ser implantado.

A partir desta visão, a figura do líder-*coach* cresceu nas organizações. Para Di Stéfano (2011) o alicerce básico do líder-*coach* se equilibra entre **firmeza, sensibilidade e sabedoria**, conforme podemos conferir na figura a seguir:

Figura 2: O Alicerce do Líder-Coach



Fonte: elaborado pelo autor (2104) a partir de Di Stéfano (2011)

O líder-*coach*, independente de seu estilo de liderança, é alguém capaz de entender o potencial de seus liderados e o seu papel no desenvolvimento deles, criando um ambiente de aprendizado contínuo que permita à sua equipe crescer, amadurecer, desenvolver-se e revelar novos líderes. O líder-*coach*, apesar de estar totalmente comprometido com os resultados, é alguém que tem um compromisso ainda maior com o ser humano e, por isso, serve as pessoas com amor, caráter e integridade, entende qual é o seu legado e está consciente do impacto de suas ações no futuro de seus liderados e das organizações, fazendo com que a valorização do capital humano saia da abstração para a prática. O líder-*coach* é aquele que proporciona desenvolvimento antes de cobrar performance (FABOSSO, 2010).

De um modo geral, *coaching* é o processo de ajudar pessoas e equipes a atuar no nível máximo de suas capacidades. Para esta pesquisa, a intenção é trazer este conceito de liderança *coaching* para o Grupo Tholl, de maneira que os seus líderes passem a utilizá-lo na condução dos seus trabalhos.

2.3 Sessão de *Coaching*

Uma sessão de *coaching* é realizada entre o profissional de *coaching*, devidamente habilitado, e o cliente. A sessão pode ser realizada em grupo ou individualmente, e o *Coach* é

quem dá início ao processo junto ao cliente. Por meio de diversas técnicas, instrumentos e ferramentas poderosas, o processo tem como objetivo principal a aceleração da conquista dos resultados que seus clientes almejam, levando-os de um estado atual rumo ao estado desejado.

O processo de *Coaching* é feito com encontros definidos entre o *coach* e o seu cliente, sendo que a sessão dura em média entre uma hora até duas horas, dependendo do profissional de *coaching*. Durante esse tempo, o *Coach* estimula o cliente a identificar seus valores essenciais e demonstrá-los, estimulando uma postura de integridade pessoal; desafia-o a “sonhar acordado”, criando para si uma visão de futuro que o encoraje a aplicar toda a sua energia para a construção do que deseja; procura gerar a ação, criar foco e motivação para que o cliente possa atingir seus objetivos, além de muitas outras maneiras de ajudar seu cliente.

O *Coaching* é uma relação mútua de confiança, comprometimento e parceria. Portanto, os conteúdos abordados na sessão pertencem exclusivamente ao cliente, e tudo o que é compartilhado pelo *coachee* durante a sessão é confidencial. Sendo assim, o *Coach* precisa mostrar ao *Coachee* que ele está em um ambiente seguro, para que este possa ficar à vontade para falar sobre suas experiências.

De acordo com O'Connor e Lages (2010), o *coaching* e seu modelo de intervenção veio para ficar e não é um modismo passageiro. Os modismos são ótimos – para um mês ou dois, até saírem de moda e serem substituídos por outro. O *coaching* é mais do que uma simples tendência à qual as empresas rapidamente aderem e logo abandonam. Tudo indica que o conceito continuará a crescer, tornando-se um meio formal de mudança para pessoas físicas e jurídicas.

2.4 Práticas de Gestão

Entende-se por gestão, neste trabalho de pesquisa, a definição adotada por Bateman e Snell (2012), de que é um processo de trabalhar com pessoas e recursos para que sejam atingidas as metas organizacionais. Neste sentido, é importante que as empresas estejam sempre buscando alterar as suas práticas de gestão, se modernizando, de maneira que sejam compreendidas as expectativas e necessidades de seus clientes (KRAJEWSKI, 2009; DE SORDI, 2008).

Dialogando com Krajewski e De Sordí, Fayol (1994) acrescenta ainda que o sucesso de uma empresa depende muito mais da habilidade administrativa dos seus líderes do que de

suas habilidades técnicas. Ou seja, para ele, o líder sendo um bom administrador mas tecnicamente medíocre é, em geral, mais útil do que se fosse o contrário, sendo ele um brilhante técnico mas um administrador medíocre.

Com isso, em um processo de gestão, é importante que possamos nos dar conta da necessidade de observar a adaptação dos estudos de Fayol (1981) em relação aos princípios fundamentais, que se constituem em quatro funções tradicionais, nas quais os líderes devem se ater. São eles:

- **Planejamento:** importante especificar e definir metas claras para a equipe, definindo método, caminho e as medidas necessárias para alcançá-las.
- **Organização:** coordenar os recursos humanos, físicos, financeiros e demais recursos necessários para o alcance das metas.
- **Liderança:** estimular as pessoas a participarem ativamente.
- **Controle:** monitorar o desempenho realizando as mudanças necessárias.

A importância destes quatro elementos, mesmo que não sigam um sistema formalizado, auxilia para que as organizações alcancem os seus objetivos.

Se trouxermos as práticas de gestão para ambientes onde impera a arte, podemos pressupor que, devido às características das pessoas que estão envolvidas neste ambiente, encontraremos práticas informais de gestão. De acordo com Groat (1997), estas ocorrem quando existe dentro da estrutura organizacional um relacionamento entre grupos de pessoas de maneira informal, através de interconexões e teias de participação que os membros da organização vivenciam no mundo social. As relações estabelecidas encontram-se, em grande parte, por meio de micro processos de aprendizagem, sustentadas através de comunidades de prática e/ou rede informais de aprendizagem (WENGER, 1996).

Estas relações, podemos assim dizer, muito se devem ao modelo cultural exercido pela organização. Para Motta e Caldas (1997), a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Com base em estudos realizados, os autores concluíram que, para alguns estudiosos, a cultura é a forma pela qual as necessidades materiais e psicossociais são satisfeitas pela comunidade. Para os autores, a cultura de uma empresa traz sempre, de alguma forma, características correspondentes à cultura nacional. Nesse sentido, foram identificados alguns traços presentes na nossa cultura para possibilitar o entendimento da cultura das organizações brasileiras.

Os traços culturais, de acordo com Freitas (1991) são características gerais comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Os “traços” seriam: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Neste sentido, representam os pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para enxergar a si mesmo como brasileiro. Cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa dizer que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, do seu processo histórico e do mercado onde atua (FREITAS, 1991).

Visando a um entendimento global dos traços brasileiros mencionados, podemos traçar, brevemente, algumas características-chave, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 6 - Traços Brasileiros

Traço	Características-chave
Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais.
Personalismo	Sociedade baseada em relações sociais que buscam a proximidade e o afeto nas relações.
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade. O famoso “jeitinho brasileiro”.
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	Muito sonhador, menos disciplinado. Aversão aos trabalhos metódicos.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Freitas (1991).

A cultura vigente em grande parte das organizações brasileiras continha traços culturais característicos do povo brasileiro. Alguns traços culturais, mesmo após a globalização, podem ser observados de forma amenizada nas culturas empresariais atuais.

Embora possam ser apresentados como um fator limitador, não conseguirão impor grandes restrições às mudanças.

A partir do momento em que passamos a entender um pouco sobre o contexto cultural, podemos entender a maneira com que as organizações passam a adotar um determinado tipo de cultura organizacional.

Para Santos (2000) a cultura organizacional são os valores e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos, e que dá significado, direção e mobilização aos membros da organização. Dessa forma, uma vez que os indivíduos tenham assimilado a cultura de uma organização, tendem a manter o comportamento aprendido e, assim, torna-se difícil a mudança de comportamento, pois isso provoca o medo diante do novo (FREITAS, 1991).

Conner (1995, p. 141-142), por sua vez, entende que a cultura organizacional "reflete o inter-relacionamento das crenças, dos comportamentos e das suposições comuns adquiridos com o tempo pelos membros de uma organização". O autor comenta ainda que a cultura é compartilhada. Ela proporciona coesão entre as pessoas de uma organização. A cultura se desenvolve com o tempo. "Dessa forma, a cultura existente de uma organização é o produto de crenças, comportamentos e suposições que no passado contribuíram para o sucesso"

A estratégia, estrutura, seus processos, os sistemas de controle e recompensa, bem como a sua rotina diária são totalmente influenciados pela cultura da organização (SCHEIN, 1985).

A sobrevivência da organização depende, primordialmente, da capacidade de ela identificar e se antecipar às mudanças externas, provocadas por inúmeros fatores como: tecnologia, necessidades dos consumidores, concorrentes, mudança nas leis, mercado financeiro, entre outras (ZIEMER, 1996).

Com base em tudo o que vimos até aqui, podemos concluir que a cultura organizacional, seja ela qual for, determina os comportamentos e as atitudes a serem adotadas pelas pessoas no seu ambiente profissional. É a cultura que determina o que é certo ou errado. Entender estes conceitos nos credencia a entender não somente a respeito de gestão mas, também, a traçar um paralelo entre o modelo de gestão e a cultura organizacional existentes nas organizações culturais.

2.5 Práticas de Gestão em Organizações Culturais

No Brasil, apesar de um notório avanço, não são muitas as organizações que trabalham com um modelo profissional de gestão. Geralmente, elas estão ligadas a órgãos públicos como as Secretarias de Cultura, e dependem dos recursos do governo ou da iniciativa privada para a sua sobrevivência.

Em se tratando de gestão estratégica, o que se vê no mundo da cultura e das artes é uma gestão descontinuada, e uma das hipóteses para essa descontinuidade em projetos culturais e organizações é a falta de conhecimento, de usos e de gestão administrativa por parte dos agentes culturais que estão mais voltados ao processo criativo.

O mapa atual no Brasil mostra que os gestores culturais de entidades culturais – públicas, privadas ou do terceiro setor – geralmente são ou administradores pouco sensíveis a manifestações culturais, mas que se mostram bons conhecedores de técnicas administrativas e de processos governamentais, ou então, pessoas sensíveis às artes e à cultura, mas sem

conhecimento dos métodos *administrativos* que lhes permitam um desempenho favorável. A melhor opção para o cenário da gestão cultural brasileira seria dotar de instrumentos administrativos aqueles que já são sensibilizados culturalmente, facilitando-se o desenvolvimento de planos e programas culturais (SARAVIA, 2008).

2.6 O Circo no Brasil

Um dos modelos que sempre desafiaram os estudiosos a respeito do tema de Gestão são os espetáculos circenses, mais especificamente os circos, e nos cabe, para entendimento desta pesquisa, uma breve análise da sua história.

De acordo com Torres (1998) há registros de que as raízes da arte circense estão nos hipódromos da Grécia Antiga e no grande Império Egípcio. Os primeiros sinais da arte circense estão gravados nas pirâmides de Beni-Hassan, com desenhos de domadores, equilibristas, malabaristas e contorcionistas. Os espetáculos desse período tinham o objetivo de saudar os generais vitoriosos. No Brasil, o período de chegada do circo ocorreu no último quarto do século XVIII. Os grupos circenses, de uma maneira organizada, incluíam entre os números habituais pequenas pantomimas, que tinham como inspiração os passos característicos do teatro espanhol.

O circo caracterizava-se por ser um território aberto, acessível a todas as pessoas com as mesmas condições sociais. O que se exigia de quem quisesse adentrar no mundo circense era a capacidade de executar múltiplas funções.

Os grupos de artistas, em geral formados por famílias, reconheceram-se enquanto categoria de artistas circenses, tendo todo um modo de organização do trabalho e de produção do espetáculo, aliados a processos de socialização, formação e aprendizagem, sendo estes produzidos e consolidados como elementos intrinsecamente relacionados. Com isso, eles possuíam como característica a articulação e a independência. O processo de formação do “ser artista circense”, em suas dimensões tecnológicas, sociais e culturais, era o suporte da vida cotidiana desse grupo. A aprendizagem, transmitida oralmente, constituiu-se como procedimento que conduzia ao domínio do conjunto de saberes necessários para tudo o que implicava a construção do circo como espetáculo, e não somente as técnicas circenses (CIRCUS, 2011).

Em termos de espetáculo, tudo era permitido, desde que cumprisse com a função primordial de encantar as arquibancadas, trazendo ilusão, fantasia e magia para dentro daquele universo. Naquela época, o teatro dito oficial preocupava-se com tons declamatórios, enquanto que, no circo, o que se dizia era que ele estava liberto de qualquer convenção estética, não tendo

em relação àqueles que subiam ao palco qualquer convenção neste sentido. O que interessava e contava era garantir a alegria e gerar o interesse para que o público desejasse retornar na noite seguinte. Nessa época, a diferença entre o teatro convencional e o circo se delineava de maneira sutil. Enquanto o primeiro buscava estabelecer-se e fixar raízes, as famílias circenses, acostumadas ao nomadismo, sabiam que, esgotadas numa praça, era chegada a hora de arrumar arcas e baús e partir em busca de outros sítios (ANDRADE, 2010).

A repercussão das idas e vindas desses grupos era extremamente notável. No final do século XVIII, mais informações davam conta de que um número cada vez maior de artistas vindo da Europa e distribuídos pela América Latina executava apresentações que se distanciavam do caráter de festejo e se aproximavam do espírito de espetáculo (RUIZ, 1987).

As turnês eram frequentes, possibilitando trocas de experiências. Rio de Janeiro e Buenos Aires eram as principais cidades do período a receber constantemente trupes estrangeiras. Entretanto, cidades como Porto Alegre, Montevidéu, Assunção e Lima também faziam parte da rota de artistas, de um modo geral, e dos circenses.

No final da década de 1780 começam a chegar ao Brasil, através da Argentina, imigrantes já denominados circenses pelos historiadores daquele país. É o caso de Joaquim Duarte que, em 1776, se apresentou como funâmbulo, jogral, acrobata, prestidigitador e, em 1785, em Buenos Aires, solicitou licença para realizar espetáculos públicos de “habilidades de mãos e física e equilíbrios e outros jogos de mãos e bailes, à frente de um conjunto circense (SILVA, 2007).

Ainda de acordo com Silva (2007), até o final dos anos de 1810 registra-se apenas a entrada de pequenos grupos, não havendo nenhuma referência, na América Latina, de companhias que se denominassem circo equestre.

Desde aquele período, já se notava o que ainda hoje persiste nos grupos circenses, que é a capacidade de realizar uma série de atividades e não somente participar do espetáculo, mas auxiliar na preparação do terreno, na montagem e desmontagem da lona, entre outras atividades.

Os grupos que não conseguiam realizar suas apresentações nos palcos dos teatros convencionais que já haviam sido levantados, buscavam o seu rendimento nos circos de pau-a-pique, erguidos às pressas, em condições precárias, mas que traziam para o público o que eles haviam ido buscar: nada além de pura diversão e boas gargalhadas (ANDRADE, 2010). De acordo com a pesquisadora Martha Costa, este modelo de pau-a-pique foi muito usado no final do século XIX e chegou a ser usado ainda no século XX, conforme podemos verificar na citação a seguir:

Para montá-lo era preciso cortar madeira na mata mais próxima. Quando não havia era comprada ou doada por fazendeiros, dependendo do lugar por onde andavam. A madeira era cortada e aparada em toras ou estacas mais ou menos iguais umas às outras que eram fincadas formando um círculo e as estacas amarradas umas às outras por um trançado de corda (COSTA, 1999, p.52).

Em 1834 tem-se, pela primeira vez, o registro da chegada ao Brasil de um circo formalmente organizado, o de Giuseppe Chiarini. Nos espetáculos eles buscavam, por um lado, preservar grande parte do modelo europeu de fazer circo e, por outro, operavam mudanças na produção do espetáculo, na sua organização ou na representação dos vários gêneros artísticos, pela incorporação, assimilação e mistura de novos elementos vivenciados. Os registros dessa família datam de 1580. José ou Pepe Chiarini, filho de Giuseppe, apresentava-se como “mestre da escola ginástica de agilidade”, e sua esposa Angélique, como bailarina e malabarista na corda bamba, bem como seus filhos Maria e Evaristo.

Imagem 1 - Joseph Chiarini



Fonte: SILVA, 2007

Com o passar dos anos, Chiarini não era mais um circo europeu em solo brasileiro. Os intercâmbios e assimilações tinham constituído um circo que, mesmo mantendo a base de organização formada na Europa, criou novas situações para o espetáculo, com o diálogo que fez com as experiências locais, incorporando vários artistas brasileiros, tornando-se ponto de encontro de vários artistas e famílias circenses que por aqui foram se “fixando”.

A título de curiosidade sobre o tema, de acordo com Antônio Torres, profundo pesquisador a respeito da história do circo no Brasil, o ano de 1837 entrou para a história. Nesse ano, pela primeira vez em um circo, mais precisamente no *Circo Olimpico*, no Rio de Janeiro, um elefante pisava nos palcos circenses (TORRES, 1998, p.23).

No início do segundo império, em 1841, um número maior de companhias oriundas da Europa chegou ao Rio de Janeiro, buscando novas plateias para a exibição de espetáculos já considerados circenses, recheados de cenas teatrais.

Em 1860 o circo já fazia parte da realidade cultural no país, tendo se tornado uma alternativa de divertimento para as camadas sociais mais baixas, que buscavam uma alternativa em relação ao teatro tradicional característico da classe de elite social.

Naquele período, algumas discriminações já eram ensaiadas, vindas de um dos principais atores da época, dos ditos palcos tradicionais do teatro, João Caetano:

Naquele mesmo ano de 1862, João Caetano, aderindo totalmente ao discurso de que o circo, como diversão descomprometida e sem caráter educativo, afastava as pessoas do teatro, dirigiu uma carta ao Marquês de Olinda apresentando sugestões para a “regeneração de um teatro nacional considerado em franca decadência”, indicando que havia necessidade de “resguardar o teatro dramático” de companhias volantes, de espetáculos de animais ferozes ou domesticados, não podendo estas companhias trabalhar nos dias de teatro nacional. (RUIZ, 1987, p. 48)

Pelo que se tem de relato, nenhuma das investidas contra a arte circense obteve um resultado que afastasse o público dos espetáculos. Com o passar dos anos, a origem europeia do circo vai sendo deixada de lado, incorporando-se este ao modelo circense às tradições nacionais brasileiras.

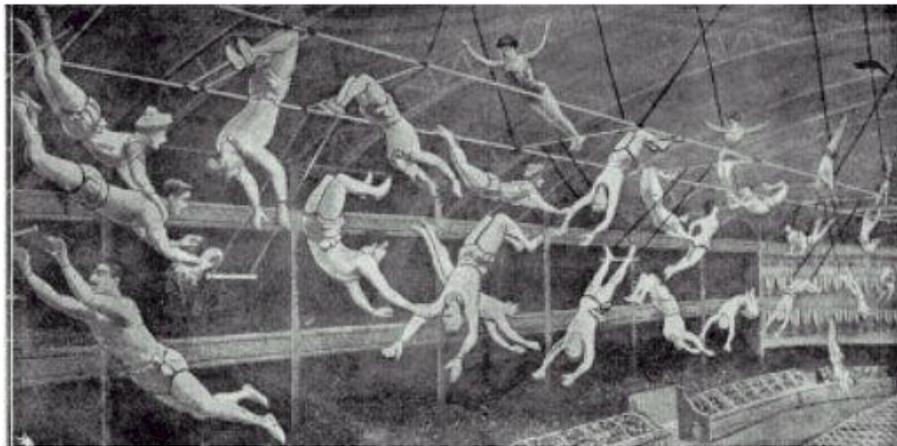
Em 1875, estreava em Porto Alegre o circo da família Casali, de origem italiana, que desde 1870 já estava na América Latina. Além dos ginastas, bailarinos, equilibristas, bailarinas mímicas, malabaristas, o maior chamariz dos espetáculos eram as montagens das “portentosas pantomimas históricas”, como *Fra Diávolo* ou *Os salteadores da Calábria*, da qual tomavam parte cerca de 60 figurantes – o número de participantes variava dependendo da companhia e da capacidade de impressionar nas propagandas, indo de 20, às vezes, até perto de cem (SILVA, 2007).

Ainda de acordo com Silva (2007), no final de 1877 o intercâmbio entre as várias produções culturais entre Brasil e Argentina e as trocas de técnicas entre teatro e circo possibilitaram aumentar a multiplicidade das linguagens e suas divulgações, esboçando cada vez mais uma nova forma de produção da teatralidade circense, a do circo-teatro. Frutuoso Pereira e Albano Pereira se transformaram em importantes constituidores das combinações e dos intercâmbios vividos entre os circenses latino-americanos e brasileiros. Inclusive contribuíram, a partir de 1889, para a formação e o aperfeiçoamento artístico de Benjamin de Oliveira, outra figura importante para a constituição do circo-teatro no Brasil, uma vez que levou os dramas para os palcos circenses.

É importante que seja ressaltada a relevância do circo na Argentina. A semelhança com o que ocorria lá e no Brasil e a incorporação dos repertórios de temas musicais e teatrais da cultura local levou à popularização e divulgação dos ritmos e gêneros teatrais, que, ao mesmo tempo em que continham a herança europeia, também passavam por transformações que iam definindo suas produções.

Os números aéreos, introduzidos ainda na segunda metade do século XIX, criavam um fascínio único, uma vez que denotavam a coragem de um grupo de artistas que se arriscavam em saltos mortais sob uma estrutura desmontável coberta de lona. O contorcionismo, que desafiava os limites do corpo humano, o domínio das técnicas de malabarismo e o adestramento de animais selvagens contribuía ainda mais para transformar aquele ambiente em algo lúdico e mágico (SCAPIN, 2011).

Imagem 2 – Trapézio, século XIX



Fonte: BORTOLETO; CALÇA, 2007. Acesso em 20/12/2014.

Conforme comentado anteriormente, um dos principais personagens do circo brasileiro, que atuou desde o final do século XIX, foi Benjamin de Oliveira. Benjamin foi responsável por trazer para o universo circense a linguagem do teatro e do circo de forma competente e brilhante, tendo o mérito de ser apontado como um dos importantes protagonistas do processo de interação das linguagens teatrais e circenses.

Outro grande exemplo a ser mencionado é o Circo Nerino. Formado por um núcleo de artistas provenientes da Europa, este circo percorreu todas as estradas brasileiras com a sua lona, seus figurinos, suas luzes e demais apetrechos, criando verdadeiros espetáculos de sonhos para a sua plateia. De linguagem híbrida, o circo Nerino construiu a cena do circo brasileiro, tocando o coração de milhares de brasileiros (SILVA, 2011).

Mesmo que as produções causassem o fascínio no público pelo inusitado, pelo divertimento, havia também um preconceito, por parte da sociedade, quanto ao estilo de vida livre dos artistas. Com isso, as famílias circenses acabaram fechando-se em convivências exclusivas entre si e em atividades estritamente relacionadas à profissão (BARONI, 2006).

Com o passar dos anos o circo foi evoluindo e os espetáculos assumiram novos formatos. O teatro passou a ter maior interatividade com as artes circenses, fosse pela disponibilidade de um grande número de atores e atrizes ociosos, fosse pela agilidade e simplicidade das montagens, ou mesmo por circunstâncias dependentes do gosto popular.

2.7 Circo-Teatro no Brasil e o Universo Circense Atual

O circo começa a tomar novas formas. O picadeiro central, os espaços para as pantomimas, acrobacias e números com animais começam a compartilhar a cena com o palco, espaço reservado para a montagem de textos teatrais. Essa mudança amplia as possibilidades cênicas circenses. O circo-teatro passar a se manifestar de forma definitiva. A profissão de palhaço assume as exigências da plateia brasileira e distancia-se dos modelos europeus. Sua função, além de fazer as pessoas rirem e se divertirem, era também de fazê-las pensar. De acordo com Bolognesi (2003), o circo transmite uma ideia maior além do entretenimento, que é uma lacuna de liberdade, conforme relata o texto a seguir:

Para o público, o circo e seus espetáculos vêm preencher, no imaginário, a lacuna de liberdade. O picadeiro iluminado é o centro convergente desse impulso centrífugo do olhar e da atenção; local em que tudo, ou quase tudo, se realiza ou pode vir a realizar-se (BOLOGNESI, 2003, p.54).

De acordo com Andrade (2010), o circo-teatro desenvolvido no país tem características genuínas do nosso povo, sem paralelo com nenhuma outra parte no mundo.

Este modelo, no Brasil, sempre foi visto como algo que distorceu o espetáculo circense “puro”, tanto por parte de alguns circenses como pelas obras literárias disponíveis. Este debate do que seria um circo “puro” não é recente, já ocorria desde o início do século XIX. Nessa época, “puro” era o espetáculo que apresentasse somente números ginásticos, acrobáticos e de animais, com palhaços realizando mímicas e sem falas. No entanto, quando analisamos a introdução do circo-teatro, percebe-se que ele havia se tornado, no final do século XIX e início do XX, uma saída para a crise econômica que as empresas circenses enfrentavam, principalmente para ocuparem o lugar dos números de animais, que representavam um gasto

inviável. Nesta ótica, o circo-teatro passa a ser visto como solução de possíveis crises econômicas e não como responsável pela decadência do circo tradicional.

Para alguns autores o que se vê, naquele período, é que os artistas, empresários, autores do teatro e da música, que faziam parte das mais importantes formas de entretenimento e dos empreendimentos culturais no Brasil, encontraram na teatralidade circense, nos palcos/picadeiros e nos seus artistas um excelente meio de se tornarem visíveis para o público (SILVA, 2003).

De acordo com Pimenta (2009), no circo-teatro existe uma divisão explícita do espetáculo entre as atividades circenses e o espetáculo teatral. Nestes termos, o circo torna-se um espaço de mediação cultural e, como tal, deve ser entendido como um espaço simbólico (real e imaginário), por meio do qual se desenvolvem trocas, simbioses, bricolagens e hibridismos, entre outras coisas.

De acordo com Ruiz (1987), Marta Costa (1999) e Camarotti (2004), profundos especialistas sobre o circo no Brasil, o circo-teatro pode ser visto como um produto característico do “jeitinho brasileiro”, pois a sua eficácia simbólica reside no fato de as peças do espetáculo (dramas ou comédias) encenarem significados básicos do imaginário familiar, como honra, generosidade, fidelidade, honestidade, amor filial, entre outras coisas, promovendo um exercício de reflexividade no público.

Mesmo sendo uma das mais importantes formas de entretenimento, com o passar dos anos, na segunda metade do século XX, o circo foi entrando em um processo de decadência. Não há um fator determinado para que isso tenha ocorrido. Trata-se de um conjunto de fatores, como a falta de incentivo público, os altos custos de uma produção e de manutenção das estruturas do circo, o desaparecimento dos artistas oriundos das primeiras famílias que aqui chegaram vindos da Europa e dos Estados Unidos, a dificuldade de formação e manutenção de novos talentos e a falta de conhecimento na gestão da atividade. Estes são alguns dos fatores que podem ser apontados (SCAPIN, 2011).

Ainda segundo Scapini (2011), ao circo tradicional coube a marginalidade, a periferia dos centros urbanos, tornando-se ele uma arte popular de acordo com o poder aquisitivo de seus seguidores. Mesmo relegado à marginalidade, o circo mambembe possui um poder de sedução para o público infantil principalmente situado entre as classes sociais mais baixas.

Muitas vezes é o poder público que recebe os circos sem muita hospitalidade, procurando por vias legais criar empecilhos, dificultando ao máximo a permanência das companhias circenses na cidade. As dificuldades começam com uma lista de impostos e taxas

de luz, incêndio, água, inexistência de espaços adequados, até a concorrência com shoppings, cinema, tecnologia, entre outros (IMBIRIBA, 2004).

2.8 O Circo Novo

Os circos tradicionais, como podemos perceber, começam a sofrer com uma série de dificuldades. Preocupados com o futuro de seus filhos, percebendo que a vida no circo já não se torna mais promissora, rompe-se gradativamente a continuidade no processo de formação de novos artistas oriundos das tradicionais famílias circenses.

Com isso, passaram a surgir, no Brasil, escolas de circo. A primeira delas instalou-se em São Paulo, no ano de 1977. A partir de outras escolas que foram surgindo na sequência, em 1982, a multiplicação das escolas de circo foi um passo decisivo para a democratização do saber, seja para um uso profissional ou não. É por isso que a arte do circo pode, hoje em dia, ser aprendida e praticada por inúmeras pessoas que buscam na multidisciplinaridade a criação de coisas novas e diferentes.

Nos dias atuais, pode-se dizer que existem três categorias básicas de espetáculos circenses no Brasil, divididas em circo-teatro, de variedades e o de atrações, sendo que os dois primeiros são considerados de pequeno e médio porte e o último, classificado como de grande porte (MAGNANI, 1986).

Dialogando com Magnani, Cunha salienta ainda a existência de outro modelo, o chamado Circo Novo, conforme podemos verificar na citação a seguir:

Já nas últimas décadas do século XX, cresceu o movimento internacional do chamado Circo Novo (de que são exemplos o canadense Cirque du Soleil e o Circo Imperial da China), caracterizado sobretudo por: abandono de espetáculos com animais; ênfase nas habilidades corporais (funambulismo, trapézio, contorcionismo, malabarismo etc.); tratamento cênico grandioso (figurinos requintados, coreografias, sonoplastia e iluminação pré-gravadas), auxiliado por tecnologia computadorizada (CUNHA, 2003, p.149).

O surgimento das escolas de circo anteriormente mencionadas, juntamente com os festivais mundiais e o surgimento de inúmeras companhias, grupos performáticos e trupes de artistas com forte influência das artes circenses foi o que promoveu a chegada deste chamado “novo circo”.

O fato é que a presença das escolas de circo trouxe uma nova interação entre instrutor e artista. Assim, além de circos itinerantes e trupes que continuaram a apresentar espetáculos que se aproximam do circo moderno ou do circo-teatro, houve a interação entre diretores e

artistas ligados ao mundo do teatro, dança e das escolas de circo. Estes intercâmbios trouxeram montagens de espetáculos que começaram a utilizar a linguagem circense segundo uma vertente contemporânea, na qual as fronteiras entre gêneros começaram a perder força. De acordo com Costa (1999), inclusive, a renovação do teatro brasileiro nas décadas de 80 e 90 foi influenciada pelo circo.

As características entre o modelo de Circo Tradicional e o chamado Circo Novo podemos conferir no quadro abaixo:

Quadro 7 – Principais características entre o “Circo Tradicional” o “Circo Novo”

Circo Tradicional	Circo Novo
Origem baseada na família.	Atuam com atores variados, de diferentes origens e classes sociais.
Profissionais em tempo integral, na maior parte composta por adultos.	Frequentemente amadores, atuando com crianças e jovens.
Mantém segredos a respeito das técnicas.	Todas as pessoas têm acesso às técnicas realizadas.
Ensaios fechados para o grande público.	Encaram o prazer de compartilhar conhecimentos.
O espetáculo é composto de números isolados.	O espetáculo é trabalhado com base em um tema geral e sobre ele os números são realizados.
Presença de animais.	Ausência de animais em cena.
Itinerante e realizado em tendas.	Apresentando em vários locais.
O aprendizado é repassado de geração em geração, de maneira oral.	Uso de tecnologias pedagógicas e escolas formais para transmitir o aprendizado.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Rocha (2010).

Neste modelo, o Cirque du Soleil é a grande referência. Altos investimentos de marketing, na construção de novos espetáculos e na contratação de novos artistas tornam este grupo uma garantia de sucesso. O Soleil busca anualmente selecionar os melhores, os mais talentosos, os jovens promissores, levando seus agentes a percorrem o mundo em busca de verdadeiras preciosidades. Aprimoramento constante pode ser a palavra que resume este grupo, uma vez que investem quantias consideráveis no desenvolvimento individual e coletivo. Investem no profissionalismo, na perfeição, na inovação, mantendo equipes de pesquisa em todas as áreas. Ensaios constantes, testes de espetáculos à exaustão, apostando no novo e, sobretudo, na formação. Com isso, ocupa hoje um lugar de destaque entre os circos contemporâneos e faz escola. Em todos os cantos do mundo, grupos se formam à sua semelhança, buscando inspiração, buscando repetir o mesmo processo que sempre caracterizou o circo (COSTA, 1999).

O Cirque du Soleil surgiu em Quebec, em 1982, na junção de artistas de perna-de-pau, malabaristas e protagonistas. Hoje, o Soleil tem como característica contratar para fazer parte de seu elenco ex-atletas, principalmente ligados às ginásticas, em especial à ginástica de competição. Nessa companhia, as práticas de artistas de rua, acrobatas e funâmbulos, que

apresentavam o corpo como espetáculo, foram ressignificados sob a ótica da utilidade e da economia (SILVEIRA, 2006).

Algo que chama a atenção nessa transformação ocorrida pelo circo é a exclusão da figura de apresentador do espetáculo, tão comum nos circos tradicionais. Nesta nova tendência, intitulada de “circo novo” ou “circo contemporâneo” se abdica do fator “épico” e comunicativo do espetáculo para investir-se no aspecto “dramático” e expressivo. A plateia é colocada na condição de espectadora quase que passiva: o público é concebido como receptor de um espetáculo que se desenrola por si e em si (BOLOGNESI, 2006).

Aqueles que permaneceram e permanecem trabalhando nos circos de lona não têm mais o aprendizado coletivo como condição de formação. De artistas múltiplos, tornaram-se, dia a dia, especialistas não só dos números apresentados, mas também com relação à parte administrativa do circo. Entretanto, ainda se mantém a ideia de que o modo de realização da linguagem circense, como método pedagógico, pressupõe – ainda que não a partir de base coletiva e total – a formação global da pessoa, ou seja, para se constituir um artista de circo é necessário que ele aprenda a dominar, além dos exercícios acrobáticos, as questões de segurança, tanto própria quanto dos colegas e do público; tenha conhecimento de maquiagem, figurino, de seu próprio aparelho de trabalho (se possível, construí-lo), de música, de dança, de um instrumento musical, de coreografia, de cenografia, de direção artística, entre outros (SILVA e CÂMARA, 2009).

2.9 Escolas de Circo

No final da década de 70, ocorreu a primeira experiência brasileira voltada para o ensino das artes circenses para fora do espaço familiar e da lona: a Academia Piolin de Artes Circenses, fundada em 1978, na cidade de São Paulo. Fato era, como ocorreria também no estado do Rio de Janeiro, que desde 1974 estava sendo gestada a proposta de formação de uma Escola Nacional de Circo, quando Orlando Miranda assumiu a direção do Serviço Nacional de Teatro, hoje FUNARTE (CIRCUS, 2011).

A proposta da formação de uma Escola Nacional de Circo chegou ao Serviço Nacional de Teatro em 1974. O projeto Escola iniciava seu desenvolvimento dentro de uma organização pública, mas agora de caráter nacional, através do herdeiro de Franco Olimecha, o também circense Luis Franco Olimecha, seu neto. A criação do então Instituto Nacional de Artes Cênicas por Alísio Magalhães, em 1981, incorporando as áreas já absorvidas pelo Serviço

Nacional de Teatro – teatro, dança, ópera e circo –, foi o último passo necessário para a consolidação e fundação, em maio de 1982, da Escola Nacional de Circo no Rio de Janeiro.

Um dos principais objetivos definidos por aquele órgão era o de dar continuidade aos ensinamentos da arte aos filhos de circenses que frequentavam a escola formal, pelo menos no início do processo. Os professores contratados, em geral oriundos das tradicionais famílias circenses, tiveram que passar por várias fases de adaptações ao trabalhar em um modo de organização administrativa totalmente diferenciada dos circos, com objetivos empresariais. Não confundir a administração da escola com a administração de suas próprias relações circenses empresariais familiares foi uma das questões enfrentadas, além daquelas relacionadas a decisões governamentais que, entre outras, envolviam investimento político e financeiro por parte do governo para políticas públicas voltadas para o circo. Mesmo com vários percalços, a Escola funcionou até 1990, quando Fernando Collor tomou posse como Presidente da República e iniciou uma reforma administrativa que, entre outras, teve como alvo também a área da cultura. Diversos professores da tradição circense foram aposentados compulsoriamente, os investimentos foram escassos, não houve nenhum tipo de manutenção do material, a lona apodreceu, e a Escola fechou em seis meses. Somente em agosto de 1991, depois da criação do Instituto Brasileiro de Arte e Cultura - IBAC, é que ela pôde ser reaberta sob a direção da educadora Omar Elliot Pint, que teve participações no processo de fundação da Escola. Naquele momento, privilegiou-se a indicação de uma pessoa com experiência como educadora e administradora na direção, diferentemente da fase anterior, na qual não havia uma separação da direção pedagógica e administrativa da direção artística. Passo seguinte foi a escolha da direção da área artística, para a qual foi nomeado (nomeação proforma, pois não estava previsto em estatuto) Abelardo Pinto, um dos mais velhos e experientes professores da escola e proveniente de tradicional família circense.

A partir dos anos 1990 em diante, inicia-se o processo de identificar a atividade circense como ferramenta pedagógica nos processos de arte-educação. O circo é eleito, e ainda não sabemos quem o elegeu, como um instrumento altamente rico em valor pedagógico e de formação do indivíduo. Com isso, começam a se desenvolver projetos de cunho social, trabalhando com o circo na intenção de inclusão social e de aumentar a autoestima de crianças e adolescentes menos favorecidos, preparando-os para a vida. Criou-se, a partir de então, a figura do instrutor de circo, que tem a tarefa de desenvolver o ensino de técnicas circenses com objetivos específicos diferentes dos desenvolvidos em uma formação artística. Este modelo existe até os dias atuais, quando estima-se existirem mais de cem escolas de circo espalhadas pelo Brasil (SILVA; CÂMARA, 2009).

2.10 Circo Social

No meio de todas as mudanças ocorridas desde a chegada do circo no Brasil, cabe salientar um modelo tão importante quanto os demais modelos circenses, que é o circo social. No circo social, a arte circense é utilizada como uma ferramenta pedagógica para a formação e educação de sujeitos, dando preferência àqueles que se encontram em uma situação de risco social. Este modelo de circo surgiu na década de 90, tendo ao longo do tempo uma crescente influência tanto no âmbito do circo brasileiro como em nível internacional. O circo social é um segmento importante de ação circense, formado por programas sociais e comunitários que utilizam a linguagem do circo para a formação de cidadãos, sem a preocupação de torná-los artistas (BOLOGNESI, 2005).

Identificar um número de projetos de circo social, no país, é uma tarefa árdua, uma vez que é difícil identificar todas as realidades que os circundam e os interligam com o universo circense. Existem muitos projetos ditos não oficiais registrados e desenvolvidos por voluntários que realizam um trabalho importante na formação de jovens e crianças, mas que não dispõem de visibilidade. O único dado certo é que a maior expressão do circo social no Brasil é a rede de ONGs “Circo do Mundo Brasil”. Atualmente, no mundo inteiro, é a rede de circo social que envolve o maior número de atendidos, agentes e projetos (GALLO, 2010).

Ainda segundo Gallo (2010), o circo social proporcionou também um novo tipo de organização circense. Considera-se que quase a totalidade das instituições que atuam nesse âmbito são ONGs (organizações não governamentais) e associações sem fins lucrativos. Estas, por se articularem em um trabalho em rede, demonstram claramente a posição ético-política de suas atuações e se diferenciam seja dos circos itinerantes, seja das escolas de circos profissionalizantes.

Freire (1987), ao se referir à liberdade de opressão, diz que o sujeito precisa querer lutar para libertar-se, e isso ele só consegue quando compreende a sua indignação e rebela-se contra ela, uma vez que, para que isso ocorra, deve existir uma pedagogia que possa proporcionar situações que levem o sujeito a libertar-se de sua condição de oprimido.

Observa-se que desde o início do surgimento das Escolas de Circo, dos Projetos de Circo Social e de outros espaços, nos quais se ensina a linguagem circense, ainda não há livros escritos sobre os saberes, especialmente sobre as questões pedagógicas. Nos últimos anos é que essa produção, ainda muito incipiente, começou a ser preocupação desse campo do saber (BORTOLETO et al., 2008; 2010).

Parece que dentro desta afirmação, o Circo Social surge como um elemento mediador, criando situações que levam o indivíduo a compreender a sua realidade, servindo de estímulo para que ele possa ter conhecimento do seu potencial, da sua igualdade e da sua transformação.

Independente de modelos, conforme podemos perceber ao longo de toda a história do circo, ele possibilita que, nesta cena, ocorra um espaço propício para o desenvolvimento de ação projetual. Isto implica na criação de inter-relações entre concepção, criação, tecnologia e produção do espetáculo. Como resultado dessa ação, o picadeiro passa a ser percebido com objeto que relaciona o material e o imaterial, o efêmero e o permanente, o contemplativo e o interativo, como recursos projetados e utilizados na concepção final do produto (SCAPINI, 2011).

Como podemos perceber pelos levantamentos apontados e por toda a história da atividade circense no país, os líderes destas organizações culturais não possuem formação em gestão e muito menos em liderança. São pessoas que, no instinto, na capacidade individual resolveram montar um grupo e levar alegria, cultura, inovando em muitos aspectos, de forma que a população em geral pudesse se divertir. No entanto, como também se percebe e já foi mencionado, a profissionalização no setor é fundamental.

2.11 Síntese da Revisão Teórica

Na primeira seção do capítulo são apresentados conceitos e um histórico a respeito do tema liderança, seus estilos e suas implicações (DIMITROV, 2003; HALL, 2000; SENGE, 2006; GIL, 2011; BLANCHARD, 1986; LAPIERRE, 2005, BENNIS, 1996) e o que se espera a respeito de um líder, nos dias atuais (DI STÉFANO, 2011; KERNBERG, 2000; PÉTRY, 2012; DUTRA, 2007; FERREIRA, 2008).

Na sequência, abordou-se o conceito de *Coaching* e de *Líder-Coach* e suas práticas (SZTUCINSKI, 2001; DI STÉFANO, 2005; MILARÉ, 2008; HUDSON 1999). Posteriormente, demonstrou-se a introdução do *coaching* no meio corporativo (DAWDY, 2004; FABOSSI, 2010) e como ocorre uma sessão de *coaching* (O'CONNOR, 2010).

O tópico a seguir abordou as Práticas de Gestão (SORDI, 2008; WENGER, 1996; FREITAS, 1991; SCHEIN, 1985; ZIEMER, 1996) para, logo depois, apresentar como ocorre a gestão em organizações culturais (SARAVIA, 2008).

A parte final deste capítulo destinou-se a trazer um conceito histórico do circo no Brasil, a inserção do circo-teatro, circo novo e circo social (TORRES, 1998; ANDRADE, 2010;

RUIZ, 1987; COSTA, 1999; SILVA 2007; SCAPIN, 2011; BARONI, 2006; BOLOGNESI, 2003; IMBIRIBA, 2004; MAGNANI, 1986; CÂMARA, 2009; GALLO, 2010).

Através desta revisão, foi possível delimitar o escopo da pesquisa, que trata de verificar como ocorre a liderança em um grupo artístico e cultural, por intermédio de um estudo de caso, e de que maneira ela é disseminada e constituída como prática de gestão.

Figura 3 – Escopo da Pesquisa a partir do Referencial Teórico



Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A partir da revisão da literatura, foi elaborado um quadro-síntese, que engloba as principais categorias deste estudo e, a partir do seu desdobramento, as definições.

Quadro 8 - Síntese das Chaves Epistemológicas

CHAVES EPISTEMOLÓGICAS TEÓRICAS	CATEGORIA	PRINCIPAIS DEFINIÇÕES	AUTORES
LIDERANÇA	LIDERANÇA	Os líderes são pessoas responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente as suas capacidades de entender complexidades, esclarecem visões e são responsáveis pela aprendizagem.	(SENGE, 2006)
	COACHING	O Coaching caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem.	(BLANCO, 2006)
	LÍDER-COACH	É alguém capaz de entender o potencial dos seus liderados e o seu papel é de estar comprometido com os resultados mas, também, criar um ambiente de aprendizado contínuo que permita à sua equipe crescer, amadurecer, desenvolver-se e revelar novos líderes.	(FABOSSI, 2010)

PRÁTICAS DE GESTÃO	PRÁTICAS DE GESTÃO	Em um processo de gestão, existem quatro princípios fundamentais: planejamento, organização, liderança e controle.	(FAYOL, 1981)
	GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS	O mapa atual no Brasil mostra que os gestores culturais são pessoas sensíveis às artes e cultura, mas sem conhecimento dos métodos administrativos que lhes permitam um desempenho favorável.	(SARAVIA, 2008)
CIRCO	CIRCO NO BRASIL	O primeiro circo organizado, no Brasil, chegou em 1834. Nos espetáculos, buscavam preservar o modelo europeu e, ao mesmo tempo, foi operando mudanças na sua produção.	(TORRES, 1998)
	CIRCO-TEATRO NO BRASIL	O circo-teatro possui uma divisão explícita do espetáculo entre as atividades circenses e o espetáculo teatral. O circo torna-se um espaço de mediação cultural.	(PIMENTA, 2009)
	CIRCO NOVO	O circo novo caracteriza-se, sobretudo por: abandono da utilização de animais; ênfase nas habilidades corporais; tratamento cênico grandioso e tecnologia.	(CUNHA, 2003)
	ESCOLAS DE CIRCO	A partir dos anos 90 surgiu como uma ferramenta pedagógica nos processos de arte-educação, tornando-se um instrumento altamente rico em valor pedagógico e na formação do indivíduo.	(SILVA E CÂMARA, 2009)
	CIRCO SOCIAL	É um segmento importante de ação circense, formado por programas sociais e comunitários que se utilizam do circo para a formação de cidadãos.	(BOLOGNESI, 2005)

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

O quadro 8 apresenta uma síntese das temáticas utilizadas como reflexão teórica deste estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste estudo. O objetivo principal é traçar um caminho, de maneira que os objetivos propostos possam ser alcançados, apresentando elementos teóricos que justifiquem as escolhas realizadas.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é classificada como um estudo qualitativo, utilizando-se da pesquisa-ação para que a questão da pesquisa e os objetivos propostos nesta dissertação sejam respondidos.

De acordo com Denzin, Lincoln e Netz (2006, p. 23):

A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Dessa forma, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa (ALVES, 1991; GOLDENBERG, 1999; NEVES, 1996).

A pesquisa-ação, por sua vez, de acordo com Thiollent (2011) é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas. A sua aplicação não é uma ideia recente no contexto organizacional. Já foi sugerida nos anos 40, nos trabalhos de K. Lewin nos Estados Unidos, e foi experimentada

em atividades associadas aos departamentos de “recursos humanos”. Nesse caso particular, a pesquisa-ação é concebida dentro de um quadro teórico de natureza psicológica ou psicossociológica, e é frequentemente associada a operações de treinamento (THIOLLENT, 2011).

Para Barbier (2004, p. 14):

A pesquisa-ação obriga o pesquisador implicar-se. Ele percebe como está implicado pela estrutura social na qual ele está inserido e pelo jogo de desejos e de interesses de outros. Ele também implica os outros por meio do seu olhar e de sua ação singular no mundo. Ele compreende, então, que as ciências humanas são, essencialmente, ciências de interações entre sujeito e objeto de pesquisa. O pesquisador realiza que sua própria vida social e afetiva está presente na sua pesquisa sociológica, e que o imprevisto está no coração de sua prática. O pesquisador descobre que na pesquisa-ação não se trabalha sobre os outros, mas sempre com os outros.

É importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais no decorrer do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação, conforme podemos verificar na figura a seguir:

Figura 4: Representação do Ciclo Básico da Investigação-Ação



Fonte: elaborado pelo autor (2014), a partir de Tripp (2005).

Um ponto importante na pesquisa-ação é que a metodologia de pesquisa deve sempre ser subserviente à prática, de modo que não se decida deixar de tentar avaliar a mudança por não se dispor de uma boa medida ou dados básicos adequados. O ciclo da pesquisa-ação inclui todas as atividades do ciclo básico de investigação-ação e frequentemente é representado do mesmo modo (TRIPP, 2005).

Em termos de participação pelos quais as pessoas podem participar de um projeto de pesquisa-ação, Tripp (2005, p. 454) considera útil mencionar quatro diferentes modos:

Obrigação: quando um participante não tem opção quanto ao assunto, em geral por haver algum tipo de coa o ou diretriz de parte de um superior;

Coopta o: ocorre quando um pesquisador persuade alguém a optar por ajudá-lo em sua pesquisa e a pessoa cooptada de fato concorda em prestar um serviço ao pesquisador.

Coopera o: quando um pesquisador consegue que alguém concorde em participar de seu projeto, a pessoa que coopera trabalha como parceiro sob muitos aspectos.

Colabora o: quando as pessoas trabalham juntas como co-pesquisadores em um projeto no qual têm igual participa o.

Ainda segundo este autor, como promo o positiva no projeto como um todo, deve-se ter como meta que um projeto de pesquisa-a o trate de t picos de interesse mútuo; baseie-se num compromisso compartilhado de realiza o de pesquisa; permita que todos os envolvidos participem ativamente do modo que desejarem; partilhe o controle sobre os processos de pesquisa o quanto possível de maneira igualitária; produza uma rela o de custo-benefício igualmente benéfica para todos os participantes; e estabeleça procedimentos de inclusão para a decisão sobre questões de justiça entre os participantes.

De acordo com Tripp (2005), existem cinco modalidades de pesquisa-a o. São elas: pesquisa-a o técnica; pesquisa-a o prática; pesquisa-a o política; pesquisa-a o socialmente crítica e pesquisa-a o emancipatória.

A presente disserta o pretende trabalhar com o modelo pesquisa-a o prática. A escolha deste modelo proporciona o desenvolvimento do conhecimento e a sua compreensão como parte da prática.  , portanto, uma maneira de intervir na prática de modo inovador já no decorrer do processo de pesquisa, e não apenas como possível consequência de uma recomenda o na etapa final do projeto.

Para o relatório, pretende-se seguir uma estrutura semelhante ao que Tripp (2005, p. 461) menciona como um t pico relatório de pesquisa-a o, conforme segue abaixo:

1 - Introdu o: inten es do pesquisador e benefícios previstos;

2 – Reconhecimento (investiga o de trabalho de campo e revisão da literatura)

2.1 – da situa o

- 2.2 – dos participantes (o próprio e outros)
- 2.3 – das práticas profissionais atuais
- 2.4 – da intencionalidade e do foco temático inicial
- 3 – Cada ciclo
 - 3.1 – Planejamento: da preocupação temática (ou ciclo anterior) ao primeiro passo de ação
 - 3.2 – Implementação: relato discursivo sobre quem fez o quê, quando, onde, como e por quê.
 - 3.3 – Relatório de pesquisa sobre os resultados da melhora planejada:
 - 3.3a – resumo e base racional do(s) método(s) de produção de dados
 - 3.3b – apresentação e análise dos dados
 - 3.3c – discussão dos resultados: explicações e implicações
 - 3.4 – Avaliação
 - 3.4a – da mudança na prática: o que funcionou ou não funcionou e por quê
 - 3.4b – da pesquisa: em que medida foi útil e adequada
- 4 – Conclusão:
 - 4.1 – Sumário de quais foram as melhorias práticas alcançadas, suas implicações e recomendações para a prática profissional do próprio pesquisador e de outros
 - 4.2 – Sumário do que foi aprendido a respeito do processo de pesquisa-ação, suas implicações e recomendações para fazer o mesmo tipo de trabalho no futuro.

A pesquisa-ação, nesta dissertação, não é encarada como uma estratégia totalmente nova para fazer algo inteiramente diferente, mas como mais um recurso para acelerar o modo habitual de aprender com a experiência, sendo a pesquisa-ação um excelente modo para fazê-lo.

De acordo com Tripp (1996, p.467):

- todos nós planejamos nossas ações, mas podemos fazê-lo mais deliberadamente, imaginativamente, e com uma compreensão melhor da situação;
- todos nós agimos, mas podemos experimentar mais, confiar menos em hábitos estabelecidos, e agir mais responsabilmente;
- todos nós observamos o que acontece, mas podemos obter mais dados e de melhor qualidade, podemos obter mais feedback de outras pessoas diferentes, e podemos fazer isso de maneira mais sistemática;
- todos nós pensamos sobre o que aconteceu, mas também podemos melhorar nossa reflexão, questionar nossas ideias sobre o que é importante e ir mais fundo e mais criticamente nas coisas;
- todos nós aprendemos com a experiência, mas podemos também registrar o que aprendemos a fim de esclarecê-lo, disseminá-lo entre os colegas e acrescentá-lo ao estoque de conhecimento profissional.

3.1.1 Local onde foi Realizada a Pesquisa-Ação

A escolha do Grupo Tholl não foi por acaso. De acordo com a intenção do pesquisador em trabalhar com o tema liderança, dentro do contexto do Mestrado Profissional Interdisciplinar em Memória Social e Bens Culturais, e durante a conversa com a professora Tamára Karawejczyk, buscou-se estabelecer alguns critérios para a escolha do local a ser investigado, conforme os aspectos abaixo relacionados:

- Relevância da organização para a comunidade na qual ela está inserida;
- Tempo de atuação da organização cultural;
- A inserção da organização dentro do contexto do Mestrado Profissional Interdisciplinar em Memória Social e Bens Culturais;
- Interesse do pesquisador na organização;
- Ineditismo do caso a ser estudado.

Com base nestes aspectos, chegou-se ao nome do Grupo Tholl, de Pelotas/RS, pelo fato de que ele responde a todos estes aspectos de maneira única e fundamental, tornando-se objeto de estudo desta dissertação.

Realizada a escolha, partiu-se para a obtenção do aceite formal do Grupo. Isso foi obtido diretamente com o diretor-presidente do Grupo à época, no dia 24 de fevereiro, via contato telefônico.

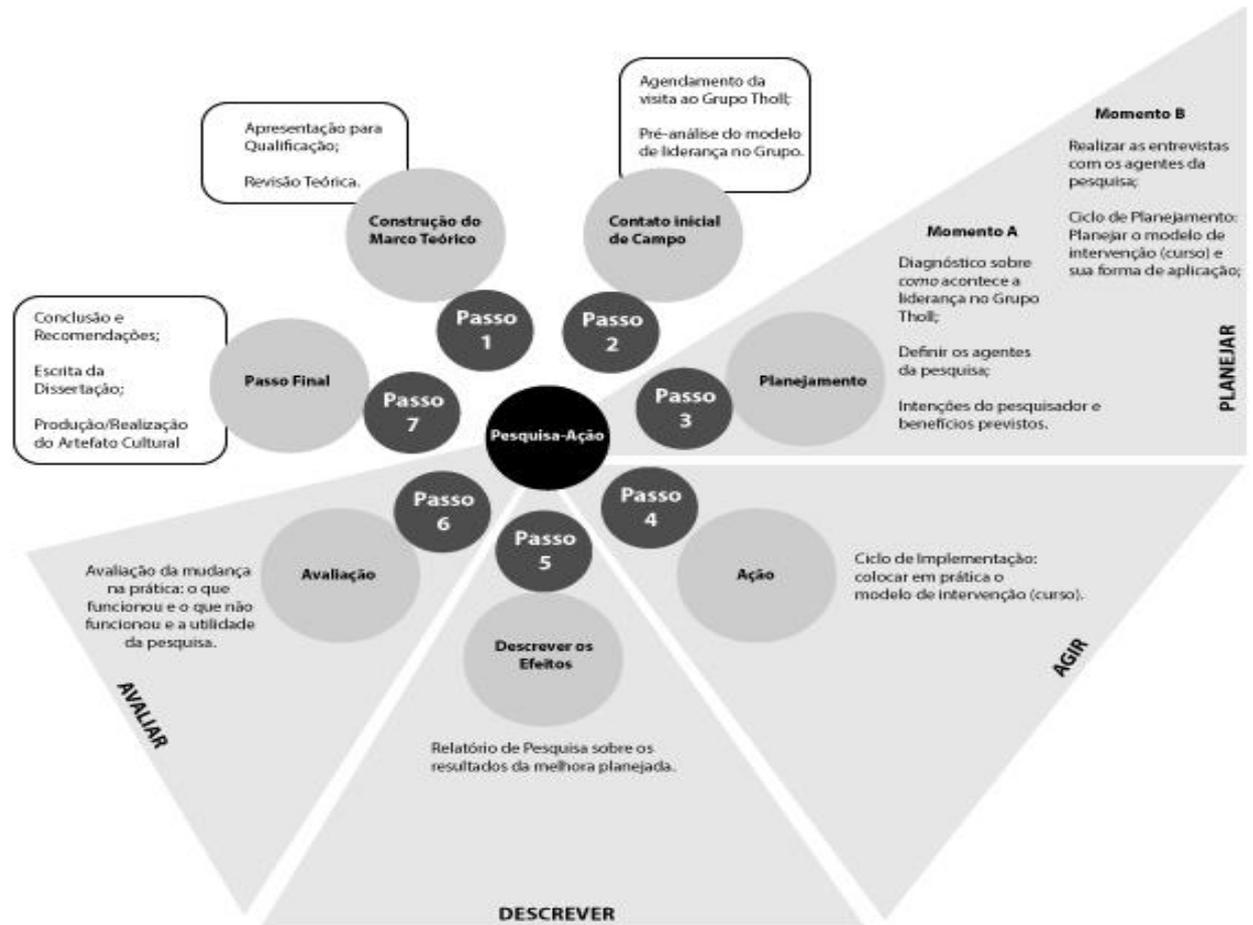
Esta modalidade de pesquisa torna-se importante, para as categorias de análise (liderança e práticas de gestão), na medida em que oferece a possibilidade de um diagnóstico e uma avaliação a respeito do modelo de liderança e das práticas de gestão que são realizadas em um grupo artístico/cultural. Com isso, possibilita-se que outros grupos possam se utilizar desta pesquisa, como instrumento de desenvolvimento.

3.2 Desenho da pesquisa

De acordo com Tripp (2005), é importante que se reconheça a pesquisa-ação como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que é um termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.

Desta maneira, para que se obtenha uma melhor visualização dos caminhos e fases desta pesquisa, foi desenvolvido um desenho, levando em conta o método a ser utilizado, conforme segue a representação gráfica a seguir:

Figura 5: Desenho da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2014).

Conforme podemos observar na Figura 5, a divisão do procedimento de coleta de dados foi realizada em sete passos, descritos de forma mais especificada abaixo:

O primeiro passo para a elaboração da dissertação foi a apresentação e aprovação para defesa/qualificação da dissertação, realizada no dia 1º de abril de 2014 e, na sequência, a revisão dos pontos de melhoria levantados pelos examinadores. Após esta etapa, foi ampliada a revisão da literatura a respeito dos temas, construindo o marco de referência, com a definição dos principais constructos da pesquisa.

O passo seguinte consistiu no contato e no aceite formal por parte do Grupo Tholl, diretamente com o diretor-presidente do Grupo, João Bachilli, no dia 24 de fevereiro de 2014. No dia 24 de junho foi realizada uma visita na sede do grupo, na cidade de Pelotas/RS. Nesta primeira visita, a intenção foi identificar as principais lideranças de maneira que, neste contato, fosse realizada uma pré-análise de como são tratadas as questões de liderança pelo grupo.

O terceiro passo foi dividido em dois momentos. No primeiro, buscou-se delinear claramente quem eram os agentes da pesquisa (pessoas a serem entrevistadas) e realizar um diagnóstico sobre como acontece a liderança dentro do grupo. No segundo momento, foram realizadas as entrevistas com os agentes da pesquisa, bem como uma avaliação destas entrevistas e, também, a etapa de planejamento da intervenção que seria executada.

O quarto passo foi a realização da intervenção, que ocorreu por meio de um Workshop de Liderança para os principais líderes, realizado nos dias 24 e 25 de novembro de 2014. Este workshop foi construído com base em um treinamento que o autor desta dissertação realiza em diversas organizações, tendo como base diversos autores da área de liderança, gestão e *coaching*. O conteúdo desse treinamento foi ajustado de acordo com as necessidades identificadas na etapa de diagnóstico. Além do treinamento, foi realizada uma palestra, no dia 25 de novembro de 2014, direcionada a todos os integrantes do Grupo Tholl. Da mesma maneira, o conteúdo foi desenvolvido com base nas necessidades identificadas junto às principais lideranças do Grupo.

O quinto e o sexto passos foram o monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com o treinamento. Para isso, foi dado um período de 45 dias após o treinamento para a realização desta etapa, mais precisamente no dia 22 de janeiro de 2015.

O sétimo e último passo são as considerações finais, a escrita da dissertação e a produção e construção do produto final desta dissertação, que será um DVD *portfólio* com diversas fotos e vídeos de depoimentos das lideranças do Grupo Tholl. A coleta deste material foi realizada pelo pesquisador ao longo das suas visitas e da intervenção que foi realizada.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu, inicialmente, com uma pesquisa no *site* do Grupo Tholl, de maneira que fosse compreendida a história do grupo e realizada a busca de informações e contextualização inicial a respeito do Grupo. Posteriormente, definiu-se com a diretoria do Grupo quem seriam os entrevistados, bem como de que forma seriam realizadas as buscas das fontes documentais e de que maneira seriam realizadas as entrevistas individuais.

A coleta formal de dados ocorreu no segundo semestre do ano de 2014, sendo que os informantes pesquisados foram escolhidos pelo fundador e diretor artístico do grupo. De acordo com o pesquisado, essas pessoas são os seus “fiéis escudeiros”, conforme o termo que ele próprio utilizou para designar aqueles em quem ele tem confiança e exercem um cargo de

liderança dentro do Grupo Tholl. Ao todo, foram realizadas sete entrevistas. O quadro abaixo descreve o perfil dos mesmos.

Quadro 9 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de permanência no Grupo	Grau de Instrução
E1	31	1 ano e 1 mês	Ensino Médio
E2	32	8 anos	Segundo Grau Inc.
E3	18	7 meses	Terceiro Grau Incompleto*
E4	29	9 anos	
E5	24	5 anos e 6 meses	Terceiro Grau Incompleto
E6	21	15 anos	Ensino Médio
E7	56	28 anos	Terceiro Grau Completo

*Estudante

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

As informações documentais desta dissertação auxiliaram a entender um pouco a história do Grupo. De acordo com Yin (2006), estas informações são de extrema importância, pois representam fontes que corroboram e valorizam outras fontes de evidências.

Os documentos de pesquisa puderam ser encontrados na organização por meio de arquivos pessoais da equipe que compõe o Grupo Tholl. Para a construção deste corpus documental foi necessária a colaboração da Assessora de Imprensa do Grupo Tholl. Os documentos foram previamente selecionados em formato impresso e digital, de maneira que transmitissem um pouco da história do grupo e suas principais aparições na mídia. Os documentos foram cartazes, folhetos, matérias publicadas em jornais e revistas a respeito do Grupo, considerando aquelas de maior relevância e destaque.

Com relação às escolhas das imagens, buscou-se pensar na noção de contexto visual de Keim (1971), onde uma fotografia pode ser interpretada de maneiras diferentes segundo o contexto visual no qual está inserida. As imagens que compõem esta dissertação são meramente ilustrativas, escolhidas de acordo com o tema abordado.

3.4 Análise dos Dados

A análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo” (Yin, 2006, p.137).

Para a realização deste estudo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, seguindo a orientação da análise de dados de acordo com as recomendações de Bardin (1977):

- **Pré-análise:** nessa fase, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, onde o pesquisador procurou organizar as evidências coletadas. As entrevistas com os líderes do Grupo Tholl ocorreram de maneira individual seguindo o modelo de entrevista semiestruturada. Para a sua realização, seguiu-se as orientações de Gaskell e Bauer (2002) com relação à realização de entrevistas individuais, sendo uma conversação que pode durar geralmente de uma hora a uma hora e meia, na qual o entrevistador deverá preparar antecipadamente um tópico guia, cobrindo os temas principais da pesquisa. Geralmente, a entrevista inicia-se com uma breve explanação do seu objetivo e um pedido para gravá-la.

Os passos citados por Gaskell e Bauer (2002) foram realizados. As entrevistas foram agendadas previamente, de maneira que ocorressem em sequência com os pesquisados. No momento inicial da entrevista, o pesquisador realizou uma breve explicação sobre o estudo, em que era perguntado se a pessoa aceitava participar e se aceitava a gravação da entrevista. Todos os entrevistados concordaram. Desta maneira, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas fielmente para tornar-se um objeto de análise posterior. Em média, cada entrevista durou cerca de 60 minutos. As entrevistas ocorreram na própria sede do Grupo Tholl, em Pelotas. Posterior às gravações, foram realizadas as seguintes atividades: uma leitura flutuante do material coletado; um mapeamento dos temas emergentes, segundo os constructos e categorias previamente estabelecidas no marco teórico de referência, e a categorização inicial dos dados.

- **Exploração do material coletado:** as fontes documentais foram obtidas no acervo do Grupo Tholl, sendo o material submetido a um estudo aprofundado, principalmente para o entendimento das questões norteadoras desta dissertação e do marco teórico de referência. A análise dos resultados foi fundamental para as conclusões e sugestões propostas nesta pesquisa.

3.5 Planejamento da Intervenção

Após a coleta e análise dos dados, um plano de intervenção foi elaborado. Este plano foi idealizado com base na experiência do pesquisador em realizar treinamentos, de liderança, em organizações nos mais diversos segmentos de atuação. Com base nas informações obtidas

junto ao Grupo Tholl e, de acordo com a disponibilidade do grupo, idealizou-se um modelo de treinamento com carga-horária de oito horas de duração, conforme será descrito no capítulo 5 desta dissertação.

3.6 Produto Final desta Dissertação

Este trabalho tem como produto final, para atender às exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, a elaboração de um treinamento, que foi realizado na sede do Grupo Tholl, direcionado às principais lideranças do Grupo. Além disso, foi ministrada uma palestra para todos os integrantes do Grupo.

Como registro deste trabalho, foi produzido um *Portfólio*³ em formato de DVD. Neste material, constam as fotos obtidas nas visitas do pesquisador junto ao Grupo Tholl; os depoimentos dos líderes durante a realização da intervenção, em relação às suas expectativas; depoimento do autor; material em PDF das lâminas apresentadas durante o treinamento e a apostila entregue aos participantes do treinamento.

Este DVD pode vir a ser utilizado como material de suporte para futuros estudos e treinamentos na área de liderança para organizações culturais, bem como contribuir positivamente como um instrumento de capacitação profissional para interessados na área de gestão cultural.

3.7 Limitações do Método de Pesquisa-Ação

De acordo com Cohen e Manion (1994) a amostra da pesquisa-ação geralmente é restrita e não representativa, sendo válida apenas no ambiente restrito em que é feita a pesquisa. Em contrapartida, Yin (2006) coloca que estudos de caso são bases iniciais para futuros aprofundamentos do fenômeno em estudo, e nesse sentido é que esta investigação está sendo considerada. Para ser aplicado em outras organizações, o método deste estudo deverá sofrer adaptações, pois cada organização possui suas próprias peculiaridades.

³ Material acumulado pelo desenvolvimento de um conjunto de ações voltado ao melhor resultado de uma pesquisa ou de um trabalho (SAMPAIO, 1995).

Outra possível limitação refere-se ao número de entrevistados e à peculiaridade existente neste estudo de caso, o que impede que os resultados obtidos possam ir além da unidade de estudo. Entretanto, a seleção dos sujeitos da pesquisa e a metodologia utilizada permitem uma confiabilidade nos resultados do estudo.

O objetivo final não foi a resolução de todos os problemas que afligem as organizações culturais, mas apenas um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos.

4. HISTORICIDADE DO GRUPO THOLL DE PELOTAS/RS

Este capítulo relata o contexto e a historicidade da formação e desenvolvimento do Grupo Tholl com relação à sua história descrita pela ótica do seu fundador e diretor artístico, obtida através de uma entrevista individual, bem como pela utilização de periódicos do acervo histórico do próprio grupo e de informações disponíveis no próprio *site* da organização.

A construção desse relato permite não somente falar sobre a história em que surge o objeto de pesquisa desta dissertação mas, acima de tudo, contribuir para um melhor entendimento sobre a visão do seu principal fundador a respeito da história e do momento atual do Grupo Tholl.

4.1 O surgimento do Grupo: de 1987 a 2005

O Grupo Tholl surgiu em Pelotas, no ano de 1987, originalmente formado com o nome de OPTC – Oficina Permanente de Técnicas Circenses. A ideia de construção do grupo, surgiu por intermédio do seu fundador e atual diretor artístico, que sempre gostou muito de circo. Primeiramente, desenvolveu dentro do teatro escola de Pelotas um núcleo de circo para ajudar nos espetáculos da época. De acordo com E7:

[...] na época, nós estávamos fazendo um teatro que se passava na idade média, e tinha que ter aqueles circos antigos, medievais, e o pessoal gostou. A coisa foi crescendo, crescendo e eu me desliguei do teatro escola para me dedicar ao circo. E assim começou, degrau, por degrau, fazendo animações em eventos, intervenções...depois eu só queria dirigir e foi assim, ampliando, ampliando.(TRANSCRIÇÃO E7, 2014)

As primeiras apresentações do grupo se assemelham muito à origem de outros grupos artísticos, na qual impera a dificuldade de obter materiais apropriados para as apresentações. Mesmo após quase trinta anos de existência do grupo, a condição ideal ainda não foi completamente atingida.

[...] Nas primeiras apresentações não se tinha nada, nem sapatilhas, era pé no chão, uma malha que se tinha emprestada e transformava ela. Hoje, a gente ainda não tem o modelo ideal que se precisa de um grupo mas a gente está chegando perto. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

De acordo com Andrade (2010), a função primordial dos grupos artísticos é de encantar a plateia, trazendo ilusão, fantasia e magia. A dificuldade, comentada pelo diretor-artístico, é

algo que persiste até hoje nos grupos circenses, que é a capacidade de realizar uma série de tarefas dentro da organização, fazendo com que o espetáculo aconteça, não importando as dificuldades.

É nesse período inicial do Grupo Tholl que a sua cultura organizacional começou a ser moldada. Freitas (1991), afirma que a cultura de uma organização sofre uma grande influência dos seus fundadores como, por exemplo, hierarquia, personalismo e espírito aventureiro, o que se percebe claramente dentro do Grupo.

4.2 O sucesso de Tholl, Imagem e Sonho e a consolidação do Grupo Tholl: de 2006 a 2014

O nome Tholl foi agregado como nome fantasia a partir do ano de 2006, quando a montagem do espetáculo de circo-teatro “*Tholl, Imagem e Sonho*”, conquistou a crítica e milhares de expectadores pelo Brasil afora. Desde a montagem desse espetáculo, há cerca de dez anos, restaram entre cinco ou seis pessoas do grupo original, o que é considerado um feito dentro do meio artístico.

Atualmente, o grupo conta com trinta pessoas para os cinco espetáculos que estão em cartaz. O espetáculo *Tholl, Imagem e Sonho* está há treze anos em cartaz; o *Exotique*, há sete anos; o *Circo de Bonecos*, há três anos; e o *Par ou Ímpar*, há dois anos.

Em relação às influências, para o diretor artístico do grupo, está o *Cirque du Soleil*, que tornou-se referência para todos que estão fazendo circo. O próprio Tholl se tornou uma referência para grupos menores. No entanto, qualquer comparação com o grupo canadense é inoportuna, pois o “*cirque du soleil* é uma potência mundial. Tem uma injeção de dinheiro muito grande. O cara pensa assim: quero fazer um globo terrestre do tamanho do palco, que se abra em outra dimensão...eles conseguem fazer tudo o que eles querem em termos de montagem. Eles têm a melhor tecnologia mundial lá dentro.” (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

4.2.1 Espetáculos do Grupo

Atualmente (2014), o Tholl está com cinco espetáculos em cartaz. São eles: *Tholl, Imagem e Sonho*; *Exotique*; *Kaiumá, a Fronteira*; *Circo de Bonecos* e *Par ou ímpar*.

- *Tholl, Imagem e Sonho*: este espetáculo é uma mistura de cor, emoção, acrobacia e fantasia. São utilizadas diversas técnicas circenses, uma roupagem moderna e arrojada, inserida em uma metalinguagem teatralizada. É chamado de “novo circo” e estreou em 15 de novembro de 2002. Desde esse período, continua consagrado

nacionalmente, arrebatando corações e ganhando novos fãs, despertando, em especial nos jovens, o gosto pela arte circense. Com duração aproximada de 75 minutos, o espetáculo traz alegria, magia, iluminação sofisticada, dança coreografada e uma música muito vibrante e marcada. Um espetáculo único que liberta o espectador para que faça a sua própria leitura de uma forma simples e sincera, transportando, através do elenco que se utiliza de perucas e figurinos estilizados, o espectador para um mundo de sonhos e fantasia. No espetáculo, os artistas brincam, pulam, realizam com precisão os malabarismos e exercem uma incrível plasticidade dos movimentos. Realizado em ginásios e teatros por todo o Brasil, o espetáculo circo-teatro também é oferecido no formato de *pocket-show* (show de bolso), com uma duração aproximada de 25 minutos. (THOLL, 2014). Desde 2002, esse espetáculo já atingiu mais de um milhão de espectadores, em mais de 100 cidades no Brasil.

Imagem 3 - Revista Caras: Edição Out/2006



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

A imagem 3 mostra a aparição do Grupo Tholl na revista semanal CARAS, de projeção nacional.

Imagem 4 – Cartaz Oficial do Espetáculo “Tholl, Imagem e Sonho”



Fonte: Acervo Particular Tholl, 2014

A imagem 4 mostra um dos cartazes da apresentação do espetáculo Tholl, Imagem e Sonho, na Sociedade Ginástica de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

Com este espetáculo, o grupo apareceu na mídia em diversas oportunidades, como podemos ver nas imagens a seguir:

Imagem 5 – Jornal Zero Hora: Edição Julho de 2006



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

Imagem 6 - Revista Caras: Edição Out/2006



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

A aparição na mídia, devido ao espetáculo *Tholl, Imagem e Sonho*, proporcionou ao Grupo uma série de apresentações, tornando-o conhecido em todas as regiões do Brasil.

Imagem 7 – Jornal Diário de Santa Maria: Edição Dez/2006



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

Imagem 8 - Jornal de Pernambuco: Edição Nov/2008



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

Em 2008, o Grupo ainda se beneficiava da repercussão do espetáculo *Tholl, Imagem e Sonho*, realizando apresentações em diversos estados brasileiros.

- *Exotique*: em cartaz desde junho de 2008, este é um outro espetáculo que também arrebatou milhares de espectadores. Pensado originalmente como um *pocket show*, tomou grandes proporções, e foi necessária a inclusão de novas cenas. Atualmente, sua apresentação chega a 70 minutos de duração. *Exotique* oferece à plateia um espetáculo vibrante, unindo imagens marcantes e acrobacias. Composto por malabaristas, acrobatas, equilibrista e palhaço, mostra um figurino requintado, inspirado em vários países, com peças deslumbrantes que ganham um toque mágico na atuação de cada um dos artistas. É um espetáculo que brinca com a estética, a linguagem e a forma do novo circo, onde tudo é desenrolado com muito carinho, esforço, entusiasmo e confiança (THOLL, 2014).

Imagem 9 – Cartaz *Exotique*

Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

A imagem 9 mostra o cartaz oficial do espetáculo *Exotique*, em uma apresentação no Theatro São Pedro, em Porto Alegre.

- *O Circo de Bonecos*: este é um espetáculo infantil com cerca de 80 minutos de duração. Desenvolvido pelo atual diretor-artístico do grupo, tem o intuito de buscar a identidade e conquistar a liberdade de uma maneira autêntica, que faz parte do dia-a-dia de uma criança e também dos adultos. Desenvolvido por um elenco novo, dotado de talento e cheio de energia, este é mais um espetáculo do Grupo Tholl que encanta pela magia (THOLL, 2014).
- *Par ou Ímpar*: este espetáculo foi desenvolvido em conjunto com os músicos gaúchos Kleiton & Kledir. Após vários anos fazendo sucesso entre os adultos, a dupla resolveu compor músicas para a gurizada. Uniram-se ao Grupo Tholl e montaram um show especial, que alia a música com a teatralidade e o jeito de se fazer circo do Grupo. A dupla musical gaúcha investiu em um projeto totalmente voltado para o público infantil, com composições próprias e inéditas, explorando o universo dos pequenos amantes da música. Este CD Show recebeu o prêmio da

Música Brasileira como Melhor Álbum Infantil, durante uma cerimônia realizada no Theatro Municipal do Rio, em 12 de junho de 2013, e o prêmio Açorianos de Melhor CD Infantil, em Porto Alegre, no dia 25 de julho de 2013 (THOLL, 2014).

Imagem 10 – Correio do Povo: Edição de maio de 2012



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

Imagem 11 – Zero Hora: Edição de maio de 2012



Fonte: Acervo Particular Grupo Tholl, 2014

Com o espetáculo *Circo de Bonecos*, o Grupo Tholl volta a aparecer na mídia, o que acaba proporcionando maior visibilidade e, com isso, uma retomada nos contatos para contratação de espetáculos.

A comparação entre o trabalho desenvolvido pelo Tholl com o do *Cirque du Soleil* é inevitável. Porém, segundo o próprio diretor-artístico do grupo, o Tholl emociona muito mais, conforme ele afirma na reportagem abaixo, publicada em 2006, no Diário de Santa Maria. Segundo ele, “quem assiste o Tholl sempre faz essa comparação. Seguimos a linha de trabalho deles, mas procuramos nosso próprio caminho” (THOLL, 2014).

Em comum entre os dois grupos é o que Magnani (1986SEYMOUR) e Cunha (2003) afirmam, quando salientam a existência de outro modelo de circo, o chamado Circo Novo. Este se caracteriza, sobretudo, pelo abandono do de animais e por uma ênfase muito grande nas habilidades corporais, aliados a um tratamento cênico grandioso, repleto de coreografias.

Em termos sociais, a responsabilidade do Grupo Tholl está em oferecer oportunidade e trabalho à comunidade em geral e em ações filantrópicas e individuais (e na maioria das vezes anonimamente), que são praticadas ao longo de cada ano e que demonstram o exercício de cidadania de cada um de seus integrantes. Entre os principais objetivos do Grupo, estão: estimular o crescimento cultural de crianças e adolescentes com sua inserção no mundo das técnicas circenses, desenvolvendo atividades físicas e lúdicas; promover as técnicas circenses, conjuntamente com teatro e dança, em montagens de espetáculos com elevado padrão de excelência; difundir e desenvolver o pleno exercício da educação, proporcionando qualidade de vida à comunidade em que está inserida; exercer parcerias, diálogo local e solidariedade entre diferentes segmentos sociais, que visem interesses comuns com a arte (THOLL, 2014).

Esta postura do Grupo dialoga com o que Silva e Câmara (2009) e Bolognesi (2005) afirmam, quando comentam que o circo é um instrumento altamente rico em valor pedagógico e de formação do indivíduo. Este tipo de serviço social torna-se importante na medida em que, por intermédio da linguagem do circo, proporciona a formação de cidadãos sem a preocupação de torná-los artistas, mas com a compreensão da sua realidade, servindo como um estímulo para tomada do conhecimento do seu potencial, da sua igualdade e da sua transformação pessoal.

4.3 As necessidades financeiras e os próximos passos: a partir de 2014

A estrutura ideal, de acordo com o fundador e líder do Grupo Tholl, é aquele onde, ao menos, o grupo possa se sustentar com um patrocinador, de maneira que a preocupação de pagar a equipe de funcionários, atualmente composta por vigias, secretaria e a equipe que trabalha com os professores, deixe de existir. É para esse caminho que segue o Grupo Tholl, de maneira que seja possível fugir da rotina e que seja possível a montagem de novos espetáculos.

Em termos financeiros, a busca por verbas é uma constante dentro do grupo. De acordo com o fundador e diretor artístico, o grupo “tirou a máscara de oxigênio”, referindo-se à dificuldade financeira enfrentada. A remuneração financeira dos artistas ocorre por meio de cachê a cada espetáculo, fato este muito comum no meio artístico. Por isso, a necessidade de estar sempre rodando com os espetáculos torna-se fundamental.

O acidente ocorrido na boate Kiss, em Santa Maria, no dia 27 de janeiro de 2013, acabou tendo impacto nas atuações do grupo. Mesmo não tendo relação com o ocorrido, a morte de 241 pessoas em um incêndio na boate acabou causando fortes reflexos. Com este fato, muitos locais de espetáculos acabaram sendo fechados por falta de alvará de funcionamento ou por falta de liberação do corpo de bombeiros.

[...] desde aquela tragédia de Santa Maria a gente passou a viver uma crise. É difícil, não tem uma casa de espetáculo. A gente tem uma versão que é para ginásio, onde a gente monta uma caixa cênica mas, também, quase tudo que é ginásio está interditado. E essa crise foi forte, afetou bastante a gente. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

Com o intuito de superar a crise e buscar se manter cada vez mais em atividade, a busca por novos espetáculos foi retomada, ainda em 2014, com a captação de recursos por meio de leis de incentivo, que estava estagnada devido, também, ao modelo de pensamento da presidência anterior.

Este pensamento do diretor do Grupo se relaciona muito com o que Ziemer (1996) defende, quando diz que a sobrevivência das organizações depende, primordialmente, da capacidade de se identificar e antecipar às mudanças externas. Ou seja, a necessidade de mudança, de estar em constante evolução é uma força motriz para a continuidade das organizações.

A mudança na presidência, ocorrida em 2014, representa para o Tholl um momento de ascendência e transição, segundo relatou o entrevistado E7:

[...] estamos passando por um momento de ascendência. E tenho certeza de que com a qualidade que temos hoje, vai chegar em um pico muito mais alto. Hoje eu tenho artistas, que não são mais aquela família que era, mas com uma qualidade muito boa. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

[...] a gente está vivendo um momento de transição. Uma transição porque é um grupo que, no ano passado, atrasado, o primeiro grupo daquele grupo que formou o Tholl, alguns começaram a tomar outros rumos, pelos mais diferentes motivos (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

Estes novos rumos dos integrantes tornaram-se algo muito difícil para o diretor artístico compreender:

[...] me doía, porque era uma família, aqueles 15 que começaram o Tholl. E as primeiras doeu assim. Doía em mim, me deixaram, me abandonaram e hoje eu já lido com isso diferente. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

A dificuldade em lidar com a saída de integrantes pode ser entendida pelo fato de que treinar e formar alguém para substituir outra pessoa dentro do espetáculo é algo que leva tempo. Se por um lado o grupo teve que conviver com a realidade dessa saída de integrantes que estavam há anos no Grupo Tholl, por outro, existem inúmeros projetos sendo planejados para o seu crescimento. Entre eles, está o desejo de ter para o Grupo um teatro próprio. Com isso, os espetáculos poderiam ser muito mais constantes, gerando novos recursos e possibilitando uma imagem maior do grupo. A realização deste sonho já vem sendo planejada pela presidência e pela equipe de produção. Porém, uma das maiores dificuldades é encontrar no mercado produtores de confiança, que atuem com honestidade e seriedade. Para o entrevistado E7, este é o grande projeto do grupo para o ano de 2015:

[...] eu acho que a sede vai ser muito importante. É o nosso projeto para 2015. A câmara de vereadores já comprou a ideia e junto com a prefeitura vai disponibilizar o terreno. Conhecendo a paixão que os pelotenses tem pelo Tholl, a gente vai montando o teatro, fazendo uma campanha legal. A gente quer um teatro legal, com bom número de lugares, palco privilegiado, mas sem aquelas frescuras, com uma boa acústica, um bom bastidor, um salão para aula. Temos mais de 20, 30 projetos, de alunos de arquitetura...tem um grupo aqui que se dispôs a participar gratuitamente. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

A respeito do futuro do Tholl, o fundador do grupo tem uma visão muito clara do que é preciso: dinheiro e pessoas que continuem acreditando no Grupo: “[...] dinheiro. E alguém que fique plantando a sementinha. Eu sei que desses que foram entrevistados por ti tem a sementinha. Não deixam isso aqui morrer.” (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

A confiança nas pessoas que estão entre os que ele chama de “fiéis escudeiros” é algo notório. No entanto, o diretor salienta que, para a continuidade do grupo, é preciso que um número maior de pessoas que estão dentro do grupo leve o trabalho mais a sério. Segundo ele,

A arte é tão encantadora que, em muitos momentos, ela não parece um trabalho. Parece um lazer, um divertimento, uma terapia. A ideia é a de que a gente só vai chegar em um resultado se todos colaborarem e entregarem, colocarem a sua parte do trabalho. Afinal de contas, o nosso grupo é caracterizado como uma associação. Se é uma associação, todos têm que contribuir de alguma maneira. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

QUADRO 10 - Síntese dos acontecimentos: período de 1987 a 2014

Período	Acontecimentos
1987 a 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do grupo, com o nome de Oficina Permanente de Técnicas Circenses – 1987; • Montagens de pequeno porte, com foco em acrobacias incluindo, posteriormente, a pirofagia, o malabarismo, as técnicas de clown e pernas-de-pau; • Reconhecimento em nível regional. • Em 2002, é desenvolvido o espetáculo <i>Tholl, Imagem e Sonho</i>, que levou cerca de um ano para ser desenvolvido. • Em 2004, devido ao sucesso do Espetáculo <i>Tholl, Imagem e Sonho</i>, altera-se o nome de OPTC para Grupo Tholl. A partir desse ano o Grupo passa a ter projeção Nacional.
2006 a 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2006, o grupo tem uma forte aparição na mídia; • Em 2008, é desenvolvido o espetáculo <i>Exotique</i>; • Em 2010, é criado o espetáculo <i>Circo de Bonecos</i>; • Em 2012, é desenvolvido o espetáculo <i>Par ou Ímpar</i>, em conjunto com a dupla musical Kleiton & Kledir; • Em 2013, o Grupo tem uma forte queda nas suas apresentações; • Em 2014, ocorre uma mudança na diretoria do Grupo, retomando o trabalho de captação de espetáculos; • O Grupo projeta para o ano de 2015 a retomada de espetáculos, em diversos estados brasileiros; • Em abril de 2015, está prevista uma nova aparição do Grupo Tholl, no programa <i>Caldeirão do Huck</i>, na Rede Globo.

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

4.4 Conclusões Acerca da Historicidade do Grupo Tholl (1987 a 2014)

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a trajetória do Grupo Tholl no período compreendido entre 1987 e 2014, contribuindo para um melhor entendimento a respeito da história do grupo. Dessa forma, além das considerações realizadas ao longo do capítulo, cabe ainda a seguinte análise.

De acordo com a história do Grupo Tholl, o que pode ser observado é que o período de 2005 a 2011 foi extremamente significativo para o Grupo. Até então, ele era desconhecido no cenário brasileiro, restringindo-se a apresentações estaduais e regionais. A partir de 2005, com o sucesso do espetáculo *Tholl, Imagem e Sonho*, ocorreram aparições na mídia nacional, lotando

a agenda de apresentações do Grupo. Além disso, esse foi o período mais significativo sob o aspecto criativo, pois foram desenvolvidos três novos espetáculos. Entre os anos de 2012 e 2013, a agenda de apresentações sofreu uma queda devido a uma diminuição de aparições na mídia e, também, devido à postura da então presidente do Grupo Tholl.

Essa queda nas apresentações traz a reflexão defendida por Pétry (2012), quando salienta que a liderança é essencial para o triunfo, e ao líder é que cabe esta iniciativa. Em 2014, ocorreu uma troca na diretoria do Tholl. Com isso, estabeleceu-se uma nova postura, novas atividades, novas ações e, com isso, o Grupo volta a realizar um número maior de espetáculos. O ano de 2015 inicia-se com a previsão de uma nova aparição em mídia nacional, o que deve resultar em novos contatos para espetáculos.

Após contextualizar sobre a historicidade do Grupo Tholl entre os anos de 1987 a 2014, apresentamos o capítulo a seguir, que apresenta o estudo a respeito da liderança no Grupo Tholl e a intervenção realizada por meio de um Workshop de Liderança para os principais líderes do Grupo e uma palestra para todos os integrantes do Grupo.

5. ESTUDO DE CASO SOBRE O GRUPO THOLL

Este capítulo procura interpretar e reinterpretar os dados coletados e sistematizados no capítulo anterior, por meio de construções e articulações sobre a liderança, práticas de gestão e circo. O seu objetivo principal, sem a pretensão de esgotar o assunto, mais do que realizar aproximações teóricas sobre o objeto de estudo é de avançar na etapa de análise e discussão dos resultados obtidos.

Assim, este capítulo constitui-se de duas seções, a saber: (1) diagnóstico da liderança do Grupo Tholl; (2) Apresentação do Relatório realizado no Tholl, seguindo o modelo que Tripp (2005) considera como um típico relatório de pesquisa-ação.

Na construção da segunda seção deste capítulo, privilegiou-se o relato do pesquisador, em conjunto com as informações capturadas durante as entrevistas semiestruturadas. Desta forma, este modelo permitiu que as percepções dos sujeitos envolvidos nesse processo contribuíssem para o entendimento a respeito do estilo de liderança realizado no Grupo, as conclusões obtidas e as sugestões de melhorias para a continuidade do Grupo.

5.1 A Liderança dentro do Grupo

O fundador e atual diretor artístico é a grande referência de liderança dentro do Grupo Tholl. Mesmo não atuando no cargo de presidente do grupo, o fundador acaba exercendo uma liderança muito forte, conforme relata um dos entrevistados do Grupo: “[...] a liderança dele é muito forte aqui dentro. Muito forte, até porque ele é o criador do grupo. Tudo que o grupo tem é graças a ele” (TRANSCRIÇÃO E2, 2014).

Opinião esta que é compartilhada por outros líderes do grupo conforme podemos comprovar pelos relatos abaixo, quando questionados sobre o que aconteceria com o Grupo Tholl sem a presença do seu fundador e diretor artístico:

[...] nossa, vai passar por um processo muito difícil que eu nem sei se consegue aguentar. Teria que trocar muita coisa. É que o João faz tudo, é um cara muito inteligente. Ele acaba corrigindo a gente até no português. Um cara de bom coração, ele xinga quando tem que xingar. Ele sabe te influenciar para que a gente não fique incomodado com aquilo (TRANSCRIÇÃO E1, 2014).

[...] olha, eu acho que o grupo ficaria um pouco abalado. Acho que ele é quem carrega nas costas e teria uma perda significativa. Não sei, a gente teria que estar muito motivado ainda a continuar com o grupo sem a presença dele (TRANSCRIÇÃO E3, 2014).

[...] isso ai é pesado né...então, eu não sei o que aconteceria de verdade. Eu acho que recairia sobre mim e, provavelmente, no pessoal que hoje atua como líder, diretamente (TRANSCRIÇÃO E6, 2014).

De acordo com os relatos acima, a interpretação que pode ser realizada é de uma dependência muito grande em torno do fundador do grupo, o que, por sua vez, relaciona-se com o que Senge (2006) comenta quando diz que, especialmente no ocidente, os líderes são heróis. Enquanto este mito, esta dependência prevalecer, será reforçado o foco em eventos de curto prazo, e não as forças sistêmicas e o aprendizado coletivo.

Para o fundador do grupo, o Tholl representa um filho, que ele deve ter sempre o cuidado de querer ver crescer e de proteger. Com isso, ele não enxerga o Grupo Tholl como uma empresa ou como um grupo. Segundo ele, o Tholl funciona como uma empresa, mas os seus olhos estão sempre voltados para querer saber se o grupo está saudável, se as pessoas estão se entendendo. Para ele, esta é uma tarefa difícil.

Esta é a cultura organizacional existente no Tholl. De acordo com Santos (2000) ela ocorre devido aos valores e crenças que são compartilhados pelos membros da organização. E este tipo de cultura, em que não se percebe o Grupo como uma organização, como uma empresa, observa-se nos demais líderes. A origem deste modelo de pensamento pode estar no fato de o grupo ser composto por artistas, pessoas ligadas à arte, sem histórico de gestão, característica esta apontada por Scapin (2011) como um dos fatores que levaram o circo, no Brasil, a um processo de decadência.

A proteção apontada pelo fundador e diretor artístico do grupo faz com que seja exercido um cuidado sob todos os aspectos. Inclusive, com uma questão presente nos mais diversos setores da sociedade - as drogas, conforme podemos verificar no depoimento a seguir:

[...] 60% das pessoas que trabalham com arte têm o lance das drogas e eu tenho que ter cuidado. Não sou careta do tipo: ah, não usa drogas. Cada um faz o que quer da sua vida, mas aqui dentro não pode. Porque a gente vende uma imagem da saúde, e é ruim...teve um caso de um menino que era usuário e a gente não sabia só que, nas viagens, a gente estranhava. Ele tinha crises horríveis de dor, era abstinência. Ele não saiu do grupo por causa disso, depois o pai dele veio me falar. O que acontece é que tudo o que eu pensar eu tenho que pensar pela permanência do grupo. Tudo. Eu sendo o presidente ou não (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

E esse pensar sobre tudo é que torna essa função cansativa. O desejo de apenas estar focado na parte criativa é latente, conforme o diretor afirma em determinado momento sobre seu cansaço em relação a isso. “A chegada de outra pessoa, na presidência, já está me ajudando

muito e eu já me percebo com outro ânimo, já estou brigando menos, porque eu já estava assim, sargento.” (TRANSCRIÇÃO E7, 2014)

A figura de sargento é algo que não lhe agrada. Questionado sobre se é esta a imagem que gostaria de passar, respondeu da seguinte maneira:

[...] não. Eu gostaria que as coisas fossem muito mais fáceis, que as pessoas entendessem, mas isso é utopia. Eu estou lidando com pessoas diferentes, cada um é diferente que o outro e isso leva tempo para aprender...depois quando tu fica com um grupo do tamanho que a gente tem, com cada um sendo diferente do outro, tu aprende que tem que ter jogo de cintura. E isso é o mais difícil pra mim (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

Para Kernberg (2000), o fato de a equipe encarar o líder como sendo alguém arbitrário ou autoritário pode ser enganoso. Segundo o autor, existe, muitas vezes, uma ideia compartilhada entre os membros da equipe de que falta compreensão por parte do líder. Neste caso, o que pode estar ocorrendo é o que Lapierre (2005) e Robbins (2004) afirmam quando dizem que as dificuldades da liderança começam pelo motivo de que liderar é sermos nós mesmos, e isso tem as suas implicações. Mais do que nunca, os líderes estão tendo que lidar com diversas gerações em um mesmo ambiente de trabalho, cada vez mais diversificado e heterogêneo.

Este cansaço da função e de estar sempre à frente de tudo dentro do Grupo Tholl acabou causando uma mudança nas atitudes do seu fundador e atual diretor artístico. Conforme ele mesmo comenta, a disposição já não é a mesma. No entanto, sempre ressalta a questão de considerar o Tholl como um filho e do instinto de proteção que existe por parte dele e dos demais integrantes. Para ele, o seu maior sonho em relação ao grupo é a continuidade sem a sua presença, conforme relata quando questionado sobre qual seria o seu maior sonho: “[...] que depois que eu pare, ou desapareça, que ele continue. Só isso. Não por ter sido eu quem começou, eles estão até proibidos de mencionar isso, vou deixar até um documento. Mas que continue porque eu sei o amor que todos colocaram aqui dentro para que ele existisse.” (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

Ao mesmo tempo em que existe uma dependência da equipe em relação ao seu fundador, percebe-se que o desejo dele é tornar a equipe, cada vez mais, menos dependente de suas ações.

Estar à frente de todas as tarefas do grupo não é a sua principal paixão. De acordo com o seu depoimento, lidar com as questões administrativas é uma tarefa difícil: “[...] a parte de administração pra mim é difícil, porque eu cedo na hora. Uma visão ainda muito de arte sendo

disponibilizada para todos. A realidade não é essa. Eu não sei vender um prego.” (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

Ainda segundo ele:

[...] o presidente agora é outra pessoa e isso me aliviou em um monte de coisas. Porque o que eu gosto? Eu gosto de dirigir, de montar espetáculo, o meu lance é esse. Hoje em dia, o meu lance é esse. E tu tens que lutar pelas coisas que tu gosta e me atrapalhava muito (ser presidente). (TRANSCRIÇÃO E7, 2014).

Esse gosto pela montagem do espetáculo está muito relacionado ao jeito de ser do fundador e atual diretor artístico. Em muitos momentos da sua entrevista, ele colocou que a sua essência é viver da arte e através dela, por meio da emoção. Uma pessoa apaixonada pelo circo, pela capacidade que as pessoas têm de emocionar o público e apaixonado pelas pessoas que acreditam na arte como um instrumento transformador, que possa mudar as pessoas. Ainda conforme as suas palavras:

[...] a arte te emociona, ela te impulsiona, ela te estimula, ela faz tu querer mais. É viver. Eu adoro aquela frase do Ferreira Gullar: A arte existe porque a vida não basta. Eu acho isso maravilhoso, entendeu? E eu acho que é bem isso. Sempre procurei a definição de arte e pra mim é isso. Porque a vida não basta. Imagina a vida sem a arte? E a arte é direcionada para tudo quanto é lado. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014)

Este pensamento dialoga com o que Bolognesi (2003) afirma quando diz que o circo e seus espetáculos vêm preencher, no imaginário, a lacuna de liberdade.

Liderar é, para ele, como já vimos anteriormente é uma tarefa difícil. Em diversos momentos tenta parecer uma pessoa autoritária mas, logo em seguida, acaba voltando atrás e tentando arrumar a situação agindo de uma maneira diferente. A exigência, a ponto de ser apegado aos mínimos detalhes, faz com que o fundador do grupo pague, muitas vezes, um preço alto, com muitos integrantes enxergando-o apenas como um chefe e com restrições. De acordo com o fundador e diretor artístico, suas atitudes acabam muitas vezes moldando as pessoas à sua volta, de maneira que elas passem a agir do seu jeito, à sua maneira. Ainda assim, acredita que dentro da sua maneira de liderar existem outras coisas, entre elas a confiança no que ele propõe, conforme suas próprias palavras:

[...] é uma questão de confiança. Porque se as pessoas acreditam no teu trabalho, não adianta tu vai ser o diretor, o general. Isso é muito característico dentro da arte. Ou tu acredita e embarca na viagem como soldado para ajudar ou tu não embarca. E, as vezes, embarcam aqueles que querem mudar. Mas como tu vai mudar uma coisa que, pela minha experiência, eu sei que não vai funcionar? Eu aceito sugestões, eu cedo em muitas coisas. Mas a autenticidade do espetáculo eu não abro mão. Se der errado

foi por minha causa, mas errar pelos outros pra mim não...por isso que eu não me envolvo em muitos projetos. (TRANSCRIÇÃO E7, 2014)

Para Lapierre (2005), o fato é que ser um gestor, exercer um cargo de liderança é uma atividade realizada por seres humanos, com seus conhecimentos e sua falta de informação, qualidades, defeitos, talentos e suas fraquezas. Com isso, pode-se afirmar que, por mais que o líder tente acertar 100% das suas decisões, jamais será possível alcançar este patamar.

5.2 Intenções do Pesquisador e Benefícios Previstos

Além do que já foi relatado ao longo desta dissertação sobre os objetivos propostos, a intenção do pesquisador com a proposta de pesquisa-ação foi, também, contribuir para o crescimento do Grupo Tholl como instituição.

5.3 Reconhecimento do Campo (situação, participantes, práticas profissionais e intencionalidade)

O primeiro contato com o Grupo Tholl ocorreu via telefone, em meados de agosto de 2013, com a então diretora pedagógica do grupo, de maneira que fosse obtido o aceite por parte da diretoria do Grupo Tholl em relação ao trabalho de dissertação. Em fevereiro de 2014, após a conclusão do pré-projeto, foi realizado um novo contato. Desta vez, diretamente com o fundador e diretor-artístico do grupo, pois a diretora pedagógica havia saído do grupo. Obtido o aceite formal, o passo seguinte foi realizar o agendamento da visita à sede do grupo, situada na cidade de Pelotas/RS. A visita foi marcada para o dia 24 de junho de 2014.

O pesquisador reuniu-se com os líderes do grupo de maneira que pudesse ser exposta toda a ideia da dissertação de mestrado, a intenção, os resultados esperados, a apresentação do histórico/biografia do pesquisador, bem como dirimir as dúvidas existentes por parte dos integrantes do Tholl sobre o projeto.

Uma investigação direta com os sujeitos da pesquisa, em uma relação entre seres humanos, contém doses de subjetividade, sensações, pré-conceitos, incertezas, entre outros sentimentos que são vividos pelo pesquisador. Assim, concordando com Molina Neto (1999) foi aberto um diário de campo para que fossem registradas as impressões pessoais, as dúvidas e os sentimentos vivenciados. A seguir, é exposta uma parte do diário de campo a fim de ilustrar o que foi vivenciado na primeira visita oficial junto ao Grupo Tholl.

O local me surpreendeu de imediato. Ao entrar no galpão, achei tudo muito escuro, completamente diferente do que eu havia imaginado. Como eu cheguei cerca de 30, 40 minutos antes do horário marcado, acabei me sentando em um sofá, que fica situado logo na entrada do galpão. Todo mundo que chegava me cumprimentava com um sorriso, com um abraço, como se já me conhecessem a muito tempo. Este fato, me chamou a atenção de uma maneira muito positiva. Me senti em casa, completamente à vontade (DIÁRIO DE CAMPO, 24/06/2014).

Nesse primeiro encontro, as impressões obtidas pelo pesquisador durante a conversa com os líderes e com o próprio fundador e diretor-artístico foram as seguintes:

- As pessoas, mesmo ocupando um cargo de liderança no grupo, não tinham muita familiaridade com o tema;
- A diretoria existe, mas é realizada uma gestão informal;
- Não existem divisões e áreas definidas no grupo;
- O grupo possui uma dificuldade em separar as funções de líder e de artista pois todos eles, são artistas e ao mesmo tempo líderes, que devem realizar cobranças etc.;
- O fundador e diretor-artístico transmitiu certo estilo de liderança militar, mais rígida;
- A faixa etária do grupo está entre 14 e 24 anos;
- Não pensam muito no futuro, focam no presente;
- O fundador e diretor-artístico do grupo possui o que ele chama de “fiéis escudeiros”, que são os líderes, as pessoas em quem ele mais confia dentro do Grupo Tholl;
- Existe uma preocupação muito grande com a arte, ela é fundamental;
- Algumas pessoas têm mais medo do que respeito pelo fundador e diretor-artístico;
- O fundador e diretor-artístico é a referência do grupo;
- O mundo ideal relatado pelo principal líder é ele se eximir das questões empresariais e cuidar apenas das montagens dos espetáculos;
- O líder, aquele que vai ficar no lugar do fundador e diretor-artístico, ainda não surgiu. Chegou a ser comentado que, talvez, esse líder estivesse sendo procurado no lugar errado, entre os artistas.
- Faltam pessoas que assumam os seus compromissos com o grupo.

Na visita, o pesquisador procurou conhecer a instituição, o espaço físico, observar um ensaio, conhecer o pensamento dos líderes e seus modelos. As entrevistas pessoais foram realizadas em um segundo momento.

O que cabe salientar é que para a seleção das pessoas que fizeram parte da pesquisa, seguimos os ensinamentos de Minayo (1996, p. 129). Segundo essa autora, “os participantes são escolhidos a partir de um determinado grupo, cujas ideias e opiniões são de interesse da pesquisa”. Esta seleção foi idealizada pelo fundador e atual integrante da diretoria do Grupo Tholl.

5.4 Ciclo de Planejamento

Após a realização dos encontros para a obtenção do diagnóstico, buscou-se, conforme salientado anteriormente, verificar quais seriam os agentes da pesquisa. Além de uma pré-análise realizada pelo pesquisador no momento da visita ao Grupo Tholl, durante as entrevistas foi possível: perceber qual era o modelo de liderança realizado pelo grupo, concluindo assim a etapa de diagnóstico; bem como obter informações que pudessem servir como embasamento para o planejamento do modelo de intervenção que seria realizado.

Esta primeira etapa converge com o que Barbier (2004) defende em relação à pesquisa-ação, pois ela exige que o pesquisador implique-se no processo.

De acordo com o pesquisador, o que se pôde concluir do processo de entrevistas é que as lideranças do Grupo Tholl surgem de acordo com a colaboração e comprometimento individual de cada componente. Ou seja, os líderes do grupo são aqueles que se identificam mais com o projeto do grupo, que “compram” o sonho do seu idealizador e fundador. Com isso, ocorre uma aproximação natural dessas pessoas que são os líderes e, conseqüentemente, as funções acabam sendo exercidas de diferentes formas.

Esta característica encontrada no Tholl relaciona-se muito com o que Silva e Câmara (2009) relatam quando se referem à formação do artista de circo. Segundo eles, este tipo de artista tem a sua formação global a partir do domínio de exercícios acrobáticos, mas não se limitando apenas a isso: eles aprendem sobre questões de segurança, maquiagem, cenografia, direção artística, entre outros aprendizados.

No Tholl, muitas vezes o que se percebe é que, no final das contas, o fundador e diretor-artístico do grupo é quem acaba dando a última palavra, se for preciso para alguma tomada de decisão. A experiência acadêmica, sob este aspecto de definição de liderança, não conta no grupo. O que vale é muito mais um espírito empreendedor, de liderança, empatia e comando.

Nesta segunda etapa, o pesquisador se encontrou em uma sala reservada com cada um dos líderes do grupo, de maneira que pudesse conhecer melhor os integrantes, bem como entender o perfil de cada um deles em relação à liderança. Nesse momento, a ideia foi realizar

não somente uma entrevista onde se pudesse conhecer os estilos de liderança, das pessoas e do grupo, mas também iniciar um processo de tomada de autoconhecimento de cada líder a respeito dos seus comportamentos, capacidades e crenças. Desta maneira, pode ser dito que o encontro foi um misto entre entrevista semiestruturada e sessão de *coaching*. Cada encontro teve uma duração média de 1h e 30 minutos.

Optou-se por este modelo de encontro em virtude do que Lages e O'Connor (2010) afirmam quando relatam que, por meio do *coaching*, as pessoas liberam o seu potencial obtendo aprendizado e mudam no sentido em que almejam, seguindo na direção desejada.

Nas entrevistas, percebeu-se uma diferença muito grande de estilos pessoais, de formações e de culturas entre os líderes do grupo. Cada qual com o seu jeito, com a sua maneira de lidar com as situações, mas com uma dificuldade em comum: a comunicação.

Desta maneira, na intervenção, seria importante que fossem trabalhados temas relativos à liderança, à comunicação e autodesenvolvimento. Com este diagnóstico, foram estabelecidos os passos seguintes.

5.5 Ciclo de Implementação

Com base nas informações obtidas nas etapas de diagnóstico e de planejamento, estabeleceram-se dois momentos para que houvesse uma intervenção. O primeiro momento seria destinado aos líderes do Grupo Tholl, por meio de um treinamento com carga-horária de oito horas.

Após o treinamento, para os demais integrantes do grupo, cerca de 50 pessoas, seria realizada uma palestra para que todos pudessem estar alinhados quanto à comunicação e responsabilidade, pois sabe-se que em uma empresa o trabalho do líder é um dos componentes; mas para o bom andamento dos serviços, os colaboradores também necessitam estar alinhados com a diretoria, sabendo claramente o que se espera deles.

O que se percebeu nas etapas anteriores foi que o grupo necessitava de um treinamento que trouxesse conceitos de liderança e, ao mesmo tempo, pudessem ser trabalhadas questões pessoais, de autodesenvolvimento. De acordo com Di Stéfano (2011) a posição do líder se alterna entre *coach* e professor. Ou seja, a organização não pode deixar de desenvolver líderes, e o líder-*coach* é o mais efetivo estilo de liderança. Paralelo a isso, a Programação Neurolinguística ensina que cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo àquilo que faz, de maneira que se percebermos efetivamente como fazemos as coisas, podemos modificá-las para obtermos melhores resultados, se assim o desejarmos (O'CONNOR; SEYMOUR, 1995).

Com isso, no treinamento para os líderes foram abordados temas relativos à Programação Neurolinguística – PNL e técnicas e conceitos de liderança *Coach*.

A Programação Neurolinguística - PNL se inseriu na parte de autoconhecimento e comunicação, no entendimento de saber como o líder se comunica com ele mesmo e com as outras pessoas. Os conceitos e técnicas de liderança *Coach* tiveram a intenção de trazer aos participantes ferramentas que pudessem ser utilizadas no dia a dia, com informações atuais sobre o que vem sendo realizado em termos de liderança atualmente (2014).

A montagem do curso foi realizada com base nas técnicas que o pesquisador utiliza na sua empresa, e de acordo com a sua experiência na área de treinamentos.

Entre os dias 24 e 25 de novembro de 2014, colocou-se em prática a intervenção planejada como instrumento de pesquisa deste trabalho de dissertação, com os líderes do Grupo Tholl, totalizando oito horas de treinamento. No final do segundo dia, ocorreu a palestra com os demais integrantes, com duração de 60 minutos.

5.6 Implementação: primeiro dia do treinamento

O primeiro dia do curso foi cercado de grande expectativa, tanto por parte das lideranças do grupo quanto pelo pesquisador. Uma preocupação muito grande do pesquisador, desde o primeiro encontro, foi criar um ambiente de conexão, de empatia, de forma que pudesse ser estabelecida, naquele momento, uma situação de confiança para o bom desenvolvimento do trabalho.

Como primeira atividade, foi perguntado aos líderes quais eram as suas expectativas em relação ao treinamento. As respostas, podemos conferir no quadro a seguir:

Quadro 11: Expectativas do Primeiro Dia de Treinamento

E1	Melhorar a minha maneira de me comunicar.
E2	Aprender a conduzir as coisas de maneira mais objetiva e harmoniosa.
E3	Saber diferenciar o papel do líder e do chefe e saber aplicar isso no dia a dia.
E4	Espero que todos possam sair daqui sendo uma cabeça, todos pensando juntos.
E5	Trabalhar com o grupo, mas saber a diferença entre chefe e líder.
E6	Aprender uma base de como agir como líder.
E7	Pensar como várias pessoas, como cada um pode contribuir, fazer todo mundo chegar ao mesmo lugar.

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

A intenção desta pergunta teve como intuito perceber os sentimentos de cada um dos líderes do grupo diante do primeiro dia do curso. Percebe-se que as expectativas dos participantes são relacionadas com: (a) comunicação; (b) aprender a agir como líder; (c) visão sistêmica.

Desta maneira, neste dia foram abordados os seguintes temas:

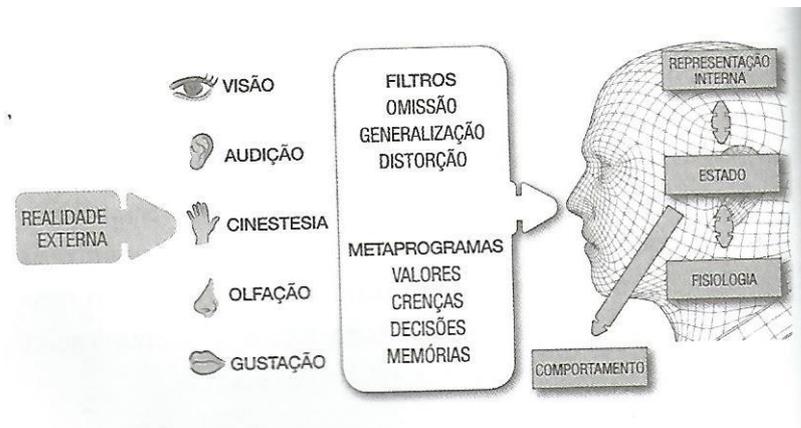
- Quais são as características do chefe;
- O que é *coaching*;
- O que é o líder *coach*;
- O que é a Programação Neurolinguística e de que maneira podemos utilizá-la;
- Pressupostos da PNL para melhorarmos a nossa comunicação;
- Como criar um *Rapport*, uma empatia com as outras pessoas;
- Entendendo o processo de comunicação;
- Identificação da linguagem não verbal na comunicação.

O objetivo neste primeiro dia foi fazer com que os participantes tivessem uma noção muito clara de que saber se comunicar é fundamental. De acordo com Diniz (2010), uma das competências mais importantes e pouco desenvolvidas nos líderes é a capacidade de comunicação. O interessante nesta demanda, ainda segundo o autor, é que normalmente ela é direcionada apenas ao ambiente de trabalho. As pessoas se esquecem de que passam todos os dias da sua vida se comunicando com amigos e colegas, com familiares e com o universo como um todo.

Sob este aspecto, foi transmitida aos líderes a ideia baseada no modelo de comunicação da PNL, de que a comunicação passa por um processo. E tudo começa pela realidade externa, ou seja, a maneira pela qual percebemos as coisas. Cada pessoa enxerga as coisas de determinada maneira, de acordo com os seus sentidos: visão, audição, gustação, tato e olfato. A realidade externa é a mesma para todas as pessoas, mas ela se torna diferente de acordo com o sistema representacional de cada um. Exatamente por passar por estes sistemas.

A maneira como traduzimos as mensagens depende de tudo aquilo que vivemos. Depende de nossas memórias, crenças e valores. Tudo isso nos faz generalizar experiências passadas, omitir fatos ou distorcer a realidade. Todo este processo é que irá determinar a maneira pela qual vamos reagir a determinada situação e como será a forma como vamos nos comunicar. De uma maneira resumida, a ideia deste modelo pode ser representada conforme a figura a seguir:

Figura 6: Modelo de Comunicação e Percepção da PNL



Fonte: Diniz (2010)

O treinamento ocorreu em uma sala da própria sede do Grupo Tholl, na cidade de Pelotas/RS. Foram utilizados recursos audiovisuais, músicas e exercícios baseados na Programação Neurolinguística e *Coaching*, como: Roda da Vida, Identificação de Sistemas Representacionais e Identificação da Linguagem não verbal. Todos os temas foram expostos de maneira que fosse transmitida a teoria, mas, sobretudo, que houvesse a parte prática, a troca de informações entre todos os agentes: líderes x líderes e líderes x pesquisador.

Ao final do primeiro dia de trabalho, novamente foi solicitado aos participantes que comentassem a respeito do primeiro dia de treinamento:

Quadro 12: Avaliação do Primeiro Dia de Treinamento

E1	Foi direto no alvo, foi muito produtivo.
E2	Me ajudou muito e essa semana vai ser muito engraçado entre a gente.
E3	Eu precisava de um momento de reflexão. Estou revendo o que eu estou fazendo, os meus resultados.
E4	Tem muita coisa me cutucando na minha cabeça. Olha só, por que tu não faz isso? Por que tu não faz desse jeito?
E5	Hoje se trabalhou bastante a comunicação, que era uma coisa que eu estava buscando. Bem legal.
E6	Pra mim, está me ajudando e vai ajudar. Muita coisa que a gente viu aqui já vai sair tentando usufruir, saio daqui motivado.
E7	O momento foi muito bom, para voltar a fazer uma coisa que eu não fazia, que é me expor, repensar. Eu estou me sentindo muito vivo.

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

O que pode ser percebido, pelos comentários obtidos, é que esse primeiro dia trouxe muita reflexão para os líderes a respeito dos seus comportamentos, sobre as maneiras com que eles lidam com as coisas e como fazem as coisas, atuando no papel de líderes.

5.7 Implementação: segundo dia do treinamento

Como podemos perceber, o primeiro dia do treinamento foi voltado para as questões técnicas a respeito do que se espera de um líder. Nesse segundo dia, buscou-se trazer para os líderes não somente a parte técnica, mas também, trabalhar o autoconhecimento, pois para o desenvolvimento de um líder este é um quesito fundamental.

Antes do início do trabalho, foi perguntado aos participantes sobre as expectativas para o segundo encontro do treinamento:

Quadro 13: Expectativas para o Segundo dia de Treinamento

E1	Eu estou muito a fim de participar. Me despertou muita coisa, me identifiquei muito. Estou aprendendo a me comunicar com a galera, está me fazendo refletir muito.
E2	Eu não tenho muito o que falar. Só dizer que, ontem, eu saí muito contente daqui.
E3	Eu acredito que mais na curiosidade. Ontem, me deixou muito querendo essa aula, esse momento aqui. De tudo o que a gente passou ontem, estou com mais vontade, mais curiosidade ainda de querer saber mais.
E4	Conseguir melhorar ainda mais, tudo aquilo que a gente viu ontem e aprofundar mais. Conseguir aplicar.
E5	Eu estou bem curiosa em aprender os movimentos dos olhos que foi comentado ontem.
E6	Eu estou bem ansioso para a aula de hoje. Estou bem movido a querer aprender mais.
E7	Eu me desliguei total. Acho que absorvi muita coisa que eu quero colocar em prática, mas eu prefiro me surpreender, não gosto de criar expectativas. Estou esperando ser surpreendido como eu fui ontem.

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

A curiosidade a respeito do que estaria por vir, no segundo dia de treinamento, como se percebe pelos comentários no quadro acima, foi o que norteou as lideranças do Tholl. De acordo com o pesquisador, este fator é muito comum, pois em grande parte as pessoas não conhecem a fundo os temas relacionados à liderança, *coaching* e Programação Neurolinguística. Quando apresentados a eles pela primeira vez, isso tende a gerar expectativas e ansiedade pelo que está por vir.

Nesta sequência do trabalho junto aos líderes do Grupo Tholl, trabalhou-se intensamente o modelo de liderança-*coach*. O que se espera de um líder é que ele saiba realizar mais perguntas do que, propriamente, fornecer as respostas aos seus liderados. Com isso, foi ensinada aos líderes do Grupo Tholl uma técnica da Programação Neurolinguística, intitulada Metamodelo. Esta técnica, que também pode ser chamada de Perguntas de Precisão, serve para que possamos aprender a realizar as perguntas certas, no momento certo, possibilitando que seja provocada, nos liderados, uma reflexão. Ou seja, abandona-se aquele modelo onde os líderes é quem fornecem todas as respostas, onde eles devem dizer tudo o que as outras pessoas devem fazer, de acordo com o seu modelo mental, para um modelo que provoca a reflexão, que

possibilita que os liderados não se tornem marionetes dos seus líderes, mas que possam contribuir para a evolução do grupo com novas ideias, com modelos que talvez jamais tivessem sido pensados antes.

A seguir, trabalhou-se o conceito de *feedback*. No mundo corporativo, este é um tema que gera uma série de confusões. Afinal, muitos líderes costumam dizer que fornecem *feedbacks* dos trabalhos dos seus liderados, quando na verdade o que fazem é ter uma conversa que deixa o liderado em pior situação emocional do que estava, não agregando nada ao seu desenvolvimento. O modelo apresentado aos líderes do Grupo Tholl foi baseado em Diniz (2010), que escreveu que um *feedback* assertivo é aquele que possibilita aos liderados um aprendizado. Ou seja, a conversa gira neste sentido, de maneira que o liderado possa ter o entendimento claro a respeito do resultado que gerou a sua ação, mas que ele próprio possa pensar o que poderia ter feito diferente. Pelo líder, são feitas mais perguntas do que propriamente fornecidas respostas. Abaixo, segue o modelo de feedback que foi apresentado:

Figura 7: Modelo de Feedback Efetivo



Fonte: elaborado pelo autor, com base em DINIZ (2010).

Outro tema que foi abordado tratou da Resolução de Conflitos. Um conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que frustrou a outra ou está prestes a frustrar algo que lhe diz respeito. Com isso, surge um desacordo entre indivíduos. A eficácia do líder na gestão de conflitos consiste em eliminar, essencialmente, as fontes de conflitos. O fato de as pessoas serem umas diferentes das outras é, por si só, uma grande fonte geradora de conflitos.

Na Programação Neurolinguística, o modelo que se utiliza para resolução de conflitos é o *Chunking & Fogging*. Nesta técnica, parte-se do entendimento de que as pessoas, de um modo em geral, perdem o interesse no conflito quando percebem que as agressões não têm efeito e, assim, desistem de fazê-las.

A técnica *Fogging* tem o intuito de criar uma espécie de neblina entre o agressor e o agredido. Ou seja, esta confusão fará com que o agressor perca a motivação, pois verá que o que ele está fazendo não surte mais efeito. De acordo com O'Connor (1995), os passos para a realização desta técnica são os seguintes:

- 1) **Valide a opinião do Oponente:** isto significará que você irá respeitar o que está sendo dito pelo seu oponente. Você pode não concordar, mas lembre-se de que o mapa não é o território.
- 2) **Evitar a palavra “mas”:** evite as palavras “mas”, “porém”, “todavia”, que são palavras que anulam o que foi dito anteriormente. Geralmente, o que vem depois de um “mas” em uma frase nunca é algo bom...
- 3) **Encontrar o assunto em questão:** qual é o verdadeiro assunto-motivo da discussão?
- 4) **Procure um nível mais alto em direção ao geral:** quanto mais estivermos falando em um nível geral, maior será a chance de obtermos um acordo.
- 5) **Forme uma pergunta em nível geral sobre o assunto:** quando fazemos uma pergunta, a outra pessoa tende a responder. Aqui começa a mudança.
- 6) **Obtenha no mínimo três acordos:** continue fazendo perguntas. Evite julgar, fazer afirmação ou colocar a sua opinião nesse momento. Se você quiser, tente expressar a sua opinião através de perguntas.

Acima de tudo, o que se tentou trazer para os líderes durante o treinamento foi que na função que eles exercem, é necessário que o conflito seja trabalhado de uma forma positiva com a equipe, gerando aprendizados.

Após este tema, buscou-se trabalhar ainda mais o aprendizado a respeito da linguagem corporal e do autoconhecimento com diversas técnicas, como: movimentos oculares; modelo de pensamento; a importância do autoconhecimento e a necessidade de condicionarmos os novos comportamentos.

De acordo com Robbins (2012), a coisa mais importante sobre o condicionamento é reforçar o comportamento desejado imediatamente. É importante que, para isso, os líderes do Grupo Tholl tivessem o conhecimento de que, quando fazemos alguma coisa pela primeira vez, criamos uma conexão física, um tênue fio neural que nos permite um recesso a essa emoção ou comportamento no futuro. Cada vez que repetimos o comportamento, a conexão é reforçada.

É por isso que pensar para alcançar uma mudança é em geral ineficaz; as neuroassociações são um instrumento de sobrevivência e se acham enraizadas no sistema nervoso como conexões físicas, e não como memórias intangíveis.

Em outras palavras, os líderes do Grupo Tholl precisavam entender que a mudança de comportamento, para que eles venham a se tornar líderes de resultados, passa por um trabalho de continuidade e de reforço dos novos comportamentos que eles desejaram adquirir.

Sob um aspecto geral, o treinamento se baseou muito na questão da comunicação. Possibilitar que os líderes soubessem como eles se comunicam com eles próprios - o diálogo interno – e como é realizada a comunicação com as outras pessoas, de maneira que possam ser obtidos melhores resultados.

Após o término das atividades neste segundo dia, foi solicitado aos participantes que realizassem uma avaliação sobre o treinamento. As respostas, podemos conferir no quadro abaixo:

Quadro 14: Avaliação do Segundo dia de Treinamento

E1	Pra mim, vai servir muito. Eu não sabia exatamente qual seria o conteúdo. Desde o primeiro encontro, tu me fizeste muitas perguntas que me fizeram ficar refletindo. O meu principal problema é a comunicação. Fico feliz por ter tido esta oportunidade, gostei muito.
E2	Eu também estou muito feliz por ter tido esta oportunidade. Não sei se vou aproveitar 100%, não tenho como te dar esta certeza, mas vou usar bastante coisa. Algumas coisas que foram apresentadas não concordo muito, mas abriu a minha mente. Falamos muito de comunicação aqui e é algo que eu vou levar não somente para a minha vida profissional, mas pessoal também.
E3	Não sei se eu consigo aproveitar 100% do que foi passado aqui. Mas eu acho que esse era um momento que eu precisava para me reconhecer. Era esse tempo de pessoas perguntando, colocando o dedo na ferida para eu perceber o que eu estou fazendo, o que eu estou deixando de fazer, o que eu estou perdendo ou ganhando. Eu acredito que o grupo é feito de individual. Então, se o individual está ruim, o grupo tem uma boa chance de não estar bom também. Então, o meu individual está ainda um caos. Mas ontem e hoje, deu para ver com todas as dinâmicas o que está errado e o que não está. Então, foi muito bom pra mim, muito bom. Eu nunca fui em um psicólogo, tenho curiosidade, mas eu acredito que este trabalho é bem melhor. Eu não faço ideia. Mas estas questões para que eu mesmo saia criando as soluções, agradeço mesmo esta oportunidade. Se eu pudesse, queria ter um encontro desses por mês, no mínimo. Eu estaria muito feliz, muito feliz.
E4	Eu saí daqui ontem, fui para casa, mas fiquei muito pensativo. Eu estou me questionando milhares de coisas, não só a meu respeito, mas para o grupo também. Desde ontem, fico pensando no que eu posso influenciar. Preciso chegar em casa, colocar em um papel para não esquecer.
E5	Eu também estou feliz. Minha cabeça está girando muito. No primeiro encontro eu falei que a minha dificuldade era na comunicação. Eu não sei se eu vou conseguir usar os 100%, mas eu vou tentar. Sou muito grata.
E6	Além da comunicação, que falamos bastante aqui, eu acho que trabalhamos muito a reflexão. Acho que temos resposta para tudo, mas às vezes não nos damos conta. E isso é para o geral, não somente para o profissional, mas também para o pessoal.

E7	Eu me comunicava extremamente bem com o meu grupo e eu deixei de fazer isso. Eu cortei isso. Eu deixei de me comunicar e eu vou voltar a fazer isso. Só isso que eu tenho para dizer.
-----------	---

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

Conforme comentado anteriormente, é muito comum que este tipo de treinamento, baseado na temática de *Coaching* e Programação Neurolinguística, traga para os participantes uma série de reflexões a respeito dos seus comportamentos no ambiente em que eles convivem e, também, a respeito de suas capacidades.

Sem dúvida, pelos comentários, o treinamento proporcionou uma série de aprendizados que, de acordo com Dutra (2007), devem ser algo constante, pois geram uma transformação do ambiente. O que se pretendeu, além disso, dialoga com o que Milaré (2008) e Hudson (1999) defendem quando dizem que a essência de um processo de *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a sua equipe, bem como que os líderes com conceitos de *coaches* são não somente agentes de mudanças, mas verdadeiros mestres. A partir disso, a expectativa era que as lideranças do Tholl passassem a perceber os seus comportamentos e atitudes como líderes e modificar aquilo que fosse necessário, para que fossem obtidos novos e melhores resultados.

5.8 Implementação: palestra para os Integrantes do Tholl

Ao final do segundo dia do encontro com os líderes, como parte integrante do trabalho de intervenção foi realizada uma palestra com duração de 60 minutos, para os demais integrantes do Grupo Tholl. Conforme salientado anteriormente, esta foi uma necessidade identificada na primeira entrevista com o fundador e diretor-artístico, principal líder do grupo. Com os demais integrantes, a ideia era trazer alguns conceitos de comunicação, de responsabilidade, de maneira que um pouco do espírito que os líderes do grupo possuem – de participação e comprometimento - perante o Tholl pudessem ser transmitidos para os demais integrantes. Dessa forma, o título da palestra foi “Mudando para Alcançar o Sucesso”. Foram transmitidas aos integrantes sete necessidades iniciais para o alcance do sucesso, desenvolvidas pelo pesquisador de acordo com a sua experiência em treinamentos e mudanças de comportamento. São elas:

- Foco;
- Determinação;

- Comprometimento;
- Responsabilidade;
- Pensar fora do padrão;
- Autoconhecimento;
- Poder da mente/ação.

A palestra foi realizada na área de treinamentos, na sede do Grupo Tholl, de maneira descontraída, mesclando a parte técnica com truques de mágica, conforme o tema que estava sendo abordado. De acordo com o pesquisador, o que se pôde perceber desse grupo foi uma reflexão muito grande a respeito do tema e das questões que estavam sendo colocadas para eles como empecilho do sucesso. Esta mesma observação foi identificada pelo fundador e diretor artístico do grupo, conforme podemos verificar no seu depoimento:

[...] aquela palestra que tu deu, com todos eles, depois eu fico observando. Já vieram muitas pessoas palestrar e algumas elas não perguntam nada. Eles vieram me questionar depois como era tal coisa e aquilo? Eu vi que despertou um interesse deles, sabe. EU acho que isso é muito bom (DEVOLUTIVA E7, 2015).

Este tipo de modelo de aprendizagem, de maneira informal, converge com o que Wenger (1996) e Groet (1997) relatam. Segundo os autores, as práticas de gestão em ambientes onde impera a arte são realizadas desta forma. Em termos práticos, a análise que pôde ser realizada da palestra para os demais integrantes é que, assim como entre os líderes do Tholl, o conteúdo apresentado gera muita reflexão. De atitudes práticas, o pesquisador acredita que este tipo de palestra não chega a gerar mudanças significativas a longo prazo.

5.9 Relatório de Pesquisa sobre os Resultados da Melhora Planejada

No dia 22 de janeiro de 2015, cerca de dois meses após o término do treinamento, o pesquisador retornou ao Grupo Tholl para verificar os resultados que foram percebidos junto às lideranças. As entrevistas devolutivas foram um misto entre entrevistas semiestruturadas e sessões individuais de *coach*. A preocupação do pesquisador foi não somente perceber os resultados alcançados com o treinamento, mas também aproveitar o momento para auxiliar os líderes em algumas questões de foro íntimo que poderiam estar atrapalhando-os na condução da liderança. Este misto entre sessão de *coach* e entrevista devolutiva trouxe a possibilidade, para os líderes, de terem novos *insights*, como relatou um dos líderes (E2) em determinado momento, quando disse que “até termos essa conversa eu não tinha me dado conta disso”,

referindo-se a uma mudança de comportamento que percebeu e que estava prejudicando-o dentro do grupo.

Durante o encontro foi solicitado aos participantes que resumissem, em uma palavra, o que significou o treinamento, conforme podemos conferir a seguir:

Quadro 15 – Resumo do treinamento, em uma palavra

E1	Caminho
E2	Sensacional
E3	Maravilhoso
E4	Qualidade
E5	Gratidão
E6	Esperança
E7	Essencial

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

Além desse resumo, também foi solicitado aos líderes do Grupo Tholl que dessem uma nota de 0 a 10 para todo o trabalho realizado, considerando zero para ruim, para nenhum impacto de mudança, e 10 para fantástico, para um alto índice de mudança. As respostas, podemos conferir no quadro 16:

Quadro 16: Avaliação do Treinamento

E1	8
E2	10
E3	9
E4	9
E5	8,5
E6	8
E7	8

Fonte: elaborado pelo autor (2014).

O que pode ser percebido, nos quadros 13 e 14, é um certo deslumbramento por parte das lideranças do Tholl em relação ao treinamento. De acordo com o pesquisador, este deslumbramento justifica-se devido ao conteúdo que foi apresentado. Segundo os estudos de Ferreira (2008), em Blanco (2006), Carter (2001) e Maynard (2006), ao trazer uma síntese das práticas de *coaching*, este assunto provoca um estímulo à aprendizagem, auxilia o outro a

aprender, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional, diferenciando-se da terapia por sua orientação não clínica. Desta maneira, os sentimentos relacionados e as notas proporcionadas ao treinamento ocorrem, em muito, devido ao ineditismo do conteúdo para estes líderes e às mudanças ocasionadas por conta disso.

Durante este misto entre sessão e *coach* e entrevista, que teve uma duração média de 60 minutos, foram realizados alguns questionamentos a respeito das mudanças pessoais obtidas com o treinamento. Cada um dos integrantes levantou um aspecto mas que, de alguma maneira, estava relacionado ao tema comunicação. Ou seja, eles ainda perceberam que a dificuldade na comunicação pode vir a atrapalhá-los na condução da liderança.

Apesar disso, as melhoras nesse quesito também foram apontadas. Segundo E4, saber identificar na outra pessoa os movimentos oculares, possibilita uma grande vantagem na comunicação como líder, pois “a gente consegue melhorar a comunicação, porque consigo obter mais resultado da pessoa. É um caminho mais curto”, afirma.

Além de perceber os movimentos oculares, em um processo de comunicação é importante que possamos aprender a ouvir. Este fator também foi apontado como um dos índices de melhora por parte de um dos integrantes. Segundo E2, “consegui aplicar muita coisa na comunicação. Eu estou escutando mais e analisando antes de falar”.

A participação ativa de todos os líderes, bem como a receptividade obtida por parte do pesquisador, colaborou para que o treinamento tivesse um resultado amplamente satisfatório. Para E5, “participar do processo foi maravilhoso. Eu acho que vai mudar bastante coisa no grupo. Os que fizeram são os que contam. Depois que tu saiu, a gente conseguiu conversar bastante. Combinamos que não vamos deixar ele de lado, que vamos usar realmente aqui no grupo”.

Com isso, o pesquisador entende que o processo de intervenção realizado no Grupo no Tholl corresponde ao que Thiollent (2011) considera como um projeto de pesquisa-ação, em que os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas.

5.10 Avaliação – o que funcionou e o que não funcionou e a utilidade da pesquisa

De acordo com o que foi pretendido pelo pesquisador, a avaliação que deve ser realizada é que quanto ao objetivo geral e aos objetivos específicos, estes foram amplamente alcançados. Em termos da aplicação da pesquisa, alguns aspectos podem ser levantados para avaliação.

Primeiramente, a escolha inicial de realizar um misto de entrevista e sessão de *coach* com os líderes do Grupo Tholl, de maneira que pudesse ser entendido como se originam as lideranças, bem como identificar o perfil dos líderes, superou as expectativas. Este modelo permitiu que, desde o início, os líderes, ao serem provocados pelas perguntas, iniciassem um processo de autoconhecimento, de aprendizagem e respeito por si próprio e pelo seu modelo de liderança. Quanto a isso, um dos líderes (E4) chegou a comentar que “ na primeira entrevista eu fiquei assustado, de tanto que tu conseguiu entrar na minha cabeça. Eu não conseguia, ficava me perguntando como tu conseguiu chegar até lá conseguindo me fazer acordar, pensar nas coisas.”

Com relação ao treinamento, o que se pretendeu foi trazer os conceitos de um modelo de liderança *coach*, bem como provocar um processo de mudança de comportamento dos líderes. Porém, a avaliação que pôde ser realizada é que o período poderia ter sido maior, possibilitando, com isso, o aprofundamento em algumas partes importantes do treinamento.

Esta análise foi identificada por um dos líderes (E2), quando afirma que:

A parte do treinamento eu achei fantástico, porém, eu achei que faltou mais alguma coisa. Ficamos com as coisas muito superficiais, principalmente essa questão de saber perguntar. Saber indagar as pessoas. A segunda parte tinha mais conteúdo, mas na primeira entrevista, deu para perceber mais coisas. Vou te dar o exemplo, quando tu fez o exercício com um dos integrantes, no treinamento, foi fantástico. Porque a gente viu o quanto é interessante saber fazer as perguntas certas. Porque não será a outra pessoa te dizendo o que tu tem que fazer, mas a própria pessoa se dando conta. Eu senti mais falta dessa parte. Não sei se seria mais prática do que teoria. (DEVOLUTIVA E2, 2014)

Apesar de esse fator ter sido apontado como algo a ser melhorado, podemos afirmar que o treinamento, como proposta de intervenção, obteve os resultados pretendidos.

5.11 Conclusão: recomendações, o que foi aprendido a respeito do processo e recomendações para fazer o mesmo tipo de trabalho no futuro.

Em relação ao processo como um todo, a avaliação por parte do pesquisador é de que ele necessita de uma continuidade. Conforme foi mencionado anteriormente, o ser humano necessita de um condicionamento para efetivar as mudanças, criar as novas conexões neurais de acordo com os novos comportamentos. Ao final do segundo dia de treinamento, o pesquisador demonstrou para as lideranças do Grupo Tholl o interesse em continuar realizando este trabalho junto ao grupo. A maneira pela qual será realizado este trabalho ainda estará sendo estudada.

O processo como um todo foi de grande significado para todos os agentes envolvidos. A intenção do pesquisador, muito mais do que gerar grandes resultados, foi contribuir para o desenvolvimento e continuidade do Grupo Tholl. Sob este aspecto, acredita-se que o resultado foi amplamente atingido. Foi possível trazer para os líderes o pensamento de Senge (2006), que diz que os líderes são os responsáveis pela aprendizagem, por construir organizações onde as pessoas possam se expandir continuamente. Sob este aspecto, percebeu-se nos líderes a inquietação, a dúvida, o interesse em aprender mais sobre o tema liderança. Este trabalho contribuiu para que os líderes tomassem conhecimento das suas dificuldades, das suas limitações, mas que, também, pudessem perceber naquilo que eles fazem os resultados que estão obtendo.

A necessidade da continuidade do trabalho foi muito comentada pelos integrantes e a presença do pesquisador se faz necessária, devido à sua capacidade de provocar, de realizar as perguntas certas que levam os integrantes à reflexão. “Eu tenho vontade de continuar este trabalho, com o teu acompanhamento. Entre nós, a gente não vai ter o mesmo alcance”, relata um dos líderes (E4). Outro líder (E1), comenta: “uma vez por mês este tipo de trabalho seria sensacional”.

Com relação aos assuntos que possam ser abordados em uma continuidade, (E7) comenta: “acho que teríamos que avaliar, individualmente o que deu certo o que não deu certo. Mas eu sinto hoje uma tranquilidade muito maior nas ações. Teve gente aqui que assimilou muita coisa.”

As recomendações que podem ser realizadas para um próximo trabalho são as seguintes:

- *Presença contínua:* uma presença mais contínua no dia-a-dia de cada líder, de maneira que possa ser percebida como é a atuação de cada líder. Algo como um período de três a quatro dias com cada um dos integrantes;
- *Sessões de coaching individuais:* conforme se percebeu pelos relatos, os momentos nos quais o pesquisador realizou uma intervenção mais direta com os integrantes, questionando-os, foram os mais valiosos. Desta forma, poderiam ser realizadas de três a quatro sessões individuais de *coaching*, de maneira que pudesse ser trabalhada a dificuldade de cada um dos líderes;
- *Sessões de coaching em grupo:* outro trabalho que poderia ser realizado seriam sessões de *coaching* em grupo. Este tipo de trabalho, conduzido por um *coach*, possibilita uma troca muito grande entre as pessoas do grupo, possibilitando o compartilhamento das dificuldades, bem como a busca das soluções em grupo.

- *Período de avaliação maior:* a devolutiva do trabalho e seus impactos foram realizados cerca de dois meses após o treinamento. Concomitante a este período, ela foi realizada em dezembro, um período onde existem mais apresentações do que ensaios. Este fator fez com que em alguns líderes ainda não tivessem muita clareza dos resultados obtidos. De acordo com E7, quando questionado sobre os resultados, a primeira resposta foi “se teve eu ainda não percebi, foi muito pouco tempo”. Após esta resposta, o pesquisador investiu um pouco mais nas perguntas, de maneira que pudessem ser percebidos alguns resultados. Porém, sem dúvida, este é um fator a ser considerado como algo a ser melhorado

O que fica claro, também, é a necessidade de um trabalho mais personalizado com cada um dos agentes da pesquisa, que pode ser realizado através de um número maior de sessões de *coaching*. Conforme foi mencionado, as sessões de entrevistas individuais possibilitaram uma reflexão muito grande por parte dos líderes, conforme o relato de um deles (E1) este momento “...me fez refletir, estou refletindo agora. Cada vez que eu estava contigo, me provocava até um pouco de raiva. Porque está aqui dentro e eu não faço. Realmente eu quero estar aqui, mas fico confuso por não ter atitude em algumas coisas.” Neste aspecto, provocar uma reflexão individual e contínua torna-se uma importante ferramenta em um processo de mudança.

Em relação a tudo o que foi exposto, o que deve ser mencionado é que a escolha deste método, de pesquisa-ação foi plenamente acertada. Este trabalho, de acordo com a análise do pesquisador, pôde trazer à tona uma ideia do modelo de liderança realizado pelo grupo, trabalhando diretamente no foco, na dificuldade que, no caso do Grupo Tholl, relacionou-se muito com o tema da comunicação.

5.12 Sugestões para o Grupo Tholl

Toda a coleta de dados realizada, bem como o diagnóstico, a intervenção e a devolutiva do trabalho que foi realizado permitiram ao pesquisador conhecer as necessidades do Grupo Tholl, bem como sugerir algumas melhorias para que o Grupo continue o seu importante trabalho artístico e cultural, colaborando não somente para a comunidade da cidade de Pelotas/RS onde está situada, mas para todo o país.

O Tholl é composto por artistas e esta é a sua essência. De acordo com Andrade (2010), o circo-teatro do qual o Grupo faz parte tem características genuínas do nosso povo, sem igualdade em nenhuma outra parte no mundo, e isto tem que ser valorizado. Porém, ser artista não implica que a parte gerencial da instituição seja gerida somente com esta característica de liberdade, de não organização quando o assunto se refere a questões administrativas. Ficou

muito claro, no trabalho que foi desenvolvido, que a parte administrativa é considerada a mais delicada de todas. Porém, ela é fundamental. Alguns agentes da pesquisa do presente trabalho de dissertação deixaram muito claro que não querem se enquadrar nos modelos formais de gestão. Acreditamos, também, que isso nem seja necessário. Porém, o que se faz necessário é que seja encontrado um modelo, mesmo que este necessite ser criado, para que possa ocorrer um gerenciamento melhor do grupo sob o aspecto administrativo/financeiro/comercial do grupo. Talvez o que possa ser realizado pelo grupo é uma busca de um trabalho de consultoria com uma organização como o Serviço Brasileiro de Apoio de Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, por exemplo, que tem auxiliado muitas instituições com relação à sua organização administrativa. Independente de qual seja a organização, melhorar o aspecto administrativo e comercial é fundamental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta dissertação, fica o sentimento que somos eternos aprendizes, e que o estudo aqui desenvolvido torna-se algo inacabado, na medida em que a construção do conhecimento é algo permanente. No momento em que foi executado todo um trabalho de pesquisa, de análise, intervenção, interpretação e escrita, ficam algumas reflexões e questionamentos dos conteúdos aqui apresentados.

Na área da cultura, o que vale é o amor pela arte, o sonho da construção de algo novo, da colaboração na vida de outras pessoas e da magia. Para o autor, isto é o que move esses corajosos que investem o seu tempo, o seu amor e, até mesmo, o seu dinheiro de maneira que possam proporcionar a alegria nos rostos da plateia.

As lideranças dentro de um grupo artístico, assim como em qualquer área, são fundamentais. Estas pessoas que tomam a atitude de não serem meros coadjuvantes, mas protagonistas, merecem todo o reconhecimento. A esses líderes cabe a função de não somente comandar os ensaios, as coreografias, os movimentos e trazer a sua experiência para os mais jovens, mas também inspirar os seus liderados de maneira que eles possam acreditar que é possível fazer tudo aquilo que eles se propuserem a realizar.

Dentro deste modelo de liderança, a cada dia verifica-se com maior intensidade a necessidade de os líderes executarem um modelo de liderança onde o aprendizado, o fomento a novas ideias e o modelo onde se realizam mais perguntas do que propriamente se fornecem respostas é fundamental. Ou seja, uma verdadeira liderança *coach*. A base desta liderança é a comunicação e a servidão. Diante das diferenças entre as pessoas, saber *como* se comunicar é fundamental. Qualquer pessoa em qualquer área, quanto mais souber se comunicar, se expressar de maneira que as outras pessoas entendam, respeitando-as e ouvindo-as atentamente, será uma verdadeira líder. Para quem deseja tanto liderar quanto servir aos outros, a liderança-servil é uma maneira de relacionar-se com as pessoas para atender-lhes as necessidades e alimentar o seu crescimento pessoal (BATEMAN, 2012).

De acordo com Ogata (2013), a servidão como característica nos líderes se torna uma ferramenta poderosa de Desenvolvimento Humano, porque os números não factíveis para os líderes despreocupados com pessoas são fáceis para os líderes servidores, afinal, estes não conquistam as metas, mas sim as pessoas. A partir da conquista pessoal, a meta se torna uma consequência prazerosa e natural.

Nesta dissertação, além de adentrarmos nos assuntos relativos à liderança, tivemos a oportunidade de conhecermos um pouco sobre a história do circo e a sua relação com o teatro.

Percebeu-se, com isso, a importância que o circo teve e tem até hoje para milhares de famílias, levando não somente o conhecimento da arte, mas também de cidadania.

Neste cenário, encontra-se o Grupo Tholl, de Pelotas. Fundado em 1987, a trupe circense permanece até hoje tendo como principal líder o seu fundador João Bachilli. Porém, um grupo não perdura por anos a fio na figura de uma única pessoa. Pelo grupo, passaram inúmeras pessoas que, com os seus esforços, conseguiram tornar o grupo patrimônio cultural do Rio Grande do Sul. Atualmente, o fundador tem ao seu lado as pessoas a quem, com o máximo de carinho, chama de “fiéis escudeiros”. Pessoas da mais alta dedicação e amor pelo que fazem. Para o autor deste trabalho de dissertação, ter tido a possibilidade de conviver ao lado destas pessoas especiais fez com que apenas uma palavra resume tudo o que foi vivido durante este período: gratidão.

O tema central dessa dissertação girou em torno da liderança em um grupo artístico cultural, utilizando o Grupo Tholl como estudo de caso para tal finalidade. A questão norteadora deste estudo, “**como ocorre a liderança no Grupo Tholl e de que maneira são disseminadas e constituídas como práticas de gestão?**”, foi objeto de análise nos capítulos quatro e cinco. Neste estudo, verificou-se que, no grupo, existem alguns líderes à frente de determinadas áreas, e que estes mesmos líderes chegam a esta posição devido muito mais a sua dedicação, capacidade para executar tal finalidade e um olhar clínico de João Bachilli, do que propriamente por qualquer formação acadêmica. O que conta como quesito principal é o amor pela arte, o querer fazer com que o Tholl cresça a cada dia. É importante que seja destacado que esta não é uma situação particular dessa organização. Ela pode e tem, sim, suas características peculiares, mas somente este amor pela arte que foi mencionado é que faz com que os grupos sobrevivam em um país onde a cultura não é um objeto de primeira necessidade.

Diante deste contexto, para esta dissertação definiu-se como objetivo geral identificar e analisar como é estabelecida a liderança (formal e informal) no Grupo Tholl, propondo uma intervenção nesse processo. Para cumprir este objetivo, foram realizadas pesquisas visando explorar o material teórico sobre o assunto, articulando três temáticas: liderança, gestão cultural e circo. Além disto, foram feitas pesquisas documentais, de imagem, observações com diário de campo realizado após cada visita ao Grupo Tholl, entrevistas semiestruturadas, além da intervenção realizada no grupo, utilizando-se do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Considerando que um dos objetivos específicos neste estudo foi o de contextualizar historicamente a formação e o desenvolvimento do Grupo Tholl do período de 1987 a 2013, bem como diagnosticar e analisar de que forma é exercida a liderança dentro do grupo e de que

maneira ela se estrutura, se cria e são disseminadas para a sua continuidade e renovação, foi construído o capítulo quatro desta dissertação. Resumidamente, pode-se dizer que:

- O período de 2006 foi de extrema importância para o Tholl. Este foi o ano em que a OPTC – Oficina Permanente de Técnicas Circenses, como até então era chamado o grupo, começou a aparecer na mídia. A aparição em um programa da Rede Globo e a montagem do espetáculo *Tholl, Imagem e Sonho*, colocaram o grupo em outro patamar. O sucesso foi tanto que, a partir desse ano, o nome fantasia do grupo passou a se chamar Grupo Tholl.
- A maior preocupação do grupo é a área financeira. O grupo sobrevive dos seus espetáculos e a área comercial é um dos pilares da instituição que necessita ser melhorado.
- As lideranças são disseminadas a partir do interesse pessoal de cada integrante, e definidas de acordo com um olhar clínico de João Bachilli, fundador do Grupo Tholl.

Através do entendimento da história do Grupo e da realidade enfrentada por ele diante do cenário cultural no Brasil, partiu-se para a realização da intervenção proposta dentro da instituição. Assim, o capítulo cinco estruturou-se com a montagem da pesquisa e a sua aplicação, bem como a apresentação dos resultados obtidos. Resumidamente, pode-se dizer que:

- A proposta de intervenção correspondeu às expectativas que foram propostas;
- Todos os integrantes do Grupo Tholl participaram ativamente das tarefas propostas e conseguiram absorver a ideia da liderança *coach* de maneira que possam buscar melhores resultados nas suas atividades;
- Em termos de resultados, apesar de terem sido satisfatórios e tendo sido alcançada a proposta desta pesquisa, salienta-se a necessidade de uma continuação no desenvolvimento humano das lideranças do Grupo Tholl. Esta proposta foi apresentada pelo pesquisador às lideranças do Grupo e plenamente aceita. O que será estabelecido, a seguir, é a maneira pela qual este trabalho de continuidade será realizado.

A partir deste trabalho, abre-se a possibilidade para pesquisas futuras. Espera-se que esta dissertação seja um ponto de partida para a formulação de outros trabalhos que envolvam não somente o Grupo Tholl, mas outros grupos artísticos, de maneira a valorizá-los e reconhecê-

los nessa importante ação que auxilia centenas de jovens na sua formação social e leva ao grande público a alegria e o sorriso.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991.
- ANDRADE, José Carlos dos Santos. *O Teatro no circo brasileiro. Estudo de Caso: circo-teatro Pavilhão Arethuzza*. Tese Doutorado. Universidade São Paulo: São Paulo, 2010.
- BARBIER, René. *A pesquisa-ação*. Brasília: Liber Livro Editora, 2004.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARONI, J. Francisco. Arte Circense: a magia e o encantamento. In: *Revista Pensar a Prática*, v. 9, n 1, UFG, Goiás, 2006.
- BATEMAN, Thomas, S. *Administração*. 2ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BENNIS, Warren G. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOLOGNESI, Mario Fernando. Circo e teatro: aproximações e conflitos. *Sala Preta – Revista do Departamento de Artes Cênicas da ECA-USP*, v. 6, p. 9-19. São Paulo: 2006.
- _____. *Palhaços*. São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- BORTOLETO, Marco Antonio; CALÇA, Daniela Helena. *O trapézio circense: estudo das diferentes modalidades*. 2007. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd109/o-trapezio-circense.htm>. Acesso em: 20/12/2014.
- BORTOLETO, Marco Antonio Coelho (org.). *Introdução à pedagogia das atividades circenses*. Jundiaí: Editora Fontoura, 2008.
- BRANT, Leonardo. *Políticas Culturais*. Barueri, SP: Manoele, 2003. v. 1.
- BROCK, Vikki G. *The secret history of coaching: what you know and what you don't know about how coaching got here and where coaching is going in the future*. EMCC, Dublin 18-20 sep.2010. Disponível em: <<http://www.vikkibrock.com/wp-content/uploads/2010/11/emcc-2010-secret-of-coaching-history-paper-brock.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2014.
- CAMAROTTI, Marco. *O palco no picadeiro*. Fundação de Cultura Cidade do Recife. Recife:2004.
- CIRCUS, Grupo de Estudo e Pesquisa - Faculdade de Educação Física. *Panorama do Malabarismo no Brasil – 2007-2008*. Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 2011. Disponível em: <http://www.pindoramacircus.com.br/stories/documentos/3294_PANORAMA_DO_MALABARISMO_NO_BRASIL%20-%20Relatorio%20Final%209-8-11%20-%20Revisado.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- COHEN, L.; MANION, L. *Research methods in education*. 4. ed. New York: Routledge, 1994.

CONLON, Thomas J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 28, n. 2-4, 2004, p. 283-295.

CONNER, Daryl R. *Gerenciando na Velocidade da Mudança*, 1ª ed., Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COSTA, Eliene Benício Amâncio. *Salimbancos urbanos: a influência do circo na renovação do teatro brasileiro nas décadas de 80 e 90*. 718f. Tese (Doutorado em Artes) – Escola de Comunicação e Artes de São Paulo. São Paulo, 1999.

COSTA, Martha M. *A organização circense – um estudo de sobrevivência organizacional pela preservação dos valores institucionais*. Dissertação (Mestrado em Administração), FGV. Rio de Janeiro: 1999.

CUNHA, Newton. *Dicionário SESC: a Linguagem da Cultura*. São Paulo: Perspectiva, 2003.

CURY, ANTONIO. *Organização e Métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2012.

DAWDY, G.N. *Executive Coaching: a comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods*. Cappella University, 2004.

DE SORDI, Jose Osvaldo. *Gestão por processos*. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

DI STÉFANO, Rhandy. *O líder-coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

_____. *O líder-coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DIMITROV, Vladimir. *Liderança e mudança: uma perspectiva complexa*. Centre for Systemic Development da University of Western Sydney – Awkesbury, Austrália, 2003. Disponível em: <<http://www.zulenet.com/vladimirdimitrov/pages/liderpor.html>>. Acesso em: 16 out. 2013.

DINIZ, Arthur. *O líder do futuro: a transformação em líder coach*. São Paulo: PAE Editora, 2010.

DURAND, José Carlos Garcia. Profissionalizar a administração da cultura. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: 1996, v.36, n.2, p.6-11. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n2/a02v36n2>. Acesso em março, 2014.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

FABOSSI, Marco. *Coração de Líder: a essência do líder-coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. Niterói: Ed. Palavra, 2010.

FALCONI, Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1981.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. *Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach*. São Paulo: USP, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2008.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GALLO, Fabio Dal. A Renovação do Circo e o Circo Social. *Revista Repertório: Teatro e Dança* - Ano 13. Bahia: 2010. Artigo disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revteatro/article/viewFile/5209/3759>. Acesso em 21/12/2014.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2011.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GROAT, M. *The informal organization: ride the headless monster*. Management Account, p.40-42, apr.1997. Disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/9705011846/informal-organisation-ride-headless-monster>. Acesso em: 12/2014.

HALL, Calvin S.; LINDZEY, Gardner; CAMPBELL John B.. *Teorias da personalidade*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HUDSON, F.M. *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

IMBIRIBA, L. 2004. *O circo e o capital financeiro: o circo sem picadeiro*. A Nova Democracia. Ano 2, nº 20, set. 2004. Disponível em: <http://www.anovademocracia.com.br/no-20/780-o-circo-sem-picadeiro>. Acesso em 20/12/2014.

INFOPÉDIA. *Enciclopédia e Dicionários Porto Editora*, 2007. Disponível em: <[HTTP://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=0](http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=0)>. Acesso em: 11 fev. 2014.

KARAWEJCZYK, Tamára Cecília. Aprendendo e inovando com os outros no local de trabalho: a inserção das comunidades de prática e da aprendizagem informal na gestão do patrimônio artístico. In: SANTOS, Nádia Maria Weber; BERND, Zilá. *Patrimônio artístico: caminhos, memória e preservação*. Canoas, RS : Ed. do Unilasalle, 2012. p. 203-218

KEIM, Jean. *La photographie et l'homme: sociologie et psychologie de la photographie*. Paris: Casterman, 1971.

KERNBERG, Otto F. *Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

KRAJEWSKI, Lee et al. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAGES, Andrea e O'CONNOR, Joseph. *Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LAMPERT, Tom. *Como influenciar pessoas: influência intensiva para habilidades profissionais*. Rio de Janeiro: Infobook S.A., 1998.

LAPIERRE, Laurent. *Gerir é Criar*. HEC, Montreal, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a08.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2013.

MAGNANI, J. G. C. *Discurso e representação, ou de como os Baloma de Kiriwina podem reencarnar-se nas atuais pesquisas*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 127-140.

MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*, 2007. Disponível em: <[HTTP://michaelis.uol.com.br/moderno/português/index.php](http://michaelis.uol.com.br/moderno/português/index.php)>. Acesso em: 11 fev. 2014.

MILARÉ, S. A. *Intervenção breve nas organizações: mudança em coaching de executivos*. Campinas: PUC, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia), Centro das Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2008.

MINAYO, Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo: Hucitec; Abrasco, 1996.

MOLINA NETO, V. *Etnografia: uma opção metodológica para alguns problemas de investigação no âmbito da Educação Física*. In: TRIVINOS, A. MOLINA NETO, V. *A Pesquisa Qualitativa na Educação Física*. Alternativas Metodológicas. Porto Alegre: Editora da UFRGS, Sulina, 1999.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

O'CONNOR, Joseph e SEYMOUR, John. *Introdução à Programação Neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas*. São Paulo: Summus, 1995.

OGATA, Masaru. *É isso! 21 revelações dos fundamentos para tornar a vida mais valorosa na saúde física, familiar, social, emocional, profissional e financeira*. São Paulo: Ed. do Autor, 2013.

PÉTRY, Jacob J. *A lei do sucesso: A filosofia que mais influenciou líderes e empreendedores no mundo inteiro*. São Paulo: Leya, 2012.

PIMENTA, Daniele. *A dramaturgia circense – conformação, persistência e transformações*. Tese (Doutorado em Artes), Campinas, Unicamp. Fundação Padre Anchieta. São Paulo: 2009.

ROBBINS, Anthony. *Desperte o seu gigante interior*. 22ª edição. Rio de Janeiro: Bestseller, 2012.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA, Gilmar. *O circo no Brasil – Estado da Arte*. BIB, nº 70, 2º semestre, p. 51-70. São Paulo: 2010.

RUAS, Roberto et al. *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUIZ, Roberto. *Hoje tem espetáculo? – as origens do circo no Brasil*. Rio de Janeiro: INACEN, 1987.

SAMPAIO, Rafael. *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, ABP, 1995.

SANTOS, N. M. B. F. *Cultura Organizacional*. São Paulo: Stiliano, 2000.

SARAVIA, Enrique. A gestão da cultura e a cultura da gestão. Salvador ENECULT, IV - 28 a 30 de maio de 2008 . Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14323-02.pdf> . Acessado em: 15.Dez.2014

SCAPIN, Júnior, Ary. *O design cênico do circo: um olhar para o processo projetual*. São Paulo, 2011.

SCHEIN, Edgar H. *Uma Visão Dinâmica*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SELMAN, Jim. *Liderança*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Zumble Aprendizagem Organizacional. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, Eminia. *As múltiplas linguagens na teatralidade circense: Benjamin de Oliveira e o circo-teatro no Brasil no final do século XIX e início do XX*. Campinas: Unicamp, 2003. Tese (Doutorado em História), Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

SILVA, Erminia; CÂMARA, Rogério Sette. O ensino de Arte Circense no Brasil. Breve histórico e algumas reflexões, texto utilizado como subsídio de discussão. In: *ENCONTRO FUNARTE DE ESCOLAS DE CIRCO NO BRASIL*, I. Disponível em: <http://www.circonteudo.com.br/v1/index.php?option=com_content&view=article&id=1134:o-ensino-de-arte-circense-no-brasil-breve-historico-e-algumas-Eeflexoes&catid=147:artigos&Itemid=505>. Acesso em: 10 fev 2014.

SILVA, Erminia. *Circo-teatro: Benjamin de Oliveira e a teatralidade circense no Brasil*. São Paulo: Editora Altana, 2007.

SILVEIRA, José Francisco Baroni. *Circo Girassol: o saber Circense InCORPORado e Compartilhado*. Dissertação de Mestrado da Escola de Educação Física, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre: 2006.

SZTUCINSKI, K. *The nature of executive coaching in exploration of the executive's experience*. 206 f. Tese (Doutorado em Educação), Graduate School of Education and Human Development, George Washington, 2001.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2011

THOLL, Grupo. *Institucional. Histórico*. Disponível em: <<http://www.grupotholl.com/content/index.php?secao=historico>>. Acesso em: 21 out.2013.

_____. *Jornal Diário de Santa Maria*. Edição de 12 de dezembro de 2006. Acervo particular, 2014.

TRIPP, Dutra. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n.3, p.443-466, set./dez., 2005.

_____. *The SCOPE Program (An action inquiry program for supporting professional-practical workplace learning)*. Perth: Education Department of WA, 1996.

VALENTE, Rafael. *Gestão de organizações culturais*. RAE, VOL. 47 • N°2, 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000200011.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2014.

VILLAS-BOAS, Rosa. Gestão Cultural. In: RUBIN, Linda (org.). *Organização e Produção da Cultura*. Salvador: Edufba- Facom/Cult, 2005.

WARDMANN, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996.

WENGER, E. Communities of practice: the social fabric of a learning organization. *The Healthcare Forum Journal*. São Francisco, v.39, n.4, p-20-27, jul,- ago. 1996.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

APÊNDICE A

ROTEIRO- BASE DA PRIMEIRA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS INTEGRANTES DO GRUPO THOLL

- 1) Nome
 - 2) Idade
 - 3) Há quanto tempo está no Grupo Tholl?
 - 4) Como que você veio parar no Grupo Tholl?
 - 5) Qual o seu nível de Escolaridade?
 - 6) Como você percebe a liderança do fundador e atual diretor do Grupo?
 - 7) O que é ser um líder na sua opinião?
 - 8) Se o atual diretor e fundador do Grupo, por algum motivo, desistisse do Grupo Tholl, quem seria o novo líder na sua opinião?
- Exercício de Matriz de Identidade
- Exercício de Níveis Lógicos

MATRIZ DE IDENTIDADE

	EU NÃO SOU	PODERIA SER	EU SOU
EU QUERO SER	<p style="text-align: center;">LIMITAÇÃO O que falta ser? O que te impede?</p>	<p style="text-align: center;">POTENCIAL O que falta ser? O que te impede?</p>	<p style="text-align: center;">ESSÊNCIA Como você sabe que é?</p>
EU NÃO QUERO SER	<p style="text-align: center;">RESOLUÇÃO Quem disse? Como sabe que não é?</p>	<p style="text-align: center;">FRAQUEZA E se você fosse, o que aconteceria?</p>	<p style="text-align: center;">SOMBRA O que você aprende com a sua sombra??</p>

NÍVEIS LÓGICOS

Quem mais você é? A que todo você faz parte e é integrante? Você quer mudar?	6	UNIVERSO	_____

Quem é você que acredita no que acredita?	5	IDENTIDADE	_____

Por que você teve aqueles Estados Emocionais e Comportamentos? Quais as crenças? Quais as crenças limitantes?	4	CRENÇA	_____

Como é seu Estados Emocionais?	3	CAPACIDADES	_____

O QUÊ acontece? Quais comportamentos especificamente você tem?	2	COMPORTAMENTO	_____

Como você é no seu ambiente como Líder?	1	AMBIENTE	_____

APÊNDICE B

ROTEIRO-BASE DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APÓS O TREINAMENTO COM OS INTEGRANTES DO GRUPO THOLL

- 1) None
- 2) O Treinamento de Liderança realizado teve algum impacto na sua vida profissional ou pessoal?
- 3) Qual o motivo?
- 4) Como você se enxerga como líder hoje, após ter realizado o Treinamento de Liderança?
- 5) Quais as suas principais dificuldades que ainda permanecem como líder?
- 6) De Zero a Dez, qual o grau de mudança percebido, considerando Zero para nenhuma mudança e Dez para uma grande mudança.