

**MESTRADO**

CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

**O PAPEL DO CONTROLO DE  
GESTÃO NO PROCESSO CRIATIVO  
NUMA ORGANIZAÇÃO DAS ARTES  
DO ESPETÁCULO:**

**o caso do Teatro Nacional São João**

Ana Isabel Jesus Botelho Freitas Duarte

**M**

2019



**U.** PORTO

**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

---

O Papel do Controlo de Gestão no Processo Criativo Numa Organização das  
Artes do Espetáculo: o caso do Teatro Nacional São João

**Ana Isabel Jesus Botelho Freitas Duarte**

---

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

---

Orientado por

**Prof. Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira**

---

2019

## **Agradecimentos**

Não poderia começar estas breves palavras de agradecimento, sem destacar o papel do meu orientador, Professor João Oliveira. Sem o seu apoio, disponibilidade, motivação e confiança, a concretização deste trabalho não seria possível. Agradeço todas as críticas construtivas e toda a partilha de conhecimento, que não só valorizaram este trabalho, como me permitiram desenvolver importantes competências não só profissionais como pessoais.

Em segundo lugar, agradeço ao Hugo, por ter embarcado comigo neste desafio e por permanecer ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus pais, pelo incentivo, pelo apoio incondicional e pela compreensão de tantas ausências.

À Joana, ao Roberto e ao Mário, que mesmo distantes, representam sempre um pilar essencial nas minhas escolhas e na concretização de novos desafios.

À minha avó, pelo carinho com que sempre me acompanha.

Ao meu avô, por continuar a ser um dos meus maiores exemplos.

A todos os amigos, em especial à Helena e à Sandra, pelo constante incentivo.

## Resumo

A criatividade é considerada uma componente essencial para o sucesso de uma organização. No setor das indústrias criativas, a criatividade reveste-se ainda de maior importância, sendo um fator imprescindível para o bom desempenho da atividade das organizações.

O objetivo deste estudo qualitativo é compreender que mecanismos de controlo de gestão existem, e qual o papel que estes desempenham no processo criativo de uma organização pertencente ao setor das indústrias criativas, em particular do espetáculo teatral. Nesse sentido, foi realizado um estudo de caso sobre o Teatro Nacional São João. Para esta investigação foram realizadas entrevistas com membros das diferentes áreas da organização e recorreu-se à análise de documentos internos.

Com este estudo compreende-se a importância de uma articulação eficaz entre a atividade e a criatividade de cada indivíduo, motivada pelas relações de interdependência existentes. Acrescenta-se a necessidade da existência de mecanismos de controlos formais que permitam o sucesso nessa articulação entre esses diversos processos criativos individuais e interdependentes.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, Criatividade, Artes do Espetáculo, Criatividade Individual, Controlos Formais, Teatro Nacional São João

## **Abstract**

The success of organizations is related to their creativity, and in the sector of Creative Industries, this has even more importance, becoming a crucial factor for the good development of the organizations.

The goal of this qualitative study is to understand which mechanisms of management control exist and what is their impact in the creative process in this industry, more specifically in the theatrical presentations. For this reason, a case study was made about the São João National Theatre (Teatro Nacional São João). For this investigation, interviews were made with different members of the various departments of the organization and some internal documents were analyzed.

With this study one is able to understand the importance of the effective articulation between the activity and the creativity of the multiples individuals and functions, motivated by the strong mutual dependent relationships that exist. It was also clear the necessity of the existence of formal control mechanisms that support the success of the articulation between those various processes of creativity, both individual and interdependent.

**Keywords:** Management Control, Creativity, Performing Arts, Individual Creativity, Formal Controls, São João National Theatre

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Índice.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas .....	vii
Índice de Anexos .....	viii
Abreviaturas .....	ix
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura .....	3
2.1. Controlo de Gestão.....	3
2.1.1. O Modelo de Merchant e Van der Stede.....	4
2.1.2. O Modelo de Simons .....	8
2.1.3. O Modelo de Malmi & Brown .....	12
2.2. Criatividade.....	14
2.3. Controlo de Gestão e Criatividade .....	15
3. Metodologia.....	19
4. Estudo Caso .....	21
4.1. Enquadramento Histórico.....	21
4.2. Estrutura .....	22
4.3. A Programação Anual e a Produção Artística .....	23
4.4. O Orçamento .....	25
4.5. Controlo de Gestão.....	26
4.5.1. Controlos Externos .....	27

4.5.2. Controlos Internos.....	28
5. Análise Empírica.....	31
5.1. Sistemas de Controlo de Gestão: alavancas de controlo .....	31
5.2. A criatividade individual e os mecanismos de controlo formais.....	32
5.3. O controlo dos processos individuais.....	35
6. Conclusão, limitações e sugestões para investigações futuras.....	39
Bibliografia .....	40
Anexos.....	43

**Índice de Figuras**

Fig. 1: Management Control Systems Package (Malmi & Brown, 2008) .....14

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Entrevistados, função, data, local e duração das entrevistas .....	20
--	----

## Índice de Anexos

Anexo 1: Guião Entrevista com interveniente área financeira.....	43
Anexo 2: Guião Entrevista com interveniente área criativa.....	44
Anexo 3: Orientações Específicas e Setoriais.....	46

## **Abreviaturas**

EPE – Entidade Pública Empresarial

ISFL – Instituição Sem Fins Lucrativos

LOE – Lei do Orçamento de Estado

LSCC – Large-scale collaborative creativity

MSBV – Mosteiro São Bento da Vitória

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

TeCA – Teatro Carlos Alberto

TNSJ – Teatro Nacional São João



## 1. Introdução

Controlo de gestão e criatividade são dois conceitos que parecem, numa primeira análise, contraditórios. Não obstante, a literatura não tem sido consensual. Por um lado, alguns autores defendem que os sistemas de controlo de gestão podem limitar o processo criativo na medida em que restringem a liberdade criativa (Amabile, 1998). Por outro lado, existem autores que consideram que os Sistemas de Controlo de Gestão (“SCG”) podem favorecer o processo criativo uma vez que tornam as atividades criativas mais sustentáveis (Davila & Ditillo, 2016).

O setor das artes do espetáculo é claramente marcado pela importância da criatividade, motor essencial para o desenvolvimento da atividade artística. As organizações deste setor apresentam como atividade central a produção artística, na qual procuram promover espetáculos inéditos e diferenciadores dos já realizados, pelo que é clara a importância da criatividade para o sucesso destas organizações.

Os estudos até agora realizados sobre o papel dos sistemas de controlo de gestão no processo criativo das organizações criativas, como os acima descritos, não são consensuais. Esta contradição de opiniões serve como mote para a presente investigação. Tendo como base o caso de uma organização do setor das artes do espetáculo – o Teatro Nacional São João (“TNSJ”) –, pretende-se perceber o papel que a existência de mecanismos de controlo de gestão, sejam eles formais ou informais, representa na produção artística.

Através de uma metodologia qualitativa, aplicada a um estudo de caso único, pretende-se analisar, em primeiro lugar, que mecanismos de controlo de gestão são adotados nesta organização e qual o papel que representam na sua atividade criativa da organização. Este tipo de abordagem de análise de como os sistemas de controlo de gestão são adotados na prática assenta na ideia definida por Scapens (1994), que desafia os investigadores a estudarem as práticas da contabilidade de gestão em si mesmas. Após uma melhor perceção da realidade da organização analisada, estabelecer-se-á uma ponte com a literatura analisada, procurando compreender os efeitos que os sistemas de controlo de gestão têm na produção criativa do TNSJ.

No Capítulo 2 apresentam-se alguns modelos de Controlo de Gestão, noções sobre o conceito de criatividade e a relação entre o controlo de gestão e a criatividade, para definir um enquadramento para o estudo empírico. No Capítulo 3 descreve-se a metodologia adotada. No Capítulo 4 apresenta-se a organização em estudo, fazendo no Capítulo seguinte

a sua análise empírica. Por fim, no Capítulo 6, são apresentadas as principais conclusões, limitações e recomendações para investigações futuras.

## 2. Revisão de Literatura

Para a presente investigação, existem dois conceitos que apresentam um papel crucial, o controlo de gestão e criatividade, e que são analisados em seguida.

### 2.1. Controlo de Gestão

A primeira formalização do conceito de controlo de gestão é atribuída a Anthony, em 1965, o qual o define como o processo através do qual se gere um conjunto de variáveis para atingir uma meta pré-estabelecida (Hared et al, 2013). O conceito de controlo de gestão remete-nos então para mecanismos ou sistemas, designados por sistemas de controlo de gestão. Estes são utilizados para assegurar que os indivíduos agem e decidem em consonância com os objetivos e estratégias da organização (Pereira, 2013).

De acordo com Ouchi (1979) e Merchant (1998), existem três tipos de controlo: controlo de ações, controlos pessoais e culturais e controlo de resultados. O primeiro centra-se nas suas ações individuais. Os controlos pessoais visam assegurar que os colaboradores possuem as capacidades necessárias, em termos de qualificações e experiência, para desempenhar de forma eficaz as suas funções; enquanto que os controlos culturais abarcam o conjunto de valores e normas que pautam a organização e que auxiliam a monitorização do comportamento dos seus intervenientes. Por fim, o controlo de resultados centra a sua atenção no resultado do trabalho realizado, procurando assumir induzir os indivíduos a preocuparem-se com as consequências das suas ações (Pereira, 2013). No primeiro caso, o desenvolvimento do processo criativo depende fortemente do indivíduo e da sua capacidade de gerar novas ideias. Quanto aos controlos pessoais e culturais, estes destacam-se na medida em que não só é fundamental que os colaboradores não só tenham as competências técnicas necessárias ao desenvolvimento e concretização de novas ideias, como também é indispensável que estejam alinhados com os valores que pautam a organização. Não obstante, procurar-se-á verificar empiricamente quais os tipos de controlo com maior importância na organização.

No que respeita aos mecanismos de controlo de gestão, podemos estar perante mecanismos de controlo formais ou informais. No primeiro caso, estamos perante mecanismos através dos quais se procura garantir que os resultados previamente fixados são alcançados. Já os mecanismos de controlo informais derivam muitas vezes da cultura organizacional, incluindo políticas organizacionais não escritas. A incerteza associada a processos de inovação, aliada à dificuldade de prever os resultados de novos processos,

provoca muitas vezes a necessidade de dar uma maior importância a mecanismos de controlo informais (Busco et al, 2012). Em organizações fortemente ligadas às artes, é expectável encontrar maioritariamente mecanismos de controlo informais, por vezes complementados com mecanismos formais bastante simples.

### 2.1.1. O Modelo de Merchant e Van der Stede

Merchant & Van der Stede (2012) definiram as causas que levam à necessidade do controlo de gestão em três categorias principais: falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais.

No primeiro ponto, os autores defendem que alguns empregados agem inadequadamente simplesmente porque não sabem o que a organização precisa deles. Desta forma, a probabilidade dos empregados terem os comportamentos desejados é completamente aleatória. Assim, uma das funções do controlo de gestão deve ser informar os empregados sobre a forma como devem agir para atingirem os objetivos organizacionais.

Não obstante, ainda que os empregados tenham conhecimento do que é expectável que cumpram, alguns poderão não ter o desempenho desejado pela organização por problemas motivacionais. Este segundo ponto defendido pelos autores destaca que a ocorrência deste fenómeno é frequente, uma vez que nem sempre os objetivos individuais e os objetivos da organização coincidem. Por vezes, os indivíduos são egoístas, agindo em função dos seus próprios interesses em detrimento dos interesses organizacionais.

Por fim, o terceiro grande problema prende-se com o facto de que, mesmo quando os funcionários conhecem os objetivos organizacionais e estão motivados para o seu cumprimento, podem não conseguir fazê-lo por incapacidade provocada por limitações. Algumas dessas limitações são específicas do indivíduo, podendo ser provocadas pela falta de aptidão, formação, experiência, resistência ou falta de conhecimento para a tarefa em questão.

Estes três problemas podem ocorrer em simultâneo e em qualquer combinação. No entanto, a existência de apenas um deles é motivo mais que suficiente para provar a necessidade da existência de mecanismos de controlo de gestão efetivos, realidade que ocorre quase que inevitavelmente em todas as organizações complexas.

Merchant & Van der Stede (2012) classificam ainda os SCG em quatro diferentes mecanismos de controlo: resultados, ação, pessoal e controlos culturais.

Os **controles de resultados** são frequentemente usados para controlar os comportamentos dos empregados em vários níveis da organização. São especialmente relevantes para controlar os empregados com poderes de decisão.

Se os resultados forem bem definidos, serão capazes de informar os empregados sobre o que se espera deles e incentivá-los a fazer o que estiver ao seu alcance para produzir os resultados desejados. Desta forma, os controles de resultados podem atenuar uma possível falta de direção. Mesmo sem supervisão direta ou interferência do superior, os controles de resultados induzem os funcionários a adotarem comportamentos que lhe permitam maximizar a sua produção no sentido de alcançar os resultados que a organização deseja. Esse efeito motivacional surge principalmente quando os incentivos para produzir os resultados desejados também favorecem a recompensa pessoal dos empregados. Por fim, os controles de resultados também podem atenuar as limitações pessoais. Uma vez que estes mecanismos geralmente prometem recompensas pelo bom desempenho, podem ser uma ferramenta útil para ajudar as organizações a atrair e reter empregados confiantes nas suas capacidades. Adicionalmente, serão também um incentivo para que os empregados procurem desenvolver os seus talentos de modo a se posicionarem de forma cada vez mais vantajosa para obter as recompensas dependentes dos resultados.

A implementação dos controles de resultados envolve quatro etapas:

- (1) definir a dimensão na qual os resultados são desejados;
- (2) medir o desempenho nas dimensões escolhidas;
- (3) definir as metas de desempenho para os funcionários atingirem para cada uma das medidas;
- (4) fornecer recompensas pelo alcance de metas para incentivar os comportamentos para os resultados desejados.

Considerando que estas etapas são fáceis de serem lidas, os autores consideram que executá-las efetivamente pode ser um desafio.

Os **controles de ação** são a forma mais direta de controlo por parte da gerência, pois envolvem a tomada de medidas para garantir que os funcionários agem no melhor interesse da organização, fazendo com que as suas ações sejam o foco do controlo. No fundo, os controles de ação envolvem a garantia de que os funcionários realizam determinadas ações conhecidas como benéficas à organização. Embora os controles de ação sejam comumente usados nas organizações, eles não são eficazes em todas as situações. Eles são viáveis apenas quando os gestores concordam que as ações são desejáveis e têm a

capacidade de comprovar que as ações desejáveis ocorrem. Os controles de ação assumem quatro formas básicas: restrições de comportamento, revisões de pré-ação, responsabilidade pela ação e redundância.

As restrições comportamentais são uma forma “negativa” de controle ou, como a própria palavra sugere, uma forma restritiva de controle da ação. Este tipo de controle procura tornar impossível, ou pelo menos mais difícil, para os funcionários a realização de determinadas tarefas que não deveriam ser feitas. Estas restrições podem ser aplicadas fisicamente (ex: passwords de acesso aos computadores) ou administrativamente (ex: aprovação de despesas até um limite de valor).

As revisões de pré-ação consistem na análise pormenorizada dos planos de ação elaborados para o controle dos empregados. Os revisores podem aprovar ou desaprovar as ações propostas, solicitar modificações ou solicitar um plano mais detalhado antes de conceder a aprovação final. Uma forma comum de revisão de pré-ação ocorre durante processos de planejamento e orçamento, caracterizados por múltiplos níveis de revisões em diferentes níveis organizacionais, consecutivamente mais altos.

A responsabilidade pela ação envolve responsabilizar os funcionários pelas ações que executam. Para tal, os autores definem 4 etapas

- (1) definir quais as ações que são aceitáveis ou inaceitáveis;
- (2) comunicar essas definições aos funcionários;
- (3) observar ou investigar o que acontece;
- (4) recompensar boas ações ou punir ações que se desviam do aceitável.

O último ponto - redundância - envolve a atribuição de mais funcionários (ou equipamentos) à tarefa do que é estritamente necessário, ou pelo menos ter funcionários auxiliares (ou equipamentos) disponíveis. Pode ser também considerado um controle de ação porque aumenta a probabilidade de que uma tarefa seja satisfatoriamente concluída. Esta é uma realidade comum nas áreas de instalações de computadores, funções de segurança e outras operações críticas. No entanto, raramente é usado noutras áreas porque é dispendioso. Além disso, atribuir mais do que um empregado à mesma tarefa geralmente resulta em conflito, frustração e/ou tédio.

Os **controles de pessoal** baseiam-se nas tendências naturais dos empregados para controlar ou motivar-se. Estes controles servem três propósitos. Primeiro, alguns controles de pessoal ajudam a esclarecer as expectativas, ajudando a garantir que cada empregado entende o que a organização deseja. Segundo, alguns controles de pessoal ajudam a garantir

que cada funcionário possa fazer um bom trabalho, na medida em que têm todos os recursos (por exemplo: experiência, inteligência) e recursos (por exemplo, informações e tempo) necessários para realizar o trabalho. Terceiro, alguns controles pessoais aumentam a probabilidade de que cada empregado tenha autocontrole. Este autocontrole é uma força inata que leva a maioria dos empregados a querer fazer um bom trabalho, pelo que é eficaz na medida em que a maioria das pessoas tem uma consciência que as leva a fazer o que é certo e são capazes de obter sentimentos positivos de respeito próprio e satisfação quando fazem um bom trabalho e veem a sua organização ser bem-sucedida.

Este tipo de controles pode ser implementado através de:

- (1) Seleção e posicionamento
- (2) Formação
- (3) Desenho e organização das funções e recursos.

Por outras palavras, encontrar as pessoas certas para realizar um determinado trabalho, treiná-las e proporcionar-lhes um bom ambiente de trabalho e os recursos necessários provavelmente aumentará a probabilidade de que o trabalho seja realizado adequadamente.

Por fim, os **controles culturais** são projetados para incentivar a monitorização mútua; uma poderosa forma de pressão de grupo sobre os indivíduos que se desviam das normas e valores do grupo. Em algumas culturas coletivistas, como o Japão, os incentivos para evitar qualquer coisa que possa desonrar a si mesmo e à família são primordiais. Da mesma forma, em alguns países, especialmente no Sudeste Asiático, os acordos comerciais às vezes são selados apenas por acordo verbal. Nesses casos, as obrigações sociais e morais dominantes são mais fortes que os contratos legais. Também existem controles culturais produzidos por processos de monitorização mútua dentro de organizações únicas. Os controles culturais são mais eficazes quando os membros de um grupo têm laços sociais ou emotivos entre si. As organizações tentam criar e moldar a cultura organizacional de várias maneiras, tanto por palavras quanto por exemplos de configuração. Códigos de conduta e recompensas em grupo são os controles mais comuns utilizados para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada. A tentativa de moldar a cultura através de códigos de conduta inclui vários tipos diferentes de documentos escritos formais. Códigos de conduta, códigos de ética, missão ou filosofia de gestão são formas formais de influenciar a cultura da organização. As recompensas do grupo provam ser eficazes ao fornecer incentivos baseados em realizações coletivas. Os tipos mais comuns de exemplos são bônus, participação nos

lucros ou planos de divisão de ganhos que fornecem compensação com base no desempenho corporativo ou da entidade.

### 2.1.2. O Modelo de Simons

Simons (1995) defende que os sistemas de controlo de gestão devem constituir “alavancas” na execução e na implementação da estratégia empresarial. A maioria dos gestores tende a utilizar formas de controlo restritas, como medida de progresso nos planos definidos para garantir que são atingidas as metas. Simons define este tipo de sistema como sistemas de controlo de diagnóstico. Não obstante, acrescenta que existem outras três alavancas igualmente importantes: sistemas de crenças, sistemas de fronteira e sistema de controlo interativos (Simons, 1995). Cada uma das quatro alavancas tem um propósito diferente para que as organizações possam usufruir da criatividade dos seus funcionários.

Os **sistemas de controlo de diagnóstico** visam assegurar que as metas importantes sejam atingidas de maneira eficiente e eficaz. Simons (1995) compara estes sistemas de controlo aos mostradores de um painel de controlo da cabine de um avião que geram alertas para o piloto em caso de algum funcionamento anormal e permitem que mantenha as variáveis críticas do desempenho dentro dos limites predefinidos. Os sistemas de controlo de diagnóstico permitem aos gestores acompanhar o progresso dos colaboradores ao nível individual, dos departamentos ou das unidades de produção, tendo em vista os objetivos estratégicos definidos. É comum os gestores usarem estes sistemas para monitorizar as metas estabelecidas, medindo periodicamente os resultados e comparando com os padrões de desempenho definidos. A comunicação entre os diversos intervenientes permite que sejam feitos os ajustes necessários para que os resultados futuros fiquem cada vez mais perto dos objetivos. Não obstante, os sistemas de controlo de diagnóstico poderão não ser adequados para garantir um controlo adequado. O facto de existirem objetivos de desempenho para cada indivíduo e deixá-lo por conta própria para o atingir poderá provocar manipulações de resultados com vista ao cumprimento das metas estabelecidas, o que no limite poderá provocar o efeito contrário ao desejado. Por exemplo, no caso de ser estabelecida uma meta para número de vendas por hora, poderão os colaboradores ser incentivados a registar menos horas de trabalho comparativamente à realidade, o que os permitirá alcançar a meta estabelecida.

Em suma, um dos principais objetivos deste tipo de sistemas é eliminar o tempo que o gestor tem de dispender para a monitorização das metas estabelecidas. Os gestores

acreditam que, definidas as metas e as recompensas que cada indivíduo receberá pelo seu cumprimento, cada um trabalhará diligentemente para cumprir o estabelecido. Ainda assim, o potencial de falhas no controlo à medida que as metas de desempenho são elevadas e as recompensas dos colaboradores colocadas em risco, reforçam a necessidade dos gestores pensarem nas outras três alavancas de controlo. (Simons, 1995)

Os **sistemas de crenças** procuram inculcar nos colaboradores os valores da organização, incentivando-os a procurar novas oportunidades que vão ao encontro da missão da organização. Estes sistemas procuram chamar a atenção dos colaboradores para os principais objetivos do negócio (p.ex: o melhor atendimento do mundo ao cliente), o nível de desempenho da organização (ex: nível elevado de excelência) e a forma como os colaboradores devem gerir os relacionamentos internos e externos (ex: primar pelo respeito ao indivíduo). Geralmente projetos para abarcarem os diferentes grupos da organização (desde os gestores de topo, aos vendedores, trabalhadores da produção ou pessoal administrativo), os sistemas de crenças falham por vezes por falta de substância. No entanto, importa salientar que o principal foco deste tipo de sistemas é inspirar e promover a adoção dos valores primordiais da organização. Para que isso aconteça, é essencial que os colaboradores vejam nos seus superiores um exemplo de adoção desses valores e que sintam que realmente os mesmos estão enraizados na organização, caso contrário não terão qualquer motivação para a sua adoção. Por outro lado, os sistemas de crenças podem representar uma mais-valia para a organização, na medida em que podem inspirar os colaboradores a criar novas oportunidades, motivando-os a procurar novas formas de criar valor. Os indivíduos têm naturalmente a necessidade de contribuir, de dedicar tempo e energia ao que acreditam que vale a pena. A abertura dos gestores às contribuições dos seus colaboradores poderá representar uma mais-valia para a organização, fazendo com que todos os intervenientes se sintam mais integrados na organização e percebam de forma cada vez mais clara a missão da mesma.

Desta forma, os sistemas de crenças podem complementar os sistemas de controlo de diagnóstico, permitindo aos gestores um controlo mais eficaz.

Os **sistemas de fronteira** estabelecem as “regras do jogo”, identificando as ações que os funcionários devem evitar. Simons (1995) apresenta uma breve descrição para este tipo de sistema, “o poder do pensamento negativo”, defendendo que se o gestor quer que os seus colaboradores sejam criativos e empreendedores, o melhor é dizer-lhes o que não se quer que façam. O autor argumenta que dizer aos indivíduos o que fazer, definindo

procedimento operacionais e regras, desencoraja a sua iniciativa e criatividade. Transmitir o que não devem fazer, permite a inovação, dentro dos limites claramente definidos.

Ao contrário dos sistemas de controlo de diagnóstico – que monitorizam os resultados do desempenho – e dos sistemas de crenças – que comunicam os valores essenciais da organização –, os sistemas de fronteira são apresentados de um ponto de vista negativo, como os padrões mínimos a serem cumpridos. Em conjunto, os sistemas de fronteiras e os sistemas de crenças criam uma tensão dinâmica entre punição e comprometimento. As crenças – calorosas, positivas e inspiradoras – são a base para as restrições – escuras e frias. Juntos, estes sistemas transformam oportunidades ilimitadas num domínio no qual colaboradores e gestores são incentivados a explorar ativamente. Em suma, estes dois sistemas em conjunto definem a direção, motivam e protegem a organização de comportamentos oportunistas e potencialmente prejudiciais.

Os **sistemas de controlo interativos** surgem num contexto de incertezas estratégicas, caracterizados por ameaças e/ou oportunidades que desviam a organização da estratégia previamente definida, exigindo uma atitude proativa dos seus membros. Enquanto que em organizações pequenas, os gestores e os colaboradores têm facilidade em juntar-se e abordar informalmente o impacto das ameaças e oportunidades emergentes da organização; nas organizações de maior dimensão os gestores têm menos contacto pessoal com as diferentes pessoas da organização. Esta realidade leva à necessidade de criação de sistemas que permitam a partilha eficaz das informações emergentes e que consiga aproveitar a criatividade que geralmente leva a novos produtos, extensões de linha, processos e, até, mercados. Simons (1995) recorre à imagem de um Serviço Nacional de Meteorologia para demonstrar o que é pretendido neste tipo de sistemas. Nesse serviço, dispõem de sistemas de deteção (estações terrestres, satélites, ...) que monitorizam dados como a temperatura, a pressão barométrica, a humidade relativa, a velocidade do vento e/ou a precipitação. Esses dados são monitorizados permanentemente num local central que procura identificar padrões de mudança. No fundo, os gestores precisam de mecanismos de verificação semelhantes – os sistemas de controlo interativo. Através destes sistemas formais de informação, os gestores têm a possibilidade de se envolver regularmente e tomar decisões junto dos subordinados, permitindo concentrar a sua atenção nas questões estratégicas mais importantes. Tornar um sistema de controlo interativo exige a atenção de todos os intervenientes da organização.

Comparativamente com os sistemas de controlo de diagnóstico, os sistemas de controlo interativo apresentam quatro características que os diferenciam:

- 1) Procuram atualizar constantemente as informações que os gestores de nível superior identificaram como potencialmente estratégicas.
- 2) As informações são significativas o suficiente para exigir a atenção frequente de todos os indivíduos da organização.
- 3) Os dados gerados são melhor interpretados e discutidos em reuniões presenciais envolvendo indivíduos dos diferentes patamares da hierarquia da organização.
- 4) Representam um catalisador para o debate contínuo sobre os dados e planos de ação subjacentes.

Este tipo de sistemas permitem um maior controlo em incertezas estratégicas como mudanças de tecnologia, preferência dos clientes, alterações nas regulamentação ou até mesmo a concorrência, uma vez que são projetados para reunir informações que auxiliam na visão de acontecimentos futuros.

A opção de um gestor por um sistema de controlo interativo implica um investimento de tempo e atenção para reuniões presenciais, representando por si só um sinal claro à organização sobre o que é verdadeiramente importante. Através do diálogo e discussão de ideias que envolvem este processo interativo, é natural que novas estratégias surjam. Reuniões periódicas para avaliar o estado de uma tecnologia ou para avaliar o desempenho da equipa nas atividades desenvolvidas na semana anterior, são exemplos da implementação deste tipo de controlo.

Simons (1995) acredita que gestores eficazes são uma mais-valia para a organização porque acreditam no potencial inato das pessoas para inovar e criar valor. Para despertar esse potencial, os gestores devem ser capazes de deixar que os seus colaboradores ajam de forma independente. Para o autor, os bons gestores trabalham constantemente para ajudar os seus colaboradores a aumentar o seu potencial. Nas pequenas organizações, esse trabalho é facilmente realizado de forma informal (num almoço ou numa viagem), comunicando os valores essenciais, os limites e os objetivos primordiais. À medida que as organizações crescem, se tornam mais descentralizadas e geograficamente mais dispersas, esse contacto não é tão constante, no entanto os princípios orientadores de comunicação e controlo são igualmente importantes. Nesta organizações de maior dimensão os gestores lidam com oportunidades e forças competitivas crescentes, mas tempo e atenção reduzidos.

Simons defende assim que o uso eficaz das quatro alavancas de controlo em conjunto permite que os benefícios da inovação e da criatividade não sejam impedidos pelo uso de sistemas de controlo. Com base na estrutura das Alavancas de Controlo de Simons, pode-se observar que tanto a criatividade como o controlo são traços indispensáveis da estratégia organizacional e que é possível conciliá-los sem que um elimine o outro. (Skowronska *et al*, 2018)

### 2.1.3. O Modelo de Malmi & Brown

Malmi & Brown (2008) defendem a importância de analisar um SCG como um pacote. Em primeiro lugar, destacam o facto de que um SCG não opera isoladamente. Chenhall (2003), argumenta que embora grande parte dos estudos acerca dos SCG considere temas ou práticas únicas que aparentemente não estão conectadas entre si e no contexto em que operam, elas invariavelmente inserem-se num sistema de controlo mais amplo (*cit in* Malmi & Brown, 2008). A sua análise individual poderá conduzir a conclusões erradas.

Os autores acrescentam ainda que os investigadores na área da contabilidade têm dedicado bastante tempo a analisar temas como sistemas de custeio baseado em atividades, o Balance Scorecard, entre outros, com o objetivo de explicar a sua adoção e respetivos impactos. Não obstante, estudar esses sistemas individualmente pode influenciar quaisquer conclusões que possamos tirar se, a sua adoção e as suas consequências estiverem relacionadas com o funcionamento de um “pacote” de SCG mais amplo.

Em terceiro lugar, Malmi&Brown destacam que um dos principais focos dos estudos realizados na área é precisamente desenvolver SCG para produzir resultados desejados. No entanto, a compreensão dos impactos que os SCG produzem noutros tipo de controlo para além da contabilidade, como é o exemplo de controlos culturais e administrativos, é ainda bastante reduzida. Neste sentido, os autores acreditam que a análise de um SCG mais ampla, como um “pacote”, poderá facilitar o desenvolvimento de uma teoria melhor sobre como criar uma série de controlos para apoiar os objetivos organizacionais, controlar as atividades e impulsionar o desempenho organizacional.

De entre os inúmeros desafios que os autores encontram para analisar um SCG como um pacote, destacam três:

- 1) Definição do conceito de SCG;
- 2) Definição da abrangência do pacote SCG;

- 3) Dificuldade de análise de um pacote SCG pela sua complexidade e abrangência.

No que respeita ao primeiro ponto, os autores definem controlos de gestão como todos os dispositivos usados para garantir que os comportamentos e decisões dos seus funcionários são consistentes com os objetivos e estratégias da organização, excluindo os sistemas puros de apoio à decisão.

Quanto à abrangência de um pacote de SCG, os autores apresentam a existência de cinco tipos de controlo:

- 1) Planeamento: primeiro, define os objetivos das áreas funcionais da organização, direcionando o esforço e o comportamento; segundo, fornece os padrões a serem alcançados em relação ao objetivo, deixando claro o nível de esforço e comportamento esperado; em terceiro lugar, permite a congruência, alinhando metas entre as áreas funcionais de uma organização, controlando assim as atividades de grupos e indivíduos.
- 2) Cibernético: existem cinco características do controlo cibernético. Primeiro, existem medidas que permitem a quantificação de um fenómeno, atividade ou sistema subjacente. Em segundo lugar, existem padrões de desempenho ou metas a serem cumpridos. Terceiro, há um processo de feedback que permite a comparação do resultado das atividades com o padrão. Esta análise de variação resultante do feedback é o quarto aspeto dos sistemas de controlo cibernético. Quinto é a capacidade de modificar o comportamento do sistema ou atividades subjacentes.
- 3) Recompensa e compensação: motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos e grupos através da atribuição de recompensas para controlar a direção do esforço, a duração do esforço e a intensidade do esforço.
- 4) Controlos administrativos: são aqueles que direcionam o comportamento dos funcionários através da organização dos indivíduos (estrutura organizacional), a monitorização do comportamento e a quem os funcionários são responsabilizados pelo seu comportamento (gestão); e através do processo de especificar como tarefas ou comportamentos devem ser executados ou não executados (políticas e procedimentos)

- 5) Controlos culturais: os valores, crenças e normas sociais que são estabelecidas influenciam o comportamento dos funcionários.

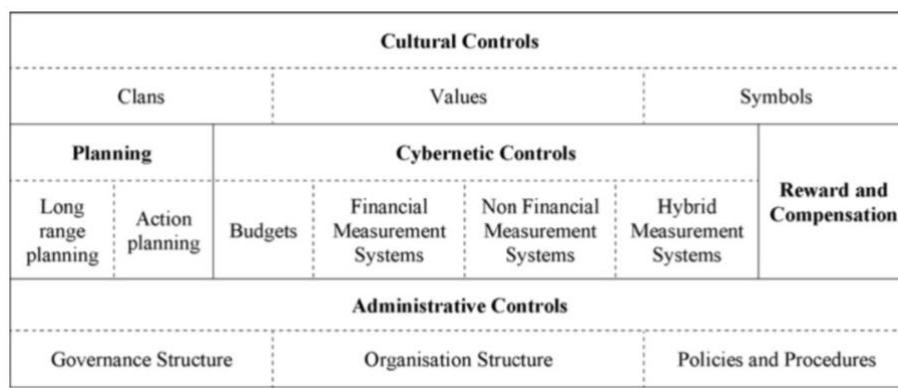


Fig. 1: Management Control Systems Package (Malmi & Brown, 2008)

No seu artigo, os autores apresentam um quadro esquemático no qual representam os cinco tipos de controlo mencionados. Os controlos culturais são apresentados na parte superior para indicar que são controlos amplos. Supõe-se que sejam lentos para mudar, fornecendo, assim, um quadro contextual para os outros controlos. No meio da figura estão os controlos de planeamento, cibernético e recompensa e compensação. Presume-se que estes estejam intimamente ligados em muitas organizações contemporâneas e são apresentados pela ordem temporal, da esquerda para a direita. Na parte inferior estão os controlos administrativos que criam a estrutura na qual o planeamento, o cibernético e o controlo de recompensa e compensação são exercidos.

Em suma, a proposta destes autores parte da ideia de que o controlo de gestão passa por os gestores garantirem que o comportamento dos funcionários (ou de alguma outra parte relevante, como uma organização colaboradora) seja consistente com os objetivos e a estratégia da organização. Este é estruturado em torno de como o controlo é exercido e, como tal, mapeia amplamente as ferramentas, os sistemas e as práticas que os gestores têm disponíveis para direcionar formal e informalmente o comportamento dos funcionários.

## 2.2. Criatividade

Amabile (1988) considera que é impossível fugir da inovação, defendendo que é impossível as organizações sobreviverem sem inovação. A autora defende que os elementos básicos da inovação são ideias criativas, considerando que a inovação é o uso da criatividade

para transformar ideias em valor económico e social. Desta forma, a criatividade revela-se um fator-chave para o sucesso das organizações, motivo pelo qual se considera cada vez mais pertinente a sua compreensão e os impactos que pode representar no negócio.

A criatividade pode ser definida como a capacidade de criar algo novo, quer seja uma nova forma de solucionar um problema, um novo método ou um novo objeto. Por outras palavras, a criatividade refere-se à geração de ideias novas e com utilidade (Busco et al, 2012). Para um negócio, criar algo novo não é suficiente. Para ser criativo é crucial que a nova ideia seja útil e capaz de influenciar o rumo do negócio, por exemplo através da criação de um novo produto ou de um modo diferente de conduzir um processo de produção (Amabile, 1998).

Amabile (1998) destaca a importância da criatividade na realidade empresarial, contrariando a ideia comum de associar a criatividade apenas ao mundo artístico. De facto, podemos considerar que a criatividade está presente em todas as atividades. Não obstante, existem setores nos quais a criatividade assume um papel de maior importância na medida em que representa um forte *input* para o produto final, exigindo, no limite, que cada produto seja diferente do anteriormente apresentado. É nestes casos que se insere o setor das artes do espetáculo.

### **2.3. Controlo de Gestão e Criatividade**

Numa primeira análise, estamos então perante dois conceitos que parecem ser incompatíveis. Por um lado, os sistemas de controlo revestem cada vez mais uma maior importância nas organizações, procurando assegurar que os seus colaboradores executam as suas operações em conformidade com os objetivos da organização, realidade que pode provocar restrições na atividade dos colaboradores. Por outro lado, a criatividade associada à inovação pode representar um fator de distinção e de sucesso das organizações, sendo esta uma realidade mais ampla, aparentemente sem restrições. Neste sentido e pela importância de ambas as realidades, têm sido diversos os autores que se debruçam sobre a complexa relação que pode existir entre os dois conceitos, não existindo consenso nas suas conclusões.

Perrow (1986) defende que, por um lado, a criatividade é necessária na medida em que as atividades são incertas, isto é, o sucesso das mesmas requer a resolução de problemas relativamente novos. Por outro lado, acrescenta que o controlo é necessário uma vez que as atividades são complexas (envolvem numerosos e distintos problemas) e interdependentes

(as resoluções para esses problemas estão geralmente relacionadas entre si). (*cit in* Adler & Chen, 2011).

Davila e Ditillo (2016) defendem que o foco se deve centrar na forma como são construídos os sistemas de controlo de gestão, considerando que é possível através da sua adaptação obter um impacto positivo na criatividade desenvolvida nas organizações.

Neste sentido, Simons (1995) defende que as organizações competitivas e com clientes exigentes e informados devem confiar na iniciativa dos seus funcionários para encontrar as oportunidades e responder às exigências dos seus clientes. Ainda que possam surgir riscos para a organização, o autor defende que o gestor dispõe das ferramentas necessárias para atenuar o conflito entre a criatividade e os sistemas de controlo.

Na literatura atual paira um enigma: como podem as organizações usar os sistemas de controlo de gestão de forma eficaz para apoiar tarefas criativas e incertas sem que os mesmos afetem a criatividade dos indivíduos? Esta questão reveste-se de especial importância nas organizações cuja atividade exige criatividade individual mas ao mesmo tempo o cumprimento de controlos formais para que seja possível a coordenação com os restantes elementos da equipa. Adler & Chen (2011) definem esta realidade como “*Large-scale collaborative creativity*” (“LSCC”). Os autores defendem que a criatividade é necessária perante tarefas incertas, enquanto que os controlos formais são imprescindíveis quando as tarefas são complexas e interdependentes. Estas duas condições são comuns no desenvolvimento de atividades como um novo medicamento ou o projeto de um carro, projetos de grande escala que exigem a articulação da criatividade de vários indivíduos. Na grande maioria da literatura, a motivação associada à criatividade é analisada em contextos individuais ou de pequenos grupos, nos quais a motivação intrínseca predomina. Não obstante, no caso das atividades LSCC, os colaboradores devem ser motivados não só a desenvolver a sua atividade como a adotar os controlos estabelecidos pela organização com vista ao cumprimento dos seus objetivos, na medida em que estas atividades exigem um forte controlo formal pelo facto de envolverem um elevado número de colaboradores com inúmeras e diferenciadoras contribuições criativas. (Adler & Chen, 2011)

A LSCC definida pelos autores Adler e Chen (2011) exige a combinação de quatro condições:

- 1) As tarefas individuais dos colaboradores exigem criatividade
- 2) Os contributos desses colaboradores são interdependentes

- 3) A escala e complexidade dessa interdependência são tão grandes que exigem mecanismos formais de controlo
- 4) Como resultado de 1) e 3), os colaboradores têm de desenvolver a sua criatividade individual adotando simultaneamente os controlos formais definidos.

Um exemplo deste tipo de atividades pode ser precisamente uma orquestra sinfónica, a qual é geralmente constituída por elevado número de elementos que produzem o espetáculo. Nas performances deste tipo de grupos, exige-se uma grande criatividade dos seus elementos individualmente e não apenas do compositor que escreve as obras ou do maestro que lidera a sua interpretação. No meio, é comum questionar-se se “estás a fazer música ou a tocar apenas notas soltas?”. A realidade das orquestras sinfónicas difere dos pequenos grupos de jazz, nos quais predomina a improvisação liderada por uma coordenação informal baseada essencialmente pelo contacto visual entre os intérpretes. Esta é por isso uma realidade bem distinta de uma orquestra que exige um grande controlo, visível não só figura do Maestro como na escrita musical (indicações de dinâmicas, acentuações, andamentos, entre outros). Um músico de uma orquestra sinfónica é, desta forma, desafiado a contribuir para a sonoridade do grupo, pela interpretação individual da sua parte, respeitando o controlo formal estabelecido pelo maestro e pela própria partitura. A produção de filmes e a criação de peças teatrais seguem a mesma lógica, exigindo uma forte criatividade dos atores enquanto obedecem à coordenação imposta pelos diretores de cena. Em ambos os casos, os mecanismos de controlo gerais são fundamentais para o sucesso do processo criativo geral, devendo ser adotados ativamente por todos os colaboradores. O envolvimento de cada um e o seu contributo são essenciais para o sucesso do produto final. (Adler & Chen, 2011)

Mintzberg (1979) defende que os controlos informais devem ser completados por controlos formais, na medida em que o número de elementos que contribuem para a criatividade pode ser elevado e os contributos criativos muito diferenciados mas interdependentes. (*cit in* Adler & Chen, 2011).

Na análise de Speklé *et al.* (2014), os autores concluem que a criatividade é melhorada pela presença de um sistema de controlo de gestão, e acreditam que as organizações são capazes de estruturar os seus SCG de modo a promover a criatividade.

Finalmente, diversos estudos em Portugal têm recentemente explorado esta tensão entre controlo de gestão e criatividade em diversas organizações das indústrias criativas. A título ilustrativo, Skowronśka, Oliveira e Roberts (2018) analisaram uma empresa de

desenvolvimento de produtos e serviços e Castro e Oliveira (2017) analisaram diversas organizações do setor audiovisual. Apesar de diversas especificidades nos seus resultados, ambos convergem na conclusão de que o controlo de gestão e a criatividade podem ser compatíveis, e um controlo de gestão adequadamente implementado contribui para o sucesso do processo criativo nestas organizações.

Tendo por base as ideias já apresentadas, podemos então concluir que os sistemas de controlo podem efetivamente ter um impacto positivo no processo criativo, ao contrário da ideia inicial que poderá surgir quando se aborda os dois conceitos.

### 3. Metodologia

A presente dissertação segue uma abordagem indutiva, na medida em que parte dos dados empíricos para a teoria. Não se procura neste estudo realizar uma verificação empírica de uma hipótese, mas antes contribuir para uma generalização teórica a partir da realidade empírica analisada.

Para tal, é utilizado o método de estudo de caso único, no Teatro Nacional São João, organização cuja natureza leva a que a criatividade desempenhe um papel crucial na atividade desenvolvida. Como refere Stake (1995), *“A case study is the study of the particularity and complexity of a single case, coming to understand its activity within important circumstances”*. O estudo de caso compreende um modo abrangente de investigação, com a sua própria lógica, técnica de recolha de dados e abordagem específica para a análise de dados. Neste sentido, os estudos de caso não se limitam a ser apenas uma tática de recolha de dados. (Yin, 2018)

No que respeita à recolha de dados, são utilizados nesta investigação dois diferentes métodos: as entrevistas e a consulta de documentos organizacionais.

O primeiro método, as entrevistas, são cruciais neste estudo para a obtenção de informações detalhadas a partir dos principais intervenientes na organização, permitindo a compreensão do seu papel na organização e das características desta. No total foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas. Foram realizados guiões com perguntas que serviram apenas como base para a discussão, tendo existido bastante flexibilidade na inclusão de outros temas pertinentes que foram surgindo no desenrolar das conversas.

<b>Entrevistado</b>	<b>Função do Entrevistado</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Local da Entrevista</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
Dr <sup>a</sup> Susana Marques	Vogal do Conselho de Administração do TNSJ responsável pelo Pelouro do Planeamento e Controlo de Gestão	7 de fevereiro	Mosteiro São Bento da Vitória	50 min
Domingos Costa	Diretor Financeiro	10 de maio	Mosteiro São Bento da Vitória	1h25min
Nuno Cardoso	Diretor Artístico	21 de maio	Teatro Carlos Alberto	50 min
Emanuel Pina	Diretor de Palco	24 de maio	Teatro Nacional São João	40 min
Maria João Teixeira	Diretora de Produção	13 de junho	Teatro Nacional São João	35 min

Tabela 1: Entrevistados, função, data, local e duração das entrevistas

Complementarmente, procedeu-se à análise de documentos disponibilizados pela organização - como os Relatórios e Contas, Estatutos, entre outros – e à legislação aplicável à organização em estudo.

## 4. Estudo Caso

### 4.1. Enquadramento Histórico

*“O TNSJ é sobretudo um Teatro da Palavra, isto é, uma instituição que define o Teatro como a arte por excelência da corporização e da transmissão da palavra.”* (TNSJ, 2019b, p. 17)

O TNSJ foi adquirido pelo Estado em 1992, apresentando nos primeiros anos de vida da instituição programas predominantemente de cariz musical. A produção teatral passava essencialmente pelo acolhimento de produções externas. Entre 1993 e 1995, o edifício do TNSJ foi submetido a obras de restauro.

Após a reabertura, foi nomeado como diretor Ricardo Pais, criador teatral que conduziu até julho de 2000 um projeto com personalidade artística própria. Durante este período, o TNSJ investiu na articulação com a realidade cultural da cidade do Porto, através de uma política de coproduções, criando desta forma as bases para um grande polo de criação teatral de serviço público. Simultaneamente, o TNSJ aposta na aproximação ao panorama internacional de criação teatral, designadamente através da participação de criadores estrangeiros em produções próprias.

Tem sido também preocupação do TNSJ contrariar a efemeridade da aventura teatral e multiplicar as perspetivas sobre as criações apresentadas, efetuando por isso um forte investimento numa política editorial.

Em 2003, o TNSJ assumiu a responsabilidade do Teatro Carlos Alberto, sendo um espaço privilegiado para o trabalho com companhias e criadores da cidade, sendo a sua produção essencialmente nacional e contemporânea.

No ano de 2007, o TNSJ integrou o setor empresarial do Estado, passando a ser designado como Entidade Pública Empresarial. O diretor, Ricardo Pais, passou a acumular as funções de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Artístico. É também nesta fase que é atribuído ao TNSJ o Mosteiro de São Bento da Vitória. Este espaço, para além de acolher vários serviços do TNSJ, torna-se também mais um espaço para apresentação de espetáculos e programas complementares.

Em 2009, Ricardo Pais renunciou às suas funções no TNSJ, sucedendo-lhe o encenador Nuno Carinhas. O Conselho de Administração ficou a cargo de Francisca Carneiro Fernandes. Este foi um período marcado pela crise económica que se materializou em cortes orçamentais, desinvestimento público no setor das artes performativas e na retração do apoio municipal à cultura. Durante este período, o TNSJ procurou assegurar a

sobrevivência do tecido teatral da cidade, reforçando a posta numa política de coprodução com grupos do Porto e do país. (TNSJ, 2019a)

Em 2018, Pedro Sobrado assumiu a presidência do Conselho de Administração e no ano seguinte, em 2019, assume funções como diretor artístico Nuno Cardoso.

#### 4.2. Estrutura

O TNSJ é uma entidade pública empresarial criada pelo Decreto-Lei n.º 159/2007 de 27 de Abril. Neste decreto são definidos como órgãos sociais do TNSJ o Conselho de Administração e o Fiscal Único. No artigo 5º n.º2 do DL 159/2007 define-se que a “estrutura orgânica do TNSJ, E.P.E., integra obrigatoriamente as funções do diretor artístico”.

O **Conselho de Administração** é composto pelo presidente e dois vogais, nomeados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da cultura e das finanças. É da competência deste órgão o cumprimento dos objetivos da instituição consagrados na sua Lei orgânica, bem como o exercício de poderes de gestão, tais como: a definição de linhas orientadoras a que devem obedecer a organização e o funcionamento do TNSJ; a elaboração e submissão para aprovação do Governo dos planos de atividades anuais e plurianuais e respetivos orçamentos, bem como dos documentos de prestação de contas; a definição das políticas referentes a Recursos Humanos; e a avaliação sistemática da atividade desenvolvida.

Ao **Diretor Artístico** compete a elaboração da programação do TNSJ, bem como a responsabilidade pela sua execução, após aprovação pelo Conselho de Administração. Nas suas competências, definidas no artigo 16º do DL 159/2007, destacam-se: a definição, no plano artístico, de uma estratégia global que incorpore de forma integrada e coordenada a missão e objetivos do TNSJ; a conceção do projeto artístico e da programação artística; a coordenação da produção, montagem e exibição de espetáculos; e a supervisão das estratégias de promoção e de comunicação.

O **Fiscal Único** é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial do TNSJ.

A estrutura orgânica do TNSJ conta com cinco pelouros:

- Comunicação, relações externas e mediação cultural;
- Produção;
- Contratação Pública;
- Recursos Humanos;

- Planeamento e Controlo de Gestão.

Cada um deles integra diferentes direções, com destaque para a Direção de Palco e a Direção de Produção – no departamento de produção - e a Direção Financeira – no departamento de Planeamento e Controlo de Gestão. Estas foram as direções consideradas pela Dr<sup>a</sup> Susana Marques, Vogal do Conselho de Administração do TNSJ responsável pelo Pelouro do Planeamento e Controlo de Gestão, como fundamentais para a perceção da atividade artística do TNSJ.

#### **4.3. A Programação Anual e a Produção Artística**

A atividade artística do TNSJ rege-se pela programação anual previamente definida. A responsabilidade da elaboração da mesma é do Diretor Artístico, que refere que é importante ter a consciência que o grande objetivo de uma instituição como o TNSJ é o bem público e não o lucro, como seria de esperar se estivéssemos numa organização do setor empresarial. Neste sentido, realça que o custo por espectador é fortemente superior ao preço de bilheteira estabelecido. Nuno Cardoso estima que o custo com o espectador pode ser 4 a 5 vezes superior ao preço do bilhete.

Há uma forte preocupação com o cumprimento dos princípios de boa gestão, procurando sempre que possível um esforço elevado de planeamento atempado e uma avaliação escrupulosa das exigências e especificidades de cada projeto. Como tal, procura-se reunir com a maior antecedência possível todos os elementos técnicos e artísticos considerados indispensáveis para a concretização de cada espetáculo, desde a sua construção e montagem à exibição. Assim, acredita-se que se consegue alcançar uma maior fiabilidade na previsão de custos de aquisições externas, na gestão de meios técnicos e humanos bem como de ocupação temporal e espacial dos diferentes recursos disponíveis. (TNSJ, 2019b, p. 15)

O principal motor para a definição da Programação Anual é a atualidade. Em linha com o papel de serviço público, é expectável que sejam produzidos espetáculos que entusiasmem os espectadores e que lhe permitam refletir sobre as principais temáticas correntes.

Para a elaboração da Programação Anual, o Diretor Artístico tem em consideração quatro grandes vertentes: produção própria, coproduções, dimensão internacional e setor educativo.

A primeira grande área, a produção própria, é aquela no qual a criatividade tem um peso maior. A criação de conteúdos próprios exige do criador duas grandes preocupações: uma primeira fase de produção e uma segunda fase de duração<sup>1</sup>. Na primeira fase, o criador concentra-se na criação propriamente dita do espetáculo. Não obstante, para que seja possível apresentá-lo ao público é necessário idealizar uma equipa de atores, de técnicos, espaços e recursos que permitam a preparação e apresentação do espetáculo. Esta é a segunda fase do processo criativo, a qual permite que seja possível a devida preparação e execução da ideia criativa.

As coproduções consistem em parcerias que o TNSJ realiza com diferentes Instituições sem Fins Lucrativos (“ISFL”), nas quais financia uma parte da produção e/ou disponibiliza meios técnico-artísticos para a apresentação de um determinado espetáculo criado pela ISFL. Estas parcerias proporcionam a estas organizações uma excelente oportunidade de crescimento, não só pelos conhecimentos e experiência que vivenciam como também pela facilidade de atingir um público maior. Em suma, estas parcerias visam “estimular a vitalidade do tecido teatral português, a produção nacional no âmbito das artes performativas e o desenvolvimento de novos valores e estéticas teatrais”. (TNSJ, 2019b, p. 16)

Uma terceira vertente tida em consideração aquando da elaboração da Programação Anual é a dimensão internacional. Esta dimensão apresenta dois sentidos: a partilha de dentro para fora e vice-versa. Isto é, nesta vertente procura-se, por um lado, promover a produção nacional no exterior, através de digressões de espetáculos criados em Portugal. Por outro lado, o Diretor Artístico pretende também proporcionar ao público português novas experiências, através da contratação de companhias internacionais. Esta presença de companhias estrangeiras em Portugal, para além do impacto que procura provocar no público, revela-se também pertinente para a produção nacional, na medida em que pode influenciar e inspirar os criadores nacionais.

No que respeita ao Setor Educativo, o Diretor Artístico procura, através da definição da Programação Anual, promover iniciativas que fomentem a veia artística na comunidade, em especial nos mais jovens. As Oficinas de Teatro, os Clubes de Teatro e até mesmo a Escola de Teatro para Professores, visam cativar os intervenientes para o Teatro e conseguir desta forma alargar cada vez mais o público que assiste às produções apresentadas no TNSJ.

<sup>1</sup> Por fase de duração entende-se o período em que o espetáculo permanece em exibição.

Por fim, a Programação Anual tem em consideração os diferentes setores técnico-artísticos, desde o teatro experimental ao teatro clássico. Cada espaço foca a sua atividade em determinada vertente, como é exemplo o teatro experimental no TeCA.

#### 4.4. O Orçamento

As receitas do TNSJ provêm essencialmente do contrato-programa (aproximadamente 5 milhões de euros). No que respeita às receitas próprias, estas representam uma parcela de cerca de 0,5 milhões de euros e resultam essencialmente das vendas de bilheteira, vendas de espetáculos/digressões, *merchandising* e cedência/aluguer do Mosteiro de São Bento da Vitória.

Do total de receitas previstas, o Conselho de Administração define um valor para os custos de estrutura (incluindo gastos com pessoal) e para os custos com divulgação/promoção, aproximadamente 1 milhão de euros. O restante valor disponível fica à consideração do Diretor Artístico para decidir como o vai repartir, ou seja, elaborar a programação anual de acordo com o valor que tem disponível. A alocação do orçamento é realizada pelo Diretor Artístico, respeitando a seguinte ordem de prioridades:

- 1º Produções próprias e digressões
- 2º Coproduções
- 3º Programação Internacional
- 4º Centro Educativo e de Documentação

Para tal, refere que não existe uma repartição percentual fixa à partida, ou seja, não define à partida que vai gastar determinada percentagem nas produções próprias, outras nas coproduções, e assim sucessivamente. O Diretor Artístico defende que “a criação artística não pode ser quantificável nesses moldes”, uma vez que, por exemplo, a contratação de uma companhia internacional acarretará obviamente custos superiores à de uma coprodução; não obstante os impactos são distintos. A não definição a priori de uma repartição percentual justifica-se precisamente por motivos como o anteriormente apresentado. No fundo, o importante é conseguir uma programação diversificada e atrativa para o público, procurando oferecer um pouco das quatro vertentes apresentadas anteriormente, com especial enfoque na criação própria.

Para a elaboração deste orçamento é crucial a colaboração da Diretor de Produção. No fundo, o Diretor Artístico elabora a Programação Anual mas é a direção de produção que estima os custos por rubrica para cada projeto e os apresenta ao Diretor Artístico. Ocorre

frequentemente a necessidade de ajustes, pelo que estes dois departamentos vão articulando até que conseguem o orçamento final, que apresentam posteriormente ao Conselho de Administração para aprovação.

Para o departamento técnico é também atribuída uma verba que é gerida pelo seu diretor. Este aloca o valor disponível às diferentes áreas (som, luz, ...) e distribui pelos diferentes chefes de equipa, reservando uma pequena parte que fica à sua responsabilidade. Esta reserva permite-lhe que no caso de surgir algum custo inesperado numa das áreas, tenham alguma margem para compensação dentro do próprio departamento.

Para o Diretor Artístico o orçamento é um controlo que tem de existir – “Não podemos fugir ao orçamento!”. Considera que não faria sentido não existir um limite nos custos necessários para cada projeto. Adicionalmente, defende que o orçamento exige escolhas, mas que, efetivamente, a necessidade de escolher não é algo “mau”. Tal como menciona, “a escolha cria dinâmica” no sentido em exige uma cultura de responsabilidade. O facto de terem de cumprir com um orçamento implica que tenham por vezes de realizar escolhas e esse processo de escolha constitui muitas vezes um motor para um processo criativo mais rico. No fundo, exige que cada pessoa tenha de procurar alternativas mais eficientes.

Na opinião do Diretor de Palco, o orçamento é fundamental. Considera que o facto de terem de controlar os custos faz com que a exigência e o rigor sejam maiores na preparação dos espetáculos. Acrescenta que realmente existem situações em que é difícil a gestão dos recursos com o orçamento disponível, mas que são raros os casos em que uma maior flexibilidade financeira permitiria um espetáculo de melhor qualidade.

Por fim, o Diretor Artístico considera apenas que seria importante que o orçamento fosse crescendo gradualmente, sempre com moderação e responsabilidade.

#### **4.5. Controlo de Gestão**

No que respeita aos mecanismos de controlo de gestão implementados no TNSJ, opta-se neste estudo por fazer uma subdivisão em três grandes grupos: os controlos externos, os controlos internos e o orçamento.

No primeiro grupo, são descritos os controlos a que o TNSJ é submetido por entidades externas, motivados essencialmente pelo facto de ser uma Entidade Pública Empresarial (“EPE”). Seguidamente, são apresentados os controlos de gestão adotados

internamente na organização. Por fim, dá-se especial destaque ao orçamento, pela importância que representa no dia-a-dia do TNSJ.

#### 4.5.1. **Controlos Externos**

Para a responsável da área de Controlo de Gestão do TNSJ, existem 3 elementos-chave de controlo externo com grande impacto na gestão diária:

- 1) Contrato-Programa
- 2) Lei do Orçamento de Estado
- 3) Decreto-Lei de Execução Orçamental

O primeiro grande controlo externo é o Contrato-Programa celebrado entre o TNSJ E.P.E. e o Estado Português. Este contrato apresenta uma periodicidade de 3 anos. De acordo com o Diretor Financeiro, o grande condicionalismo aquando da definição de um novo contrato é de que a meta para cada objetivo não pode ser menos ambiciosa relativamente ao contrato anterior.

Neste documento são definidas as orientações sectoriais e específicas (Anexo 3), nomeadamente:

- “- Criação Nacional
- Serviço (ao) Público
- Território Nacional
- Educar com (a) cultura
- Eficiência
- Projecção Internacional
- Preservar e difundir o acervo patrimonial
- Democratização e acessibilidade
- Ligação ao universo cultural municipal e/ou da cidade.”

Para cada vertente é estabelecido um indicador e as respetivas metas para cada ano. Por exemplo, no caso da Criação Nacional, esta é medida através do Número de Criações Próprias, sendo que no contrato atual se prevê um total de 4 por ano.

Para além do contrato-programa, e uma vez que estamos perante uma EPE, o TNSJ vê-se também na obrigação de cumprir com o que é estabelecido na Lei do Orçamento de Estado e no respetivo Decreto-Lei de Execução Orçamental. A LOE define os limites para aquisição de serviços, contratação de recursos humanos, entre outros.

Estes mecanismos de controlo externos exigem ainda reportes frequentes à Tutela. Segundo o Diretor Financeiro, são obrigados a reportar os registos contabilísticos trimestralmente e as análises orçamentais mensalmente.

#### 4.5.2. Controlos Internos

No que respeita aos mecanismos de controlo interno do TNSJ, percebemos num contacto próximo com os diferentes responsáveis que existem dois grandes tipos de controlo: o sistema de formulários, comum a todas as áreas, e mapas em formato excel elaborados por cada departamento.

A Programação Anual é a base de trabalho de todas as áreas. A Direção Técnica, assim que tem conhecimento da Programação Anual, elabora um mapa excel, intitulado “Mapa de Espetáculos”, no qual identifica sobreposições (espetáculos a acontecer no mesmo momento, mas em espaços diferentes), estabelece recursos necessários para cada projeto e estima os custos com técnicos extra que possa vir a ser necessário contratar. Após esta análise, o Diretor de Palco reencaminha para o Diretor Artístico para que o mesmo avalie se teve em consideração os custos apresentados aquando da elaboração da programação. Simultaneamente, a Direção de Produção realiza igualmente, tendo por base a experiência em espetáculos anteriores, a estimativa de custos para cada espetáculo. Reunindo estas informações, o Diretor Artístico reorganiza a Programação Anual de modo a que o orçamento para a mesma cumpra o estabelecido.

Nesta fase, a Direção Artística não elabora um orçamento detalhado, mas realiza estimativas por cada grande rubrica.

Importa salientar ainda que, tal como referido pelo Diretor Artístico, esta é uma atividade com um risco bastante elevado. Na verdade, aquando da programação, pode imaginar-se que determinado espetáculo terá uma adesão elevada e outro poderá ter mais dificuldade em atrair o público mas na prática acontecer o inverso, ou até mesmo acontecer que nenhum dos dois tenha o público previsto. Neste caso, não é possível aumentar a venda do produto que o mercado procura mais para compensar a diminuição da venda de outro produto, tal como seria espetável noutro setor de atividade. Por este motivo, o controlo orçamental tem de ser efetivamente bastante rigoroso.

Após ser definida a programação anual, cada departamento adota os seus métodos para controlo de custos. No caso da Direção Técnica, o seu responsável elabora um mapa excel denominado “Mapa de Trabalho”. Este é um ficheiro partilhado por todos os chefes

de equipa do departamento, no qual analisam semanalmente todas as atividades a decorrer, incluindo horários e locais de ensaio, tipo de técnicos e quantidade de técnicos necessários em cada momento, entre outros. Semanalmente, esta equipa reúne e ajusta, registando com cores diferentes, no mapa de trabalho as alterações necessárias. Por exemplo, se verificarem que na semana anterior determinado projeto já concluiu o trabalho de programação das luzes, reduzem ou retiram as horas estabelecidas para a semana em curso relativas a essa área. Por fim, o Diretor de Palco utiliza um ficheiro excel no qual regista os custos efetivos com técnicos extra, aluguer de materiais, entre outros, e compara com o orçamento que lhe foi atribuído e qual o valor de que ainda dispõe.

No Departamento de Produção o processo é semelhante. A sua responsável dispõe de um ficheiro excel com uma folha para cada espetáculo. Dentro de cada uma, tem uma tabela, na qual em cada linha coloca as diferentes rubricas (cenografias, deslocações e estadias, ...) e regista o valor orçamentado e os custos efetivos. A responsável faz este último registo à medida que fecha os contratos com os fornecedores externos.

Para registo das despesas, o TNSJ dispõe de um Sistema de Formulários no qual a pessoa que realiza a despesa faz o registo pormenorizado da mesma: descrição da despesa, justificação/finalidade e projeto a que respeita. Automaticamente a plataforma organiza o custo por projeto e nas diferentes naturezas analíticas (adereços, cenários, deslocações, ...). Todas as despesas exigem uma primeira aprovação da Diretora de Produção e posterior aprovação do Conselho de Administração. Não obstante, foi claro nos contactos realizados que a grande responsabilidade pelo controlo de custos passa pela Direção de Produção, uma vez que todos os entrevistados fizeram questão de o referir:

*“O Diretor de Produção é o responsável pelo controlo de custos de cada projeto”* – Responsável pelo Pelouro da Contabilidade e Controlo de Gestão

*“O Diretor de Produção tem um mapa excel por espetáculo no qual faz o orçamento e regista os custos efetivos”.* – Diretor Financeiro

Daqui se conclui que é neste departamento que são registados os custos detalhados por projetos e constantemente comparados com o orçamento. De facto, analisados os processos internos já descritos, torna-se claro que a responsabilidade central pelo controlo dos custos de cada espetáculo é da Diretora de Produção. A aprovação das despesas pelo Conselho de Administração é realizada essencialmente por constituir um requisito formal da organização, visto que a responsabilidade de garantir que os custos estão dentro do orçamento previsto para o projeto é efetivamente da Diretora de Produção - motivo pelo

qual não existe por parte do Conselho de Administração um controlo rigoroso aquando da aprovação casuística das despesas. Após aprovação, esta Diretora regista no seu controlo no mapa excel e vai alertando os diferentes responsáveis quando se estão a aproximar dos limites definidos. No que respeita à articulação com a área financeira, após aprovação neste sistema de formulários, a contabilidade recebe essa notificação e procede aos respetivos registos contabilísticos.

Numa das entrevistas, quando questionado sobre a forma como controlava os custos, o entrevistado referiu que elabora um pequeno rascunho, que definiu como:

*“Não é um orçamento de merceiro, mas é parecido!”*

Importa salientar que existe no seio do TNSJ uma forte preocupação em garantir que no caso de existir algum desvio face ao orçamentado, é indispensável que seja feita uma compensação. Todos os desvios são analisados individualmente. A compensação obrigatória poderá ocorrer dentro do próprio projeto entre as diferentes rúbricas ou entre diferentes projetos:

*“As derrapagens têm de ser compensadas, ou dentro do mesmo projeto ou entre projetos.”* – Diretor Financeiro

Os três diretores responsáveis pela coordenação dos projetos (Diretor Artístico, Diretora de Produção e Diretor de Palco) reúnem com periodicidade mensal. Assim podemos verificar que existe uma coordenação e interatividade bastante forte nas áreas técnicas, o mesmo não acontece com a área financeira.

## 5. Análise Empírica

### 5.1. Sistemas de Controlo de Gestão: alavancas de controlo

Tomando como ponto de partida os *frameworks* apresentados na Revisão de Literatura, considera-se que o que permite mais adequadamente descrever a realidade do Teatro Nacional São João é o Modelo de Simons, assente na existência das quatro alavancas de controlo (diagnóstico, crença, fronteira e controlo interativo), motivo pelo qual se desenvolve neste capítulo a sua aplicação à realidade empírica estudada neste trabalho.

No que respeita aos sistemas de controlo de *diagnóstico*, no TNSJ as principais metas a serem cumpridas são estabelecidas no Contrato Programa, celebrado com o Estado Português. Esta definição das metas não é, como seria expectável, da exclusiva responsabilidade dos diretores da organização. Tal como referido anteriormente, as metas são estabelecidas em diálogo entre os responsáveis do TNSJ e o Governo, sendo requisito obrigatório que o valor a atingir não seja menos ambicioso do que o anteriormente definido para qualquer uma das metas, relativamente ao ano anterior. Não obstante, o facto das mesmas não serem definidas exclusivamente internamente, não invalida a sua importância enquanto mecanismo de controlo de gestão na organização.

Por outro lado, no que respeita à importância da transmissão dos valores, dos objetivos e da missão da organização, considera-se que esta representa um papel fulcral na produção artística. A missão do TNSJ, em última análise, consiste na prestação de um serviço público de cariz cultural. Dentro da organização, é notório o gosto, o entusiasmo e a vontade com que cada elemento descreve as suas funções e o orgulho que sentem em cada produção alcançada.

*“É nossa expectativa produzirmos criações que entusiasmem o público e o ajude a ter diferentes visões dos temas que nos rodeiam.”* - Diretor Artístico

O desafio constante de oferecer uma produção artística de qualidade, diversificada e conseguir fazê-la chegar a diferentes públicos, move os colaboradores no desempenho das suas funções diárias. Neste sentido, podemos afirmar que o sistema de crenças dentro do TNSJ revela uma notável importância no dia-a-dia da organização.

Tal como as metas a cumprir, também os limites estabelecidos para os diferentes indivíduos da organização têm na sua génese o Contrato Programa. Não obstante, existe neste ponto mais responsabilidade por parte dos diretores do TNSJ. Tal é o caso, por exemplo, do Diretor de Palco que, tal como referido, reparte o seu orçamento pelos

responsáveis pelas diferentes áreas do seu departamento. Cada um desses indivíduos percebe desta forma até onde poder ir na sua gestão diária de recursos, funcionando como limites aplicados a nível mais baixo, resultante de limites definidos a um nível mais elevado.

Por fim, apesar do TNSJ ser um teatro público, o maior na zona norte do país, apresenta uma estrutura que podemos considerar “pequena” para o impacto cultural que representa na sociedade. Na verdade, conseguimos perceber pelos contactos com os diferentes diretores que existe uma enorme proximidade entre eles, existindo um contacto quase que permanente acerca das produções artísticas que desenvolvem.

Aquando das realizações das diferentes entrevistas, foi perceptível esse mesmo contacto permanente. Os telefonemas entre os diferentes intervenientes da organização são constantes para a resolução de questões quotidianas relativamente simples (por exemplo, para colmatar ausência de um elemento que se teve de ausentar por doença ou simplesmente para ajustar a duração do ensaio de luzes). Numa das entrevistas realizada no TeCA um dos entrevistados recebeu uma chamada de outro responsável que se encontrava no TNSJ e estava com algumas dúvidas relativamente a pormenores acerca da produção em curso. Para uma resolução mais eficaz, o responsável que se encontrava no TeCA prontamente se disponibilizou para se deslocar ao TNSJ e referiu que aproveitariam a hora de almoço para poderem acertar algumas questões para o espetáculo. Este é apenas um dos episódios que caracteriza a importância que os sistemas de controlo interativos representam no TNSJ.

Em suma, tal como referido por Simons (1995), cada uma das quatro alavancas representa um propósito e um mecanismo diferente para que, usadas em articulação e conjunto, os gestores possam ao mesmo tempo orientar e promover a criatividade dos seus funcionários.

## **5.2. A criatividade individual e os mecanismos de controlo formais**

Adler & Chen (2011) reforçam a importância para as organizações de serem capazes de usar os SCG de forma eficaz por forma a apoiarem as tarefas criativas, sem que a criatividade individual seja afetada. Numa atividade como a desenvolvida pelo TNSJ – a produção artística, na vertente de Teatro, - a criatividade individual assume um peso relevante no produto final apresentado ao público. Adicionalmente, e tal como referido pelos autores, os controlos formais são imprescindíveis quando estamos perante tarefas complexas e interdependentes.

Analisando o trabalho realizado no TNSJ, facilmente compreendemos que a produção de uma peça depende dos contributos de diferentes áreas, existindo uma enorme interdependência entre os diferentes intervenientes.

Revisitando as quatro condições definidas pelos autores para a existência da *Large-scale collaborative creativity* (“LSCC”) percebemos que:

- 1) A atividade do TNSJ exige de todos os seus colaboradores criatividade nas suas tarefas individuais,
- 2) Pela dimensão e complexidade que a apresentação de uma peça teatral exige, é clara a interdependência entre os contributos dos diferentes colaboradores,
- 3) Para que seja possível controlar essa interdependência são necessários mecanismos formais de controlo,
- 4) Os indivíduos têm de ser capazes de desenvolver a sua criatividade individual, respeitando os controlos formais definidos.

A criatividade individual começa, na atividade desenvolvida pelo TNSJ, na elaboração da Programação Anual, da responsabilidade do Diretor Artístico.

*“O principal motor para a definição da programação é a atualidade.”*

Este é o ponto de partida do Diretor Artístico. Na Programação Anual procurará incluir diferentes peças com temáticas atuais que cativem o público e sejam capazes de provocar diferentes emoções ao espectador.

De entre as diferentes rubricas que compõem a Programação Anual, importa destacar as Produções Próprias, nas quais a responsabilidade da encenação cabe ao Diretor Artístico. Nestas produções existe uma forte componente da criatividade individual deste responsável, que se complementa posteriormente com os diferentes responsáveis pela produção da peça teatral. Os departamentos de produção e de palco desenvolvem individualmente as suas funções que se vão complementar e permitir a apresentação do produto final. O Departamento de Produção será, por exemplo, responsável pela elaboração dos cenários e dos adereços. Este Departamento recebe as indicações do Diretor Artístico e vai executando, existindo um contacto regular com o Diretor Artístico, que vai permitindo os necessários ajustes. O mesmo acontece com a Direção de Palco na programação das luzes, por exemplo.

Uma produção no TNSJ exige, numa primeira fase, uma forte criatividade do encenador e, posteriormente, dos atores que têm de obedecer à coordenação do mesmo.

Os mecanismos de controlo gerais são por isso essenciais para o sucesso do processo criativo, abrangendo todos os colaboradores. O contributo de cada um representa uma mais-valia para o produto final:

*“Por vezes, imagino a cena de uma forma, com os atores a encenarem de determinada maneira. Mas, no ensaio, os atores fazem de forma diferente ou sugerem algo diferente que muda a minha visão e que torna a cena ainda mais interessante!”* – Diretor Artístico

Pela dimensão de uma produção teatral, a envolvimento de um elevado número de indivíduos que contribuem para o processo criativo e a forte interdependência entre os seus contributos, cria a necessidade da existência de controlos formais. No TNSJ encontramos diferentes mecanismos de controlo formais, já apresentados neste estudo, tais como:

- Contrato-Programa, LOE e Decreto-Lei de Execução Orçamental
- Orçamento
- Programação Anual
- Sistema de Formulários

Os primeiros controlos referidos são o ponto de partida para a definição do orçamento, que por sua vez vai ser a referência para a elaboração da Programação Anual. Pode afirmar-se que estes serão os controlos formais de maior amplitude, ou seja, aqueles que permitem orientar e organizar a atividade desenvolvida pelo TNSJ como um todo.

Já os Sistemas de Formulários são o mecanismo adotado pelo TNSJ para que seja possível o controlo de custos no decorrer de uma produção. Nestes formulários é identificado o projeto a que respeita o custo, o valor, uma breve descrição com a justificação do custo e a rubrica a que respeita (p. ex: adereços, cenários, etc.). Como já mencionado, existe um forte controlo dos custos por cada espetáculo, sendo obrigatória a sua compensação em caso de derrapagem. Por este motivo, compreende-se a forte necessidade de um software que permita que para cada custo tenha de existir a aprovação da pessoa responsável pelo controlo dos custos de cada espetáculo.

A aprovação dos Formulários de Despesas é efetuada pela Diretora de Produção, denotando uma vez mais a importância que este elemento da organização representa no controlo de custos da organização. A Diretora consulta o software, faz a aprovação e regista o custo no seu mapa excel. Desta forma consegue ir controlando os custos e reportando aos responsáveis por cada área se necessário (por exemplo, alertar para a proximidade do limite estabelecido para determinada rubrica). Após aprovação da Diretora de Produção, o custo

fica visível no software para que a Contabilidade possa fazer o respetivo registo contabilístico.

Compreende-se que a Diretora de Produção assume um papel de destaque e, sobretudo, de charneira. Por um lado a sua atividade encontra-se estritamente relacionada com a produção criativa, em especial na medida em que auxilia o Diretor Artístico diariamente, desde a elaboração da Programação Anual à preparação de cada espetáculo individualmente. O seu contacto com intervenientes no processo criativo é constante, seja com o Diretor Artístico, seja com o responsável pela Direção de Palco e, até mesmo, com os diferentes indivíduos da sua equipa responsáveis pelas diferentes áreas de uma produção (p. ex: cenários, adereços, etc). Por outro lado, representa um elemento-chave na execução dos mecanismos formais, sendo notória a sua relevância na aprovação de despesas e no controlo de custos durante o processo criativo.

Esta evidência empírica reforça as conclusões num estudo referido no capítulo 2, Castro & Oliveira (2017), realizado recentemente num outro subsetor das indústrias criativas, neste caso no audiovisual, onde também se concluiu que o produtor representava um papel essencial no controlo de gestão.

*“The producer plays an essential role in the connection and intermediation between the creative and the financial teams, playing a fundamental control role. The producer not only intermediates the different actors, but it also translates the language, the perspectives and the concerns of each party into something that the other parties understand and accept.”* (Castro & Oliveira, 2017, p. 20)

Também neste caso de estudo, no TNSJ, a intermediação entre a área artística e financeira é assumida pela Diretora de Produção. Este elemento-chave para o controlo de gestão na organização não só intervém diretamente na produção criativa, como auxilia na gestão diária dos custos da organização, estabelecendo a ponte com a área financeira. Por exemplo, na aprovação das despesas é definida uma natureza analítica que permite à área financeira contabilizar o custo na sua correta classificação.

### **5.3. O controlo dos processos individuais**

No processo criativo do TNSJ destaca-se um indivíduo: o Diretor Artístico. O seu destaque começa na própria legislação que define os Estatutos do TNSJ, o Decreto-Lei 159/2007, que define a obrigação desta função na organização.

O Diretor Artístico é, de facto, o grande responsável pela atividade criativa desenvolvida no TNSJ. Sendo a Programação Anual o grande motor da atividade do TNSJ

e, sendo da responsabilidade do Diretor Artístico a sua elaboração, é clara a importância que este indivíduo representa para o TNSJ.

Após um primeiro esboço dessa programação, o Diretor Artístico partilha com os responsáveis pelas diferentes áreas. Cada responsável faz a sua análise e reporta a sua visão ao Diretor Artístico, referindo as alterações que considera necessárias para o cumprimento da programação sugerida. Recolhidos estes *feedbacks*, o Diretor Artístico finaliza a Programação Anual e este será o documento que guiará a atividade desenvolvida por todos os indivíduos na organização.

Cada área técnica irá desenvolver o seu trabalho em função do planeado na Programação Anual. O respetivo responsável irá coordenar as atividades, procurando garantir que o seu departamento cumpre com o estabelecido na previsão inicial. Nos diferentes contactos estabelecidos, é notória a preocupação em garantir que cada departamento executa o seu trabalho da melhor forma possível. Na Direção Técnica, por exemplo, esse cuidado materializa-se num mapa excel partilhado com todos os responsáveis, no qual registam todas as alterações que vão surgindo. Semanalmente, o Diretor Técnico realiza uma reunião com os chefes de equipa (luz, som, etc.) e analisam o referido mapa, procurando em conjunto encontrar as melhores alternativas.

O cuidado com que cada indivíduo executa a sua função e a preocupação que cada responsável demonstra ter para que a sua equipa tenha um desempenho exemplar e seja capaz de cumprir a sua função, permitindo que o produto final seja o melhor possível, realçam a importância que o Sistema de Crenças representa para a organização. No decorrer de uma das entrevistas realizadas, o entrevistado recebeu uma chamada telefónica de um elemento da equipa que o informava que um dos colegas destacados para um dos espetáculos seguintes teve de antecipar uma operação cirúrgica e não poderia estar presente. Apresentou logo uma sugestão de resolução do problema, propondo alguns ajustes na calendarização dos ensaios e a contratação externa de um indivíduo com quem já tinham trabalhado e no qual confiavam o trabalho. Em conjunto, acertaram alguns pormenores e encontraram a solução que consideraram mais vantajosa para a organização. Esta preocupação de encontrar as melhores soluções para o bom desempenho da organização, denota o forte sentimento de executar um trabalho de excelência, sendo perceptível que a importância desses valores abarca todos os indivíduos da organização.

A motivação de apresentar espetáculos com cada vez mais qualidade, encontrando sempre alternativas para os contratemplos que vão surgindo, respeitando o orçamento

disponível, é um dos principais ingredientes para o sucesso de uma organização como o TNSJ. Todos os indivíduos sabem que apenas com o esforço e dedicação de todos será possível alcançar um produto final que cativa o público.

Sendo da responsabilidade do Diretor Artístico a atividade criativa do TNSJ, é compreensível que o reporte de toda a informação seja, em última análise, feito a este elemento da organização. Neste sentido, percebe-se que o contacto entre os responsáveis das áreas técnicas e o Diretor Artístico é bastante frequente. Ainda que as reuniões formais ocorram com periodicidade apenas mensal, verificou-se que os contactos informais são bastante frequentes, permitindo muitas vezes resolver questões-chave que não podem esperar pelo momento das reuniões formais para a sua resolução.

Em suma, tendo como fonte de orientação a Programação Anual, cada responsável da área técnica coordena os comportamentos dos diferentes indivíduos que compõem o seu departamento, enquanto que ao Diretor Artístico cabe a coordenação do trabalho global desenvolvido por todos esses departamentos.

Constata-se assim que os controlos informais assumem um papel fulcral no desempenho das atividades desta organização. Dentro de cada departamento, cada responsável executa um controlo quase diário das despesas efetuadas, sempre com a preocupação de que o orçamento não seja ultrapassado. Os contactos entre as equipas são permanentes. Nas visitas realizadas aos diferentes espaços do TNSJ, foi possível verificar que existe uma forte proximidade entre os diferentes indivíduos dos diferentes níveis de hierarquia, transmitindo a sensação de que a comunicação entre todos é frequente. Já entre departamentos, a forte interdependência entre as diferentes áreas da organização exige um contacto frequente entre os responsáveis, por forma a que todos estejam a trabalhar com um objetivo final bem definido e claro para cada parte.



## **6. Conclusão, limitações e sugestões para investigações futuras**

Ainda que numa primeira análise, o Controlo e a Criatividade pareçam conceitos antagónicos, o presente trabalho reforça a evidência empírica que aponta para que a sua coexistência numa organização marcadamente criativa é possível.

Tendo como base teórica o modelo das quatro alavancas de Simons, concluímos que a articulação dos diferentes mecanismos de controlo permite aos responsáveis do TNSJ orientar e promover a criatividade dos seus colaboradores.

Destacando o papel do Diretor Artístico no TNSJ enquanto coordenador dos processos criativos individuais, compreende-se a necessidade da existência de controlos formais que permitam o sucesso na articulação de diversos processos criativos individuais e interdependentes. Por outro lado, a Diretora de Produção assume um papel de destaque nos controlos formais, sendo a grande responsável pelo controlo diário de custos que surgem com a produção criativa.

Importa ainda realçar que é na figura da Diretora de Produção que se encontra a grande ligação e articulação entre a área criativa e a área financeira. Considera-se ser este o elemento-chave para o controlo de gestão. Enquanto comunica com as diferentes equipas criativas e faz o respetivo controlo de custos que vão surgindo na produção de cada espetáculo, permite que o controlo de gestão nas suas dimensões mais formais seja interpretado e aplicado mais facilmente junto dos criativos. Por outro lado, é também a responsável por comunicar as necessidades da área criativa, traduzindo-as de forma a que sejam perceptíveis e tratáveis pelos responsáveis da área financeira e de áreas não diretamente criativas.

Deverá reconhecer-se que este estudo se limita a uma só instituição, não tendo assim pretensões de geração de conclusões generalizáveis a todas as organizações. Todavia, a evidência apresentada corrobora a de outros estudos que focaram o tema da relação entre controlo de gestão e criatividade, em particular em organizações das indústrias criativas, contribuindo assim para uma gradual generalização teórica. Além disso, este estudo poderá servir de base para a compreensão de outras organizações, nomeadamente em futuras investigações, dentro do mesmo setor e até mesmo noutros setores. Uma extensão da análise desenvolvida neste estudo a outras organizações do setor das artes do espetáculo, inclusive com estruturas distintas, poderá obter resultados interessantes e complementares a esta investigação.

## Bibliografia

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organization Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Busco, C., Frigo, M. L., Giovannoni, E., & Maraghini, M. P. (2012). When Creativity Meets Control: A Fashion Industry Case Study. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 23(6), 61-72.
- Castro, I. & Oliveira, J. (2017). Management control and creativity in the Portuguese audiovisual industry: an exploratory study.
- Davila, A., & Ditillo, A. (2016). Management Control Systems and Creativity. *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*. New York: Oxford University Press.
- Decreto-Lei n.º 159/2007. (2007). Estatutos do Teatro Nacional de São João, E. P. E.. *Diário da República* n.º 82/2007, Série I de 2007-04-27, 2773 – 2779.
- Hared, B. A., Abdullah, Z., & Huque, S. M. (2013). Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches. *European Journal of Business and Management*, 5(26), 1-13.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3rd Edition ed.). England: Financial Times Prentice Hall.
- Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão Principais Modelos* (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 301-321.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.

- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems To Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Speklé, R., van Elten, H., & Widener, S. (2014). Creativity and Control: A Paradox. Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioural Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Skowronska, E., Oliveira, J. & Roberts, H. (2018). *Creativity, Control and Communication in New Product Development*. Apresentado no XXIV Workshop Memorial Raymond Konopka, realizado ISCAC, 24-25 Jan. 2018
- TNSJ. (2019a). História. Disponível em <https://www.tnsj.pt/pt/o-teatro/historia>, acessado em 13 de setembro de 2019
- TNSJ. (2019b) Plano de Atividade de Orçamento 2019. Disponível em <https://www.tnsj.pt/pt/o-teatro/tnsj-epe>, acessado em 13 de setembro de 2019.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: Sage.



## Anexos

### Anexo 1: Guião Entrevista com interveniente área financeira

## Guião de Entrevista

### (A) Autonomia, controlos internos vs controlos externos, indicadores

- Qual o nível de **autonomia** da organização no desenvolvimento de uma nova produção artística?
- Que **controlos externos** existem? (reportes à tutela, por exemplo) E **controlos internos**? **Quais**? **Quem** os define? **Porquê**?
- Que indicadores são mais importantes para uso interno? Ou quais os exigidos para reporte externo? (

### (B) Orçamento, desvios e controlo

- **Produções internas**
  - Como é monitorizado o **orçamento**?
  - Com que frequência são analisados os **desvios**?
  - **Quem** controla os gastos e que **tipo** de gastos são controlados?
- Os **mecanismos de controlo mudam** entre produções internas e externas? De que modo?
- Produções externas, como são definidos os preços?

### (C) Mecanismos de controlo

- **Manual de Realização de Despesa / Portal BASE**
- Utilizam **outras ferramentas** para controlar custos? Quais?

## Guião de Entrevista

### (A) Produção artística

- Como se desenvolve a produção de uma nova peça?
- Quantas pessoas estão ligadas à produção artística?
- Uma só equipa comum a todos os projetos ou várias equipas alocadas a diferentes produções?
- Que atividades são acompanhadas?
  - Que pessoas são relevantes?
  - Que mecanismos são usados?

### (B) Programação anual

- Qual o ponto de partida para a definição da programação?
- Cada produção é planeada isoladamente ou é feita alguma articulação entre as diferentes peças?

### (C) Orçamento

- Qual a importância do Orçamento na conceção de uma peça? Em que aspetos é importante?
  - Como é feito?
  - Quem o faz? Com quem? A que níveis?
    - P.ex.: só Diretor artístico e Dir. Financeiro?
    - Ou também, envolvendo técnicos (cenários, guarda-roupa...), atores?
    - Com que tipo de contributos?
    - Como são discutidas as decisões motivadas por questões orçamentais?
- Que problemas surgem relacionados com o orçamento?
- Quem monitoriza o **orçamento**? Como?
  - Com que frequência são analisados os **desvios**?
  - **Quem** controla os gastos e que **tipo** de gastos são controlados?

- Como é gerido o orçamento de cada produção?
  - Como funciona a plataforma de registo de custos?
  - Que tipo de gastos são controlados? Por quem?
  - É feita alguma análise frequente dos desvios? Quem faz?
- Para além da plataforma, existe mais algum método para controlo dos custos

**(D) Articulação com a área financeira/controlo de gestão**

- Qual a importância que os orçamentos e os controlos de custos têm na produção de uma nova produção?
- Existe articulação entre a área financeira/controlo de gestão e produção artística no início do desenvolvimento do projeto? E no decorrer? E após?

**(E) Co-produções**

- Qual o ponto de partida? Que parte inicia o processo? De quem parte a ideia inicial?
- Que tipo de análise é efetuada para avaliar a viabilidade da parceria?
- Que recursos são disponibilizados? Aspectos operacionais/técnicos? Financeiros?
- Como são controlados os gastos?
- Como é estabelecido o valor de cada co-produção?

### Anexo 3: Orientações Específicas e Setoriais

Orientações setoriais e específicas		Indicador				Realizado		Metas		
		Designação	Âmbito	TPi	i	2016	2017	2018	2019	2020
8%	Criação Nacional	número de produções próprias	global	8%	1	1	4	4	4	4
35%	Serviço (ao)	número de sessões/récitas	global	12%	2	421	414	435	430	420
		número de espetadores (sem convites)	global	19%	3	48 477	69 589	70 000	71 000	71 500
		número de beneficiários	global	4%	4	70 961	91 221	92 000	95 000	97 000
10%	Território Nacional	número de sessões/récitas	em itinerância	10%	5	84	148	146	150	155
10%	Educar com (a) cultura	número de sessões/récitas	espetáculos e atividades para a infância, juventude e comunidade escolar	5%	6	80	109	115	120	125
		número de beneficiários	espetáculos e atividades para a infância, juventude e comunidade escolar	3%	7	2 419	11 328	10 000	11 000	12 000
			em contexto escolar	2%	8	9 248	15 653	16 000	17 000	17 500
23%	Eficiência	taxa de ocupação da sala	global	4%	9	65%	74%	74%	74,5%	75%
		taxa de convites	global	2%	10	28%	20%	20%	20%	20%
		volume de negócios	global	6%	11	430 806	443 450	412 000	413 000	422 000
		autonomia financeira	global	5%	12	9,25%	8,29%	8,67%	8,85%	8,89%
		eficácia social (esforço público por beneficiário)	global	6%	13	60	54	54	53	53
5%	Projeção Internacional	número de digressões internacionais	global	3%	14	8	8	7	8	9
		número de iniciativas de âmbito internacional	(1)	2%	15	12	13	14	15	15
3%	Preservar e difundir o acervo patrimonial	preservação: volume de investimento em ações de aquisição, manutenção e recuperação do património (imóvel e móvel)	valor de investimento anual incluindo em acervo do c. documentação;	1,5%	16	149 819	315 000	230 000	245 000	245 000
		difusão: iniciativas que visam a difusão do acervo patrimonial do TN (móvel e imóvel)	(2)	1,5%	17	3	5	6	7	8
3%	Democratização e acessibilidade	número de iniciativas de responsabilidade social e promoção da igualdade implementadas	global	3%	18	7	27	27	30	32
3%	Ligação ao universo cultural	número de iniciativas conjuntas com Entidades Culturais da Cidade	global	1,5%	19	4	5	5	5	5
		número de iniciativas conjuntas com Entidades Municipais	global	1,5%	20	4	5	6	7	7
100%		100%								

Fonte:  
Plano de  
Atividade e  
Orçamento  
TNSJ,  
2019, p. 14