



Enredos de Sonho e Ação

Uma Experiência de Planejamento Estratégico

Enredos de Sonho e Ação

Relato de Experiência Planejamento Estratégico EMCANTAR

Este relato de experiência foi produzido a partir de dados históricos da Cia. Cultural EMCANTAR e de memórias afetivas sobre o processo de planejamento estratégico da instituição.

Redigido no período de maio a julho de 2021, e faz parte dos conteúdos complementares do projeto A Arte de Planejar - Formação em Planejamento para Agentes, Espaços e Grupos Culturais, contemplado no Fundo Municipal de Cultura do Programa Municipal de Incentivo à Cultura de Uberlândia-MG.

... somos do ato,
da arte de fato,
do interior.

somos cirandeiros,
brincantes, cantadores,
com brilho nos olhos
aperto no peito,
e nó na garganta.

sentimos
o frio na barriga,
o arrepio na pele,
a emoção.

somos da prática,
temos a mão na massa.

brincamos de roda,
somos de encantar,
de fazer acontecer,
feitos de sonho, ternura e gana.

gente de ser, pertencer, participar e
transformar!

Um convite ao que nem sempre queremos fazer!

Recebemos um convite. Não era bem daqueles que tínhamos o costume e o prazer em receber desde quando surgimos. Cantar sempre foi o mais forte. Mas, PLANEJAR, era naquele momento o necessário.

Entre o querer e o poder há uma ponte, um rio, inúmeros enunciados filosóficos. Na prática, a sutil e poderosa decisão de fazer ou não.

Assim fizemos! Encaramos que era necessário ir além do cantar para continuar cantando. Foi necessário nos desenvolver como atores, gestores, empreendedores, enfim. Muito além do que pensávamos. E conseguimos. Fomos também além do que imaginávamos. Crescemos, expandimos, realizamos mais e mais sonhos.

Para que essa história fosse contada, foi preciso que muitos acreditassem no potencial desse grupo de pessoas, que fizeram e fazem a Cia. Cultural EMCANTAR. Gente que, como a gente, se abriu ao novo, ao desconhecido, e se entregou para uma construção coletiva incrível e transformadora.

A todos que participaram desse processo de construção do nosso Planejamento Estratégico, nossa eterna gratidão. Em especial, àqueles que estiveram em reuniões, conversas individuais, pensando e praticando formas criativas para contribuir com a organização de nossas ideias e sonhos, além de trazer conteúdos, experiências e ferramentas para nosso aprimoramento, como Chayene Cotrin, a mentora que sempre liderou o processo com firmeza e sensibilidade e envolveu pontualmente especialistas como Ana Carolina Lage, Werley Rodrigues, JeanTofoles e Leandro Nazareth.

Quando fomos convidados a implantar na nossa história o Planejamento Estratégico, tínhamos em mente que era importante e confiamos. Hoje, espalhamos nossa história para demonstrar que nem sempre é agradável, tranquilo, confortável, mas necessário. Tem sempre um daqueles convites que a gente aceita sem ter muita vontade ou noção do que pode vir a ser. Daí, vale confiar na experiência, no processo, no fluxo da vida, nas pessoas queridas, naqueles que enxergam oportunidades, estendem a mão e dizem: vai dar tudo certo! Vem!

Que possamos ser cada vez mais esses incentivadores de histórias contadas, com realizações e lições de muitos e muitos grupos por aí...

1. Vem ouvir meu canto...

Verso da canção *Cantiga de Encantar* (CD EMCANTAR 1999)

Planejamento Estratégico nem sempre foi um assunto fluente entre nós. Já deu arrepios em alguns, foi sinônimo de caretas e desconforto em vários momentos. Mas, para além da “zona do desconforto”, todos estavam alinhados: era necessário falar de futuro de forma organizada.

A expressão Planejamento Estratégico já soou muito distante do nosso cotidiano. Parecia ferramenta de empresa, daquelas que nenhum artista está animado a encarar. O bom mesmo era o suor do palco, o sorriso do público, o olhar da criança após uma oficina emocionante.

Mas, naquela época, há cerca de 10 anos, estávamos inspirados pelo nosso fazer, sem relacionar ao fato de que, para continuar a fazer, seria importante trilhar o caminho. Mais organização para atingir os resultados esperados. E isso não significava abrir mão da poesia, da alegria, do processo criativo que nos move e nos mantém vivos.

Uma organização com mais de uma década de atuação chegava, então, em condições e níveis de desafios profissionais que exigiam muito mais do que ideias soltas em reuniões de amigos: era o momento de colocar tudo no papel e sistematizar, de forma clara, os principais objetivos de todos, a fim de perseguir nossos sonhos. Transformar o desejo coletivo em algo materializado, concreto e exequível. Ou seja, iniciar o planejamento estratégico de forma sistemática era, exatamente, construir esse percurso.

É claro que, mesmo esse passo sendo dado em 2013, anteriormente já existiam iniciativas e pensamentos estratégicos na instituição. Esse movimento não começa assim do zero. Vai sendo gestado, pensado, modelado e ajustado. São pequenas ações esporádicas que surgem em conversas importantes, aleatórias, geralmente puxadas por aqueles que, de forma natural, sentem a inquietação do futuro, ou que estão em posições que exigem respostas para o que está por vir. Sem que percebêssemos, foi acontecendo o processo. Até que de repente, para sobreviver, foi preciso dar o passo de ir além e planejar de forma sistemática e periódica.

Dessa forma, a partir de 2013, quase 15 anos após o início do EMCANTAR, adotamos formalmente o Planejamento Estratégico como ferramenta para o aperfeiçoamento contínuo da gestão do nosso empreendimento. Aprimorando o olhar para a técnica como possibilidade concreta de alcançar sonhos, desejos e metas. De continuar vendo as luzes do palco acesas, o sorriso das crianças na roda, sonhar mais alto, traçando caminhos para ir além.

Quando identificamos, depois de um tempo, é verdade, que o planejamento estratégico nos daria condições palpáveis para organizar as ideias, então começamos a praticar anualmente um processo de revisão ou até mesmo de novo planejar de ações, para facilitar o alinhamento entre as pessoas envolvidas e tornar claro o caminho a ser perseguido.

Nunca foi fácil. Ainda não é! Mas já vimos grandes resultados. Em 10 anos, podemos enumerar grandes realizações, muitas lições aprendidas, algumas perdas e incontáveis transformações, pessoais e coletivas.

Fica então o convite para o mergulho nessa aventura! Vamos?

2. Quando não se sabe o nome da coisa, vira isso ou aquilo

Verso da canção *Isso ou Aquilo* (CD *Entredentes* 2013)

"Planejar é pensar no futuro, é a arte de organizar o pensamento antes de partir para a execução. O planejamento contribui para transformar ideias em projetos de uma forma mais estruturada. Elaborar o Planejamento Estratégico de um empreendimento permite fazer escolhas e planejar o caminho para que elas se tornem realidade, respondendo basicamente duas questões centrais: Aonde queremos chegar e como faremos para chegar lá?"

Chayene Cotrin, idealizadora do Curso A Arte de Planejar (2021)

Muitas vezes, quando aparece essa expressão "Planejamento Estratégico" vem aquela dúvida: como é que é isso mesmo? Parece tão obscuro que o ponto de interrogação é nítido nos olhares, sorrisos sem graça, aquela confusão mental em grupo, pois o assunto é mais do que desconhecido.

Brincadeiras e resistências à parte, Planejamento Estratégico é o conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos para contextualizar e definir o estabelecimento de metas, o empreendimento de ações, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, visando um objetivo comum. Uma espécie de caminho que vai sendo construído para se chegar aonde se deseja. Ou seja, pense que você está no ponto A e quer chegar ao ponto B. Essa trajetória é o planejamento estratégico. Pronto? Nunca! Não é sequer o começo. É apenas a noção, a imagem de que é possível sair de um ponto e chegar a outro e que há caminho(s) para isso.

As teorias de administração conceituam muito bem o processo e apresentam ferramentas importantes para iniciativas de planejamento. Acontece que, em muitos casos, elas tratam de um contexto empresarial, corporativo, com características bem diferentes do *modus operandi* de um grupo cultural, artístico ou de uma organização do Terceiro Setor. Então, o que parece distante fica ainda mais complexo de ser conhecido e praticado. Soa como burocracia, algo desnecessário, quem sabe até desperdício de tempo, que poderia ser usado para criar. Essas percepções legítimas podem fazer sentido em um certo momento. No entanto, chega a hora em que é preciso superar tais inquietações e enfrentar o desafio de crescer, progredir e se tornar sustentável. Para isso, o caminho passa pelo planejamento.

Nesse sentido, muitas das vezes essa foi uma de nossas resistências internas ao Planejamento Estratégico. Aquele favorável argumento de que "não funcionamos assim", ou então "não somos empresa", melhor ainda "nosso fazer é criativo, sem limites". Uma lista de justificativas que apenas criavam entraves à realização do que queríamos.

Esporadicamente surgiam ocasiões que nos colocavam à prova: tomadas de decisão urgentes, como as de financiamento de projetos, ou mudanças de cenário que exigiam desenvoltura institucional para continuar a realizar nossa atividade-fim. São muitos exemplos de oportunidades que aconteciam e demonstravam que, com ou sem resistência, tínhamos que olhar de forma mais sistemática e organizada para nosso futuro. Assim, começamos a delinear o processo de Planejamento Estratégico Institucional.

De fato, seguimos poucos protocolos e regras para isso. Chegamos ao ponto em que nossa

experiência, associada aos perfis de cada pessoa participante contribuía para enriquecer o processo de construção desse planejamento, deixando fluir com a leveza de que precisávamos para planejar.

Não ficamos mais reféns de tempo ou de ferramentas. Confiamos no processo e na mediadora, que desde o início foi Chayene Cotrin, que tem experiência com gestão há mais de 15 anos e já ministrou cursos sobre gestão e planejamento cultural para mais de 150 agentes culturais, incluindo artistas de mais de 50 grupos e instituições culturais. Com uma pessoa, ou uma equipe de profissionais conduzindo o processo, nos ocupamos dos sonhos, da criatividade, da objetivação da história construída. Não significa que é fácil. Ficou apenas do nosso jeito!



Foto: Acervo EMCANTAR

3. Era uma vez...

...um jovem que reuniu crianças para cantar. E não pararam mais! Nem de cantar, nem de inventar. A constituição de um grupo de crianças cantando música brasileira no interior de Minas Gerais em 1996 levou a um interesse comum e a novos convites para continuarem se encontrando, conhecendo coisas novas e percebendo que havia ali, no cantar, um processo também de se educar. Embora não houvesse um planejamento estruturado de onde se queria chegar, aquele jovem tinha duas fortes e claras motivações: cantar em grupo e difundir, entre crianças e jovens, canções que não tocavam nos grandes veículos de comunicação.

Assim, o que atualmente chamamos de Cia. Cultural EMCANTAR começou como um projeto numa perspectiva filosófica e existencial de algo em permanente construção. Desde então, identificamos quando foi o ponto de partida. Em 25 anos, não sabemos delinear onde está o meio, muito menos o fim. Além do mais, como planejamento estratégico, estamos trabalhando por uma sustentabilidade para que, independentemente da presença do fundador e de pessoas do grupo inicial, seja perene sua ideia e atuação, pela própria relevância do que a Companhia se propõe a realizar no mundo.

Será que, desde a primeira apresentação do EMCANTAR, em janeiro de 1997, já estava tudo planejado e com clareza do caminho a ser percorrido? Claro que não! Eu posso afirmar isso pois fui eu quem perguntou ao Marco Aurélio Querubim o que seria de nós depois da primeira apresentação. Ele disse sem titubear: “não faço ideia, Maíra”. Nessa passagem que sempre contamos por aí está um dos princípios do planejamento: a inquietação da pergunta e a clareza da resposta.

Obviamente eu esperava outra resposta: algo do tipo, “semana que vem já começam os ensaios das músicas novas e logo mais e mais apresentações”. Não foi assim que ele me respondeu. Mas foi praticamente isso que aconteceu. Com o passar do tempo, foram surgindo convites para apresentações, nossos encontros se tornaram mais regulares e, a partir dessa experiência, foi se consolidando um método próprio do EMCANTAR de fazer arte e encantar pessoas. A Pedagogia do Encantamento crescia dentro do próprio grupo, espontânea e naturalmente, sendo observada pelo líder-educador e constituindo o modo de realizar projetos sociais e culturais da instituição.

Essa prosa que aconteceu entre Marco Aurélio Querubim e eu dentro do carro no dia da primeira apresentação do EMCANTAR apresenta a simplicidade que pode haver no processo de planejamento: uma vontade expressa e um caminho a ser percorrido. Se o desejo de continuar estava nos movendo, o que poderíamos fazer para permitir concretizá-lo então?

Eu, na época, uma criança, queria apenas continuar junto, fazendo aquilo de que gostava. Ele, já adulto, com experiência de vida e motivado pelo movimento que já observava, começou a concatenar ideias, reunir mais pessoas, aproveitar oportunidades para testar boas iniciativas e, de forma quase sistemática, foi construindo esse planejamento. Para um começo de conversa era suficiente. Só para o começo.

4. Mas parece que é tão difícil...

Não só parece. É realmente difícil. Ou melhor, DESAFIADOR. Tomar decisões que impactam vidas, a começar pelas nossas, de fato, é tarefa árdua. Quando isso toma proporções maiores, envolvendo participantes de projetos sociais, patrocinadores, mecanismos de fomento à cultura, escolas, famílias...ui! Parece impossível. Mas não é!

Uma vez, a diretora de uma escola nos questionou sobre o caminho de institucionalizar nossa ação. Ela perguntou se queríamos mesmo deixar a informalidade de ocupar o espaço da escola, da praça, da rua para dialogar com questões políticas, econômicas que, de certa forma, poderiam ser entraves para o nosso fazer.

No dia em que ela fez essa pergunta, fomos pegos de surpresa. Respondemos que sim muito mais pelo encantamento de possibilidades que surgiam, mesmo diante das dificuldades burocráticas. Mas, poderia ter sido uma resposta mais consciente se isso estivesse na linha de visibilidade de nosso planejamento estratégico. Não entende por quê? Vamos lá!



Foto: Acervo EMCANTAR

5. “Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”

Lewis Carroll em Alice no País das Maravilhas

Não é à toa que essa conhecida frase deixa mentes inquietas. Pois, de fato, é isso: quando não sabemos bem o que queremos, qualquer alternativa é possível. Mesmo com análise, pesquisa, estudo e argumentação, o processo de tomada de decisão precisa estar baseado também em critérios que levem o grupo a alcançar o que deseja, onde quer chegar, para evitar desvios de rota.

De fato, tudo que acontece na linha do tempo da organização é experiência, aprendizado, será válido para toda tomada de decisão. Sendo assim, nada está perdido. Mas pode ser transformado em lições aprendidas para garantir cada vez mais a realização dos sonhos individuais e coletivos.

Voltando ao exemplo da escola, o que tínhamos: uma iniciativa super motivada de levar a experiência do EMCANTAR para a sala de aula, com crianças e educadores irradiando a alegria pelo espaço e pela comunidade escolar. Por alguns anos isso foi suficiente. Porém, a ação ganhou projeção, amplitude, repercutiu nas cidades de Araguari e Uberlândia, trouxe visibilidade e impacto no dia a dia das escolas. Chegou o momento de dar o passo de expandir para mais e mais escolas. Para isso, a decisão de articular com novos parceiros, como o poder público e a iniciativa privada, de buscar mais recursos, de aumentar as escolas atendidas e, conseqüentemente, crescer. E crescer dói, tira a gente do lugar, faz tudo se movimentar.

Naquele momento, no início dos anos 2000, sem uma estratégia amplamente definida, mas com a necessidade de um CNPJ para favorecer a mobilização de recursos via mecanismos de fomento, optamos por tornar o projeto uma organização do terceiro setor sem fins lucrativos, a Associação EMCANTAR. Essa decisão, encabeçada pelo grupo de gestores-educadores-artistas presentes, delineou grandes rumos para nossa atuação, que perdura até hoje. É claro que, como consequência, vieram outras responsabilidades e burocracias. Faz parte da gente, parte da vida.

Uma questão muito relevante aqui: essas decisões sempre foram tomadas de forma coletiva, colegiada, por todos aqueles que tinham legitimidade histórica para isso. Um processo que sempre foi democrático: todos com poder de voz, sem voto nem veto, um processo que, por si só, já é educativo. Não nego que às vezes é dolorido isso e a vontade é mesmo só de cantar, como na primeira apresentação. Mas, seguimos firmes.

Esse grupo de pessoas que definem os rumos da instituição não se reuniu, inicialmente, para criar um negócio ou gerir um projeto. Isso foi consequência, ou ainda, uma forma de sobrevivência, para viabilizar que a ideia e a vontade de fazer acontecer tivessem continuidade.

Os artistas-educadores-gestores se formaram no processo. Se já não bastasse o desafio permanente do aperfeiçoamento artístico e pedagógico, assumiram que era hora de se arriscar em assuntos tão diferentes como gestão, negociação, comunicação, marketing, liderança, contabilidade, mobilização de recursos, planejamento estratégico.

Empoderar o grupo que se fortaleceu em torno de uma causa para que essa ideia se perpetuasse foi, de fato, uma das maiores decisões estratégicas tomadas no início da trajetória, pois permitiu que o que era um ideal em construção se tornasse uma instituição, que as crianças cantoras se tornassem profissionais competentes em diversas habilidades e que essa história pudesse ser contada para inspirar mais iniciativas dessa natureza.

6. Decisões estratégicas

Antes de termos um processo anual de planejamento estratégico, o grupo decisor, assim chamado por um tempo, se reunia para tomar decisões estratégicas. Eram aquelas oportunidades que poderiam mudar o curso de uma ideia, ou ainda, apresentavam novas possibilidades para fazer o que queríamos. Ou seja, não era algo que podia ser feito ou decidido de forma individual. Até nesses momentos, ali estava presente o princípio da democracia e a constante renovação do convite em estar ali. A partir do SIM coletivo, as decisões eram encaminhadas e a história ia sendo desenhada a várias mãos.

Um caso interessante foi quando, no final de uma apresentação numa escola em Araguari, Marco Aurélio Querubim chama a meninada para debaixo de uma árvore e faz o convite para a gravação do primeiro CD, EMCANTAR (1999). Para as crianças, aquilo tinha cara de realização de um sonho. Para ele, o líder, se efetivava uma nova experiência coletiva de planejamento.

Na prática, surgiu uma oportunidade de financiamento da gravação do primeiro disco do EMCANTAR por meio da inscrição na Lei Federal de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet. Toda empolgação precisou se tornar um projeto com escopo, planejamento e cronograma escrito de um dia para o outro, literalmente. De um lado, a inexperiência em ser proponente de projetos dessa natureza. Do outro, a coragem e o enfrentamento da situação para conquistar a oportunidade. Esse fato gerou aprendizado e credibilidade para as novas conquistas do grupo.

Portanto, nos primeiros 15 anos do EMCANTAR, muitos fatos se configuraram como etapas de tomada de decisão estratégica, que surgiram e foram encaminhados. A diferença, de 10 anos para cá, é de que esse processo se tornou consciente e sistemático na dinâmica do grupo, o que otimiza as tomadas de decisão e dá mais segurança para fazer escolhas em nome do coletivo.

Aqui vai a lista de algumas decisões estratégicas encaminhadas pelo grupo:

1996: Criação de um coral de crianças para cantar música brasileira

1999: Gravação do CD EMCANTAR via lei federal de incentivo à cultura e patrocínio privado

2001: Experiências com a Educação Formal em duas cidades

2002: Formalização da parceria com o Instituto Algar

2003: Criação da Associação EMCANTAR de Arte, Cultura, Educação e Meio Ambiente

2007: Idealização de um kit multimídia com registro de canções e brincadeiras: Kit Parangolé

2008: Profissionalização do grupo artístico no gênero Teatro Musical

2010 a 2012: Formalização das tecnologias educacionais: Parangolé e Escutatória

2011: Ação educacional contínua na região leste de Uberlândia

2014: Criação de espetáculos com menor número de artistas no palco: Os Saltimbancos

7. Muito filosófico isso, não?

Existe uma percepção geral de que fazer planejamento estratégico é difícil, coisa de empresa, ou ainda, que não se encaixa à realidade de grupos culturais. Podemos aceitar essa visão. Ou não! E foi isso que o EMCANTAR fez.

De início, tudo parece confuso, muito filosófico até. As primeiras perguntas que surgiram: Quem somos? O que queremos? Qual nossa visão, missão, valores? O que fazemos? Para quem? Como? Onde? Aonde queremos chegar?

Hum... As respostas não surgiam assim tão rapidamente quanto as perguntas. Isso porque traziam à tona questões existenciais, definições que impactam na identidade que se quer para o grupo. A gente vai crescendo e, de repente, a vida faz aquelas perguntas capciosas e não dá mais para fugir das respostas. Parece adolescente quando alguém pergunta que carreira vai escolher. Ainda que seja uma pergunta comum, ela mexe com estruturas internas, seja como pessoa física, seja como personalidade jurídica, afinal uma pessoa jurídica é uma pessoa de pessoas. Se responder por si só já é difícil, imagina na diversidade de um grupo...

Por isso, quando iniciamos o processo de planejamento estratégico, começamos a lidar de forma cuidadosa com o movimento de crescer. Ainda que não fosse consciente para todos, tudo estava em construção. Nada era pronto. Crescer como grupo requeria habilidades de mediação de conflitos, de visões de mundo diferentes, de uma diversidade que precisava crescer em unidade. A beleza dessa construção é a de que o EMCANTAR funciona como rede, entrelaçando os saberes, as habilidades, os quereres e as capacidades individuais. Tudo isso, reunido em grupo, se torna uma potência muito grande. Torna o difícil em algo possível.

As primeiras conversas nesse modelo de planejamento estratégico sistemático envolveram um grupo grande de pessoas do EMCANTAR, que contemplou fundadores, pessoas das áreas administrativa, de produção, pedagógica, artística, enfim, todos que, de alguma forma, se envolviam em processos decisórios e, acima de tudo, se interessavam por participar das definições dos rumos do empreendimento. Além de especialistas convidados que trouxeram conteúdos, técnicas, metodologias e suas experiências pessoais e profissionais que enriqueceram o processo de construção do planejamento estratégico do EMCANTAR.

Atividades em rodas, *post-its*, filmes, tarefas em pequenos grupos, uma imersão de nove dias, com foco em buscar ideias e soluções para um posicionamento externo e um alinhamento interno. Cerca de 20 pessoas participaram desse processo, que era, ao mesmo tempo, instigante, criativo e divertido.

Revisitamos a missão e a visão que estavam escritas desde 2005 e avaliamos que já não nos representavam mais. A conclusão de que não era mais isso abria o espaço: então, o que seria?

Para quem está mergulhado na ação de cada dia, às vezes fica mais difícil de enxergar aonde aquilo vai dar. Por isso, o papel dos facilitadores, mediadores, pessoas que conduzem o processo de planejamento é fundamental. Não apenas pela experiência e domínio da metodologia. Mas, principalmente, por conseguir extrair os conteúdos e a essência, com a habilidade em objetivar o que acontece individual e coletivamente e ainda por traçar os próximos passos na caminhada de planejar.

Todo planejamento da condução era validado pelo grupo. Na primeira experiência, concordamos que o caminho seguiria uma proposta de levantamento inicial de questões, definição de equipe para aprofundar em cada assunto, de acordo com interesses, habilidades e competências individuais. Foram realizados *benchmarkings*, isto é, pesquisas de campo, presencial e virtualmente, para conhecer iniciativas, dar ideias e abrir ainda mais o leque de possibilidades de trabalho para o EMCANTAR. Foram propostas também uma série de estímulos, como filmes, palestras, livros, apostilas, conteúdos que poderiam contribuir para ampliar nossa

visão e nosso entendimento sobre o assunto, pois o grupo era grande e com pessoas de idades e experiências variadas.

O uso de técnicas e dinâmicas em grupo são de praxe em processos de planejamento. A diferença que havia ali era a de que foram conduzidas em consonância com o perfil do grupo: tinha música, poema, brincadeira. Espaços para discussão, reflexão e entretenimento. Teve leitura, escrita, desenho, jogos, gincana, cantoria. Enfim, as linguagens do grupo, que passam pela cultura, arte e educação, foram respeitadas, adotadas e, com isso, surgia ali um modelo de condução de planejamento estratégico para grupos culturais, como também uma entrega muito favorável e qualificada de todos para a realização do processo.

Iniciamos com o exercício da Linha do Tempo. Assim como qualquer processo de autoconhecimento passa pela investigação de sua história, lembrando os principais fatos, para uma organização de pessoas também funciona assim. Nesse caso, acionamos uma memória coletiva dos fatos mais marcantes da trajetória enquanto grupo. Esse processo, por si só, já promove conexão com assuntos que levam à análise e ao planejamento em si. Revisitar o passado e planejar o futuro: duas informações importantes para o agir no presente!

Conhecemos algumas ferramentas de administração na tentativa de organizar nossos conteúdos. *Balanced Score Card* (BSC), Análise *SWOTT*, *Canvas*, Estudo de mercado, *Design Thinking* são alguns dos exemplos. Algumas foram úteis, outras nem tanto. O mais importante foi conseguir chegar ao resultado esperado com o que tínhamos disponível no momento.

Atualmente, a metodologia usada é bem mais personalizada à realidade de grupos culturais, o que é também um grande resultado desse processo. Aprendemos todos: quem participava e quem conduzia. Nesse sentido, é possível enxergar o quanto a Pedagogia do Encantamento, um conjunto metodológico sistematizado pelo EMCANTAR, também aparecia nas experiências de gestão e planejamento, não apenas em arte e educação. A liderança educadora, a confiança estabelecida naquele grupo que é também uma Comunidade de Sentido, as etapas de Estímulos, Criação e Produção são fases para as aplicações metodológicas do EMCANTAR, mas também foram nuances de todo o trabalho de gestão e planejamento do grupo. Algo como nosso modo de ser e fazer arte, educação e gestão.

Essa influência positiva contribuiu então para darmos o tom aos processos de planejamento, menos familiares que os artísticos e pedagógicos, mas tão necessários e que, com certeza, também poderiam ter um jeito criativo e inovador para acontecer.

As conclusões dos estudos presentes no primeiro modelo de planejamento estratégico foram apresentadas coletivamente, validadas e, a partir de então, iniciou-se a construção de planos de ações, mapa estratégico, validação das propostas de missão, visão e valores e as estratégias adotadas. Isto é, o desdobramento em conteúdos práticos e objetivos do que se faz em planejamento estratégico.

Essa primeira experiência durou um ano (de 2013 a 2014), com uma carga horária intensa num período de *workshops* específicos sobre metodologias, ferramentas e definições estratégicas. O balanço foi de um grande avanço em alinhamento, de crescimento do nosso capital intelectual e de aprofundamento no assunto, legitimado por contribuições individuais e coletivas e representando um grande passo de profissionalização para o empreendimento. Um processo coletivo de construção que valorizou o tempo todo o princípio da democracia e da coletividade, preceitos inegociáveis para o grupo. Ainda que alguma sugestão não fosse unanimidade, ali existia o espaço para dialogar, argumentar, refletir, revisitar, mudar.

A abertura para criar o novo, o desconhecido, em muitos momentos gerava desconforto, falta de respostas, dúvidas, insegurança, inquietação. Nesses momentos, o que valia era a busca pela conexão, pelo sentido em tudo o que estava sendo construído. A ferramenta do Planejamento Estratégico entra na história do EMCANTAR para dar mais clareza ao fazer e ao querer do grupo, promover alinhamentos entre todos. Para estar a serviço de um sonho comum.

De forma gráfica, traduzimos nossa visão sobre o EMCANTAR por meio das seguintes imagens:

Alegria Encantamento artístico Qualidade HUMANA SUSTENTÁVEL Fazer vida participação
pessoas descobertas UTILIZAÇÃO
diversidade realizada INDIVIDUAIS AÇÕES
Diversidade Excelência QUALIDADE
Institucional falando PERSPECTIVA
melhorar EXCELÊNCIA competências
social DIMENSÃO criatividade DESENVOLVIMENTO workshop econômico
visão criatividade Inovação Protagonismo Transparência RECURSOS humano mundo
Desenvolvimento espaço infância melhor HUMANIDADE ÉTICA Cooperação qualidade cultural sustentabilidade
FINANCEIROS PROL desenvolvimento Coletividade econômica ARTE clara
CRIATIVOS COLETIVIDADE desenvolvimento Cultura Respeito Empreendedorismo encanta mento
PROPULSORA CALEIDOSCOPIA respeito tempo excelência FÍSICOS infância

Alegria natureza
Brincadeiras Acreditar desenvolvida acontecer trem alcançar Memória Compromisso pureza Encontro arte
vidas Educativo vida
Aprendizado Felicidade Amor Sinceridade União Oportunidade Educação Atitude cantos propósito
Esperança Solidariedade Encanta MÚSICA Meio
Diversidade pessoas Criatividade Deslumbramento Arte Cultura simplicidade
Encantar infância Encantamento melhor Mutirão
Diversão Ótimo ambiente Responsabilidade Prazer conhecimento Gente futuro Tocar Vida Maravilhoso
Encanto

linguagens
educacionais
ações
artístico habilidades ludicidade mineira
Promover meio regional fundadas
vida artística regional infância
desenvolvimento humano
coletividade cultura integração

EXEMPLO
GENTE MÚSICAS
TODOS PORQUE FAZER MÚSICA AJUDA SEMPRE
EDUCAÇÃO ATRAVÉS CRIANÇA PRINCIPALMENTE PODE
SER PROJETO TODO CULTURA CONTRIBUIÇÃO
DESENVOLVIMENTO INFÂNCIA CULTURAL GRANDE VIDA MUNDO OFICINAS LÚDICO
CRIANÇAS TRAZ MUITAS MELHOR BEM TRABALHO PESSOAS VALORES FAZ FAÇO
ALÉM FAZEM ARTE FORMA GRUPO MEIO BENEFÍCIOS CONTRIBUI COISAS

8. “Quem conta um conto aumenta um ponto”

Ditado popular

Todo esse trabalho de planejamento estratégico, descrito aqui de forma didática e cronológica, só é assim porque já elaboramos os sentimentos, os desconfortos, os resultados e as lições aprendidas em quase uma década de trabalho nesse assunto. Durante o processo, nem sempre é assim tão claro, objetivo e confortável.

O tempo, hoje, é nosso aliado para contar essa história, para inspirar outros grupos e para colaborar com novas iniciativas. Mas, vale destacar que o processo é muito mais orgânico que organizado. Em muitos momentos surgem as ideias e elas levam tempo para serem semeadas.

Assim como planta, bicho, estrela. Quantos anos esperamos para ver um pontinho brilhar no céu? E como demora para que uma semente brote ali na terra, como folha, mesmo torcendo para que apareça todos os dias? De bicho a ser humano, quantos meses gestando até a cria nascer? Da ideia à execução também é preciso (ou impreciso) o tempo. Paciência. Maturação. Pode até parecer algo extraordinário, ou uma sugestão miudinha, que sempre vai requerer a espera, a pesquisa, a investigação.

Dos tantos exemplos que temos sobre isso, um dos mais queridos é do nosso produto Escutatória, que existe em vários formatos: álbum, espetáculo, oficina, até como tecnologia educacional. A convite de uma experiência inovadora de Marco Aurélio Querubim, em 2005, o grupo artístico se propôs a fazer, durante uma manhã e uma tarde de sábado, um processo de vivências em Estímulos e Criação que deu origem a uma apresentação artística, que foi realizada na noite do mesmo dia na Casa da Cultura em Araguari-MG. Dessa apresentação, veio a ideia de fazer um projeto, que tomou uma proporção maior, lançou composições autorais reconhecidas como A Roda e Lua Rara, captou patrocínio da Natura e gerou dois novos espetáculos apresentados em Araguari e Uberlândia em 2007. Daí, fazia todo sentido continuar os planos. Só que não!

Veio uma oportunidade daquelas irresistíveis, que paralisou o projeto Escutatória e colocou no mundo o Kit Parangolé, o produto de maior repercussão da história do EMCANTAR. Ainda em 2007 o Parangolé foi pensado e planejado como kit multimídia, idealizado a partir da experiência do EMCANTAR em escolas com educadores e alunos. Veio a gravação de um filme, do CD com canções e brincadeiras, mais um CD só com os *playbacks* (trilhas instrumentais) e um livro com sugestões de como aplicar as brincadeiras no dia a dia da escola. A sedução foi imediata. Kit Parangolé ganhou o Brasil, sendo indicado no Guia de Tecnologias Educacionais do MEC em 2011.

Para todo o conteúdo, um espetáculo inédito foi criado, inaugurando um novo grupo artístico, aprofundando no gênero Musical como sua nova forma de expressão, em que música e teatro estão presentes no palco. Foram inúmeros palcos, várias cidades e uma visibilidade incrível para o EMCANTAR até os dias de hoje.

Quando percebemos, já era 2011. Os planos e as ideias lá de 2006 ficaram guardados, à espera, retomados então para um novo grande lançamento. Em 2012, foi lançado então Escutatória, um álbum totalmente autoral, com um conto infantojuvenil rico e belamente ilustrado, recheado das recentes experiências do grupo. Veio álbum, espetáculo, outra tecnologia educacional e muitas boas histórias para contar. E, somente em 2020, o EMCANTAR sistematizou e lançou sua Pedagogia do Encantamento, um livro que reúne as metodologias e práticas culturais educativas presentes ao longo de toda essa trajetória, inspirada nessas duas iniciativas tão completas e complexas do Kit Parangolé e do álbum Escutatória. É como diz o velho ditado: quem conta um conto aumenta um ponto. E mais um ponto. Ponto.

9. A insustentável leveza do Terceiro Setor

O passar dos anos nos levou a ter mais familiaridade com o assunto Planejamento Estratégico. O que não significa que o tornou mais descomplicado. Essa corda bamba que é viver de arte e cultura no Brasil nos ensina a ser mais resilientes do que pensávamos, bem “brasileiro que não desiste nunca”, como diz o velho jargão, ainda que em vários momentos sejam desoladoras algumas questões políticas, econômicas e tantos entraves de macroambiente, que nos fazem acreditar nessa insustentável leveza do Terceiro Setor.

Essa brincadeira feita pelo Marco Aurélio Querubim, fazendo menção ao título do famoso romance *A Insustentável Leveza do Ser* (Milan Kundera) best-seller mundial que encanta e angustia, tem o intuito de traduzir como é presente essa dicotomia entre polos, cenários, variáveis que chegam e vão no contexto da cultura e do Terceiro Setor. Sem desmerecer os demais setores econômicos produtivos nem afirmando que isso acontece apenas no nosso meio. O fato é que vivemos na pele essa gangorra de sensações, sentimentos e transformações para superar o peso quase insustentável da luta pela sustentabilidade num exercício permanente de tentar amenizá-lo, o que vai exigindo uma performance profissional que extrapola o nosso saber-fazer artístico, pedagógico e gerencial. Assim, foi preciso também nos prepararmos coletivamente como empreendedores sociais para lidar com as intempéries de um ambiente em constante construção.

No Brasil, o movimento de regularização e profissionalização do Terceiro Setor tem ganhado força e representatividade. Há iniciativas, eventos, especialistas discutindo os rumos dessa frente no país. Os avanços são notáveis e ainda há muito que se conquistar. Inegável é a presença de ferramentas e estratégias do setor empresarial, como o planejamento estratégico, aliado de iniciativas do Terceiro Setor a fim de dar mais caráter de profissionalização e sustentabilidade. Adaptadas à nossa realidade, essas construções vão dando voz e vez às organizações sociais para se estabelecerem e contribuírem, cada vez mais, para a construção de uma nação mais justa, igualitária, democrática, com espaços para todos os setores produtivos da sociedade. Parece utópico, mas, caminhando nesse sentido dia após dia, quem sabe as próximas gerações encontrem uma nova sociedade para atuar e (re)construir? Esse sonho não sonhamos sós. E apostamos na leveza para se aliar à sustentabilidade e na capacidade humana de gerar soluções para os problemas de seu tempo.

10. O bom é inimigo do ótimo

Essa verdade provisória tem sido constante na história do EMCANTAR. Ou seja, o que temos que fazer é o nosso melhor a cada dia, porque o tempo é implacável e logo tudo precisa ser melhorado. De novo.

Em muitos momentos fomos desafiados com nosso rigor e exigência, que, vez ou outra, trouxeram questionamentos sobre o momento certo de apostar em alguma ideia, projeto ou decisão. Foi assim com a gravação do DVD Escutatória, em 2012. O espetáculo já circulava por várias cidades e, nesse itinerário, tínhamos condições técnicas para realizar sua gravação. Só não tínhamos o recurso financeiro. Naquele momento, nos perguntamos se era o momento certo de gravar ou não. Optamos por buscar alternativas para a realização desse sonho. Fizemos parcerias que viabilizaram a concretização do projeto. Anos depois, nos certificamos de que aquele foi o momento adequado para a aposta, ainda que não estivesse com tudo devidamente preparado para tal decisão. Esse tipo de dilema, que coloca em questão o sonho e a capacidade de realização, sempre gerou grandes oportunidades para exercer a visão de futuro, impulsionando o grupo, pessoal e coletivamente, a se aperfeiçoar em suas querências e realizações.

Depois da primeira experiência formal de planejamento estratégico feito coletivamente em 2013, as ocasiões subsequentes já vinham com o toque diferente: o da vivência. Ou seja, começamos a aprender e aprimorar nosso jeito de planejar. Entendemos os limites, as limitações. Percebemos nossa força e capacidade de execução. Olhamos tanto para dentro, quanto para fora, para as influências externas que poderiam interferir no planejado. Essa fluência foi sendo adquirida ao longo do trabalho árduo e dos aprimoramentos individuais em visão de futuro e estratégia nos quase dez anos que se sucederam.

A partir de 2014, as ferramentas utilizadas no processo já se tornavam mais claras e traduziam melhor nossas aspirações e o caminho para alcançá-las. Objetivamos uma declaração estratégica, nosso público-alvo e, acredite, não foi fácil naquele momento. Enumeramos os Resultados Esperados, delineamos os Processos Internos e destacamos o que queríamos como Aprendizados e Crescimento. Conseguimos chegar a uma Proposta de Valor, que, em resumo, seria o nosso diferencial, aquilo que torna única a nossa entrega para o mundo. Tudo isso como consequência de muita reflexão, é claro! Naquele momento, toda essa construção lógica fez sentido. Atualmente, aprimoramos ainda mais essa forma de apresentar nosso mapa estratégico, para ser coerente com nosso momento. Dada a importância dessa organização em imagem das nossas ideias e do nosso esforço, aqui está nosso primeiro mapa estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO EMCANTAR

Declaração estratégica: Ser até 2020, um empreendimento inovador e nacionalmente difundido por integrar arte e educação.

PÚBLICO-ALVO

EMCANTAR COM ARTE E EDUCAÇÃO

Promover a produção e o acesso a bens culturais

- Inovação e Criatividade
- Qualidade Artística e Educacional
- Transformação Social
- Credibilidade
- Responsabilidade Socioambiental

APRENDER BRINCANDO

PROPOSTA DE VALOR

Promover o desenvolvimento humano

RESULTADOS

Expandir a atuação do Grupo Artístico

Investir para promover o crescimento

Obter a sustentabilidade econômica

Ampliar e diversificar a mobilização de recursos

Viabilizar espaço físico (sede) voltado ao interesse público

PROCESSOS INTERNOS

Inovar em produção artística orientada pela empatia

Otimizar processos gerenciais e operacionais

Implantar processos de vendas e de marketing

Aprimorar a gestão de vendas e marketing

Dar consistência e escala aos projetos sociais

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Aprimorar a criatividade e o desempenho artístico

Investir em treinamentos e desenvolvimento

Desenvolver inteligência de mercado

Aprender a melhor forma de comunicar o impacto social

Vivenciar e produzir tecnologias sociais e educacionais

NÚCLEO DE FORMAÇÃO ARTÍSTICA

NÚCLEO DE ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DE FORMAÇÃO

Uma metodologia que fez sentido desde o início foi a criação de Projetos Estratégicos para efetivar na prática as nossas ideias. O perfil executivo do grupo sempre considerou a realização de planos e ações, mas, para funcionar melhor, era importante estar no modelo de projeto, que é algo familiar ao grupo em função da realização de projetos culturais via leis de incentivo à cultura.

Para uma maior aproximação da nossa linguagem, criamos Projetos Estratégicos com nomes lúdicos, de brinquedos ou brincadeiras populares, todos com alguma relação com a ideia proposta. Assim surgiram (e ainda surgem) grandes iniciativas com cara de brincadeira, como:



Projeto Lego: elaborar e executar um projeto para a construção de uma sala multiuso voltada às ações socioculturais do EMCANTAR.

Projeto Ciranda: estruturação das ações sociais do EMCANTAR em forma de ciclo de formação integral para crianças e adolescentes. Atualmente, o livro Pedagogia do Encantamento é um exemplo de como essa iniciativa se concretizou, sistematizando as metodologias e práticas culturais educativas aplicadas pelo EMCANTAR, especialmente em sua frente social.

Projeto Diapasão: estudo e análise jurídica e contábil do modelo de funcionamento do EMCANTAR com vistas à identificação de um modelo de governança alinhado às melhores práticas do Terceiro Setor.

Projeto Escalada: programa de desenvolvimento humano e organizacional para alinhamento com os propósitos de vida dos membros do Comitê de Direção do EMCANTAR.

Projeto Dominó: ampliação e diversificação de fontes de recursos por meio de ações estratégicas de venda de produtos e serviços de formação e artísticos.

Projeto Quebra-Cabeça: realização de modelagem e melhoria de processos gerenciais e operacionais, utilizando a metodologia *Lean Seis Sigma*.

Projeto Toca: levantamento e análise de cenários para alugar, comprar ou construir espaço físico próprio (sede EMCANTAR).

Esses foram os primeiros projetos estratégicos criados. Foram, de fato, grandes professores no sentido de planejar, executar, decidir e, em alguns momentos, paralisar ou até abandonar. Muitos foram concluídos, outros evoluíram para novos e mais profundos projetos, alguns ficaram para contar a história de como nos ensinaram a trabalhar de forma prática, planejada, seguindo um formato que contribuísse para o alinhamento coletivo. Tudo vira aprendizado!

Nesse período, também tivemos grandiosas oportunidades de formação e relacionamento que impulsionaram ideias e sonhos futuros. Em 2012, estivemos na sede do Grupo Ponto de Partida em Barbacena-MG. Lá nos sentimos em casa, acolhidos como que por irmãos mais velhos em arte e aprendizado. Teve cantoria, histórias, momentos de troca de experiências que contribuíram muito para nossa trajetória. Estar próximo de grupos pares e que nos inspiram é realmente uma grande oportunidade. Lá, perguntamos tudo sobre a manutenção de um espaço cultural (sede), sobre ações de formação cultural, que no caso deles é a Universidade de Música Popular, a Bituca e ainda conhecemos a rotina deles em funções administrativas e artísticas. Assistimos a um espetáculo, abrimos o baú da curiosidade e da investigação e alimentamos a alma. Foi um momento incrível de fortalecimento de laços e confirmação de caminho.

Em 2015, estivemos nos EUA, numa experiência formidável de oficinas para brasileiros e filhos de brasileiros em Washington D.C., em parceria com a ABRACE – Associação Brasileira de Cultura e Educação, que trabalha com o Português como Língua de Herança, numa perspectiva humanizada e educativa do contato com as tradições e raízes brasileiras para brasileiros no exterior. Pudemos também fazer uma imersão em espetáculos de grandes companhias como *Cirque Du Soleil* e *Blue Man Group*, o que culminou em um período de muita inspiração artística, de abertura para criar novas ideias e de alimentar a alma para seguir adiante nos desafios institucionais.

Em 2017, fizemos uma residência no Grupo Galpão, em Belo Horizonte, onde passamos uma semana conhecendo, do lado de dentro, a experiência de gestão cultural do grupo, bem como sua outra experiência na gestão e manutenção do espaço cultural Galpão Cine Horto.

A partir de 2016-2017, nosso planejamento estratégico já começava a ter caráter de atualização dos conteúdos. A clareza dos rumos vai permitindo que o processo fique mais fluente e até mais rápido. Naquele momento, a maturidade do Comitê de Direção do EMCANTAR já expressava o quanto se havia desenvolvido uma visão de futuro em comum, que é uma dessas habilidades que se conquista ao participar de processos de planejamento estratégico.

Ficou expressa a necessidade de aprofundamento nas frentes de atuação da organização e de um novo posicionamento institucional. Foi aí que definimos e começamos a difundir EMCANTAR como Cia. Cultural, com duas frentes de atuação: Grupo EMCANTAR e EMCANTAR SOCIAL. Esse processo de pesquisa foi intenso, envolveu consultorias externas e, de repente, concluímos que a resposta estava logo ali, debaixo do nosso nariz. Melhor assim. Isso deu mais confiança ao grupo na tomada de decisões e fortaleceu a identidade que já vínhamos desenvolvendo desde os primeiros anos de planejamento estratégico.

Começamos também a pensar em um modelo de governança que atendesse à nossa realidade e materializou-se anos depois. Aos poucos íamos confirmando o que estava bom,

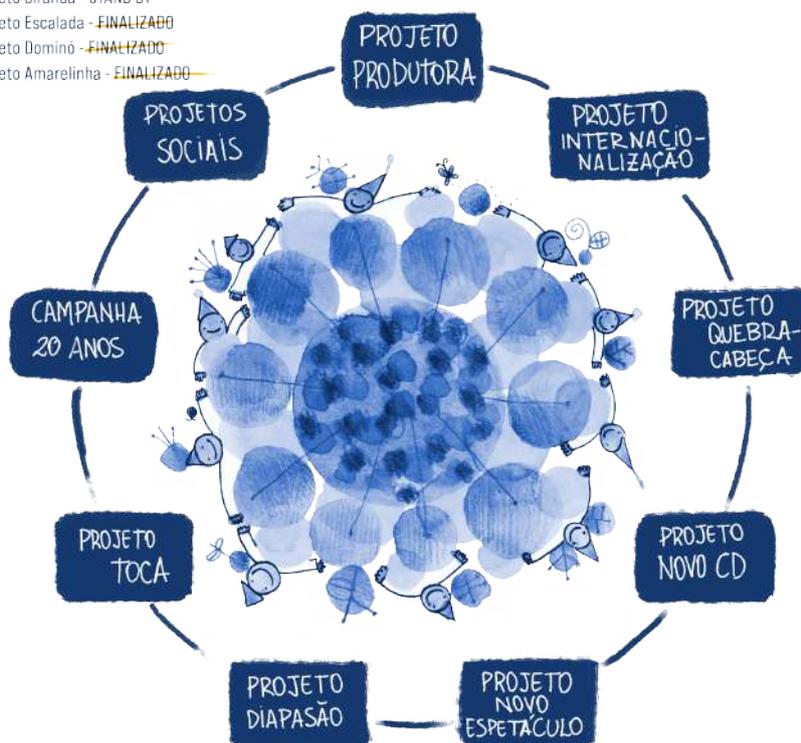
modificando o que já não nos atendia e sonhando o que ainda estava por vir.

Hoje, olhando a história, fica mais didático perceber o quanto uma ideia vai começando assim, despretensiosamente, até se tornar algo que nos convença por um período, porque a vida é assim, constituída de verdades provisórias. O que construímos ao longo desses anos não ficou perdido. Sempre vai se renovando, se reinventado. Assim como na roda das oficinas de formação, aquele momento circular e democrático que fazemos muita questão de praticar e enaltecer em nosso posicionamento, nosso cotidiano, nossa prática. A brincadeira de roda pode ser clara nas oficinas, mas também acontece na discussão do planejamento, nas reuniões coletivas para tomada de decisão, sempre em roda. O princípio da democracia, a oportunidade de todos se expressarem livremente em grupo, a intenção de colocar "tudo na roda" para chegar a uma construção coletiva é o que faz mais sentido para nosso coletivo. Costuma ser o caminho mais trabalhoso e demorado. Mas também gera os resultados mais surpreendentes. Entra na roda a pessoa, a ideia, a proposta, a canção, o coração... quanto tudo isso entra na roda, ela se renova, a realidade se renova. E a gente se renova também! Essa é uma das formas que encontramos de aproximar estratégia e poesia.

Nessa roda tão diversa, é fascinante a riqueza nas várias vozes que compõem o todo. São destaques para além das pessoas: são seus perfis, personalidades, características reais que por vezes só aparecem em situações como essas, de desafio ou decisão. O espaço livre de estar na roda e respeitar as variáveis opiniões é condição sagrada e necessária para legitimar o planejamento. Envolvidos nas emoções do trabalho, nem sempre percebemos essas sutilezas. Quem conduz, quem facilita o processo é que tem essa percepção mais distanciada da realidade de quem está do lado de dentro, tendo condições e sensibilidade para melhor orientar o grupo. Dessa forma, e de inúmeras formas, tivemos momentos de estranhamentos, discordâncias, desconfortos, falas mais alteradas, silêncio absoluto, alinhamento imediato, dúvidas levadas para casa, necessidade de tempo para pensar. Enfim, o processo nunca foi linear. Envolve pessoas, sentimentos, expectativas, histórias de vida. Por isso, todo apreço a cada ser humano que ali está, pois sua contribuição é única e tem todo merecimento de ser, pertencer e participar. Sem gente, não tem grupo que vai pra frente!

PROJETOS ESTRATÉGICOS 2016 - 2017

Projeto Lego - FINALIZADO
Projeto Ciranda - STAND BY
Projeto Escalada - FINALIZADO
Projeto Dominó - FINALIZADO
Projeto Amarelinha - FINALIZADO



A roda de projetos estratégicos também simboliza o trabalho individual que, somado, promove o resultado coletivo, "o melhor de cada um para o melhor de todos". Naquele momento, o grupo delineou as intenções de mais consistência e profundidade nas ações de seus projetos sociais em Uberlândia e Araguari. Ao mesmo tempo, sonhou em alçar voos que extrapolassem fronteiras, num arrojado desejo de internacionalização. De um lado, EMCANTAR Social assegurava a perpetuidade da ação sociocultural. Do outro, Grupo EMCANTAR almejava novos produtos, sendo espetáculos e álbuns. A estrutura administrativa se encarregava de alavancar projetos estratégicos, como regularização jurídica e contábil (Projeto Diapasão), melhoria de processos (Projeto Quebra-Cabeça), conquistar a sede própria (Projeto Toca), e ainda a comemoração de 20 anos do grupo. Um círculo de fogo e folia, que representou muito trabalho e grandes conquistas naquela época.



Foto: Acervo EMCANTAR

11. Na prática, funcionava assim...

Um bom exemplo prático para ser aprofundado é o do Projeto Dominó, que surgiu da necessidade de termos um grupo de pessoas dedicadas a desenvolver estratégias para alavancar novas oportunidades de diversificação de recursos, associando isso ao desejo do grupo em expandir também sua atuação artística. Essas formulações vieram dos Objetivos Estratégicos, que foram escritos, por sua vez, no Mapa Estratégico do ano vigente.

Sendo assim, em 2014, decidimos direcionar nossos esforços em multiplicar as estratégias e aprender com essa iniciativa de foco mais mercadológico. Nasceu o Projeto Dominó, que tinha intenção de fazer repercutir na instituição os bons resultados atingidos na performance de mobilização de recursos alavancada pela equipe envolvida.

O escopo era ampliar e diversificar a mobilização de recursos financeiros da instituição por meio da realização de ações estratégicas para venda de produtos e serviços de formação e artísticos. O resultado esperado foi dividido em metas, baseadas no método SMART, que considera cinco fatores: ser específica, (do inglês, *specific*), mensurável, atingível, relevante e temporal. O grupo envolvido não necessariamente tinha perfil comercial para se lançar nesse desafio. O que movia o grupo era a possibilidade de trazer mais sustentabilidade para a instituição e desenvolver novos produtos artísticos. Foi, de fato, desafiador para uma equipe inexperiente no assunto. Na primeira fase do projeto, a meta foi vender 2.000 produtos, considerando CDs, DVDs e livros, 15 oficinas, 10 intervenções artísticas, 30 espetáculos ou shows musicais e ainda participar de 10 eventos. O período estimado foi de 1 ano e 9 meses para execução (até dezembro de 2015).

Foi feita uma análise de riscos, que contemplou fatores como crise econômica, ano eleitoral, potencial de investimento de empresas, capacidade de execução da equipe e ainda estimativa inadequada do escopo, prazos e metas do projeto. Os primeiros resultados atingidos: conseguimos levar nossos produtos artístico-pedagógicos para eventos nas áreas de educação e cultura, além da criação de uma campanha interna de venda de produtos inédita. Empreendemos eventos nas nossas cidades de atuação e realizamos oficinas com educadores. Os resultados econômicos foram em torno de R\$25.000,00 em vendas de produtos e de serviços (espetáculos e oficinas). Para além disso, uma visão da capacidade de ampliação de fontes de recursos, vários aprendizados sobre processos, estratégias, vendas, marketing, negociação, comunicação e relacionamento. Também a revisão de metas e planos para os próximos passos do projeto.

O Dominó, quando foi transformado em projeto estratégico, ganhou dimensão no nosso dia a dia e proporcionou novas formas de alavancar o crescimento da instituição. De uma situação diagnosticada de dependência quase exclusiva de apenas dois tipos de captação de recursos, avançamos para seis tipos implantados. Saímos de um quadro de mobilização de recursos passiva e passamos a dialogar com novos mercados. A contribuição econômica da venda de produtos e serviços no orçamento anual chegou em torno de 10%. Anteriormente era de apenas 2%.

Por meio desse projeto, experimentamos venda ativa de produtos, espetáculos, oficinas, aprimoramos o perfil comercial do grupo, estruturamos equipe para cuidar das nossas produções artísticas. Dialogamos com calendários comemorativos, articulamos com produtores culturais, financiamos coletivamente a produção de um disco, buscamos novos patrocinadores e conquistamos parcerias internacionais.

É um caminho sem volta. Atualmente, nossos desafios são diretamente ligados ao mundo digital, essa influência tecnológica e de mídias sociais presente no nosso cotidiano. O Projeto

Dominó serviu de alicerce para projetos posteriores como o Bambolê, que intensificou as ações de relacionamento com parceiros, e mais recentemente o Bumerangue, que dá destaque à força de diversificação de recursos em prol da sustentabilidade econômica, dialogando com o mercado digital e suas tendências, a partir de estudos de criação de novos produtos digitais e difusão de conhecimentos adquiridos na história do grupo.

A partir de 2014, ano de implantação do Projeto Dominó, triplicamos os resultados financeiros da instituição no que tange à venda de produtos e serviços. De 2015 adiante, mantivemos uma performance ainda melhor, tudo a partir de metas, foco, dedicação e planejamento. Em resumo, tivemos uma performance de venda passiva de mais de R\$70.000,00 e venda ativa de quase R\$100.000,00. Os produtos como CDs, DVDs e livros contribuíram também com uma receita de R\$ 48.400,00. No total, mobilizamos mais de R\$ 215.000,00 por meio de ações estratégicas voltadas para a sustentabilidade financeira do empreendimento associada também à expansão da atuação artístico-pedagógica do EMCANTAR. A partir de 2018, as mudanças no cenário interferiram nos resultados e, por isso, foi preciso reavaliar os projetos estratégicos, a fim de alinhar com o macro e o microambiente. Essa maleabilidade também é possível porque o alicerce está construído: um planejamento claro, aberto às mudanças, pessoas alinhadas com visão de futuro e o desejo de ser melhor. Isso é o que continua a nos mover constantemente.



Foto: Acervo EMCANTAR

12. “Todos juntos somos fortes”

Trecho da canção *Todos Juntos* da obra *Os Saltimbancos* (Enriquez / Bardotti / Chico Buarque)

Bebê na roda, bebê na barriga e um monte de gente reunida. Essa é a foto que simboliza um dos nossos encontros de planejamento estratégico para os anos de 2018 e 2019. Definimos que, para nossa dinâmica, o ideal seria avaliar e construir o planejamento a cada dois anos, com uma revisão anual para ajustes de percursos. A brincadeira da foto expressa o quanto fomos crescendo em número e gente ao longo da última década.

Enquanto fazíamos o planejamento da nossa vida coletiva, enfrentávamos também dilemas, desafios, mudanças, dores e perdas. Pessoas saindo e abalando nossa estrutura. Ao mesmo tempo, pessoas chegando na equipe, bebês chegando na família e o simbolismo de renovação sendo transmitido através da vida, chegadas e partidas.

Vivenciamos um processo de planejamento até então com pessoas que estavam juntas há mais de dez anos, um alinhamento histórico que permitia falar com os olhos, os corações e a legitimidade da construção coletiva. Alguns foram mudando de funções, outros indo embora, e muitos mais chegando e contribuindo com suas singularidades para a transformação que há tempos sinalizávamos intuitivamente que haveria de vir.

Sonhamos alto, pensamos em ser reconhecidos nacionalmente como um empreendimento inovador por integrar cultura e educação. Queríamos ter a sede própria até 2020. Preparamos toda a documentação para construir um centro cultural em Uberlândia, mas o recurso não veio. Depois, adaptamos para que fosse em Araguari. Conquistamos um terreno via projeto de lei municipal, projeto arquitetônico, articulações com o poder público e a iniciativa privada. Tudo em pleno acontecimento, mas nem tudo depende da gente quando o assunto é mobilizar recursos. Daí, aparecem as surpresas, avistamos um galpão, *pertim* do terreno cedido, estava pronto para ser alugado, ninguém nunca o tinha usado. Dava para montar palco, escritório e estúdio de gravação. Parece que ali já realizávamos o anseio de ter nosso ninho.

Sentamos no meio fio na porta do galpão. Ali, uma queda de braço entre a vontade de nos fixarmos *versus* a relevância das consequências dessa decisão. Optamos por dar o passo e fizemos a aposta. Não estava assim no planejamento. Mas estava no peito, pulsando, desejando. Era mais fácil adaptar os planos que nós mesmos escolhemos. Fincamos raiz, levantamos o palco, transformamos um espaço vazio em sede. Ali tem nossa cozinha com café e pão-de-queijo todo dia, nossa sala de reuniões, que às vezes mistura com o estúdio, mas estamos habituados a dançar conforme a música. Isso quando não somos nós que compomos a canção!

Esse exemplo é só pra dizer que, mesmo preparado, planejado, pode ser que uma daquelas lambadas da vida apareça e mude todo o cenário. Vale ter molejo e flexibilidade para lidar com os imprevistos. Parece óbvio, mas sempre ouvimos dos facilitadores do processo afirmações como: “Vocês podem mudar o planejamento”. “Não precisa ficar preso ao que está escrito”. “Vocês não têm obrigação de executar tudo agora.” “Façam de acordo com a capacidade de vocês.” “Deixem esse projeto paralisado. Em outro momento vocês retomam”.

Enfim, deixar algo por fazer não esteve nunca nos nossos planos. Nem nas ações. Às vezes é difícil aceitar a mudança. Mas aprender com isso é o que mais vale. Enquanto todo o planejamento acontece, fora da sala de reunião tem muita gente trabalhando, saindo, chegando. Tem cenário de captação e execução de projetos se transformando. Tem patrocinadores indo e vindo. Tem

aprendizado constante. Tem licença maternidade e afastamento médico. Tem espaço novo, tem mudança. E o planejamento ali, persiste, permitindo que a gente mantenha a sanidade em meio ao caos da vida.

Em mais de duas décadas de resiliência, que é assim que defino nossa constante e perene existência no mundo, temos sido muito privilegiados por condições como a de estar em uma região rica econômica e culturalmente, que é o Triângulo Mineiro, mais especificamente nas cidades de Uberlândia e Araguari. Temos também, por credibilidade construída dia após dia, a dívida de sermos patrocinados de forma contínua por grupos econômicos importantes como Algar e Martins, representados por seus Institutos empresariais (IAR e IAMAR) em Uberlândia e a cooperativa de crédito SICOOP Aracoop em Araguari.

Desenvolvemos inteligência para pleitear recursos por meio de políticas públicas de fomento à cultura, especialmente as leis de incentivo à cultura, que são a principal forma de operacionalizar as ações e projetos do empreendimento, fortalecendo, dessa maneira, a rede que envolve os três setores (público, privado e sociedade civil organizada) e contribui para o desenvolvimento produtivo e econômico da sociedade por meio da cultura.

Estabelecemos grandiosas parcerias estratégicas que garantem a qualidade e a repercussão de imagem positiva ao nosso trabalho com instituições do terceiro setor como Programa Transforma, Ong Casa, ABRACE (EUA) e veículos de comunicação como TV Integração, TV Paranaíba, Jornais Correio de Uberlândia, Diário de Uberlândia e Diário de Araguari. Sempre contamos com fornecedores sensíveis e envolvidos com nossa causa que formam toda uma cadeia produtiva impactada por projetos e ações na área da cultura.

Nesse sentido, quando estamos pensando no que fazer, sonhamos também com quem vamos fazer. Então, fica mais leve e, conseqüentemente mais rico, pois agregamos experiências. No fundo, reforçamos o lema que nos inspira desde o início, extraído do espetáculo Os Saltimbancos: "Todos juntos somos fortes, não há nada pra temer".



Foto: Acervo EMCANTAR

13. Trilho ou trilha?

A essa altura do campeonato, ou do espetáculo, para ser mais coerente com nossa realidade, planejar já envolve técnicas que ultrapassam as perguntas iniciais. O tom do processo foi ganhando a característica do grupo e da facilitadora, Chayene Cotrin, que esteve presente e conduzindo desde o primeiro encontro em 2013.

Se nós como grupo mudamos, ela, como consultora, mudou também. A experiência compartilhada entre nós permitiu que as lições aprendidas se transformassem em um modelo muito apropriado para aplicação do método para grupos culturais, entidades do terceiro setor, a todo esse público que tem gana e causa, mas que precisa de método e ferramentas para colocar (e tirar) as ideias do papel.

Por isso, o início do planejamento realizado em 2018 começava com a pergunta sobre o que não poderia faltar e o que, de acordo com experiências anteriores, poderia ser melhorado na condução do processo. Além disso, estabelecemos acordos sobre como conduzir opiniões conflitantes ou ainda o que fazer quando a decisão não fosse unânime. Definimos qual a melhor forma de trabalhar: em grupos menores ou individualmente, de acordo com o assunto. Ou seja, avançamos ao ponto de começar a planejar planejando como seria o planejamento. Curioso, hein? Para além da brincadeira, vale a conquista do grupo em absorver os aprendizados ao longo dos anos e chegar a uma maturidade institucional que leva ao profissionalismo, ao melhor aproveitamento das habilidades individuais em favor do coletivo, ao reconhecimento das contribuições singulares que cada participante dá e às novas necessidades do grupo após uma estrada de quase dez anos de planejamento estratégico.

Nesse estágio, partimos das vontades pessoais, que se transformam em vontades grandes, coletivas, viram projetos culturais arrojados, inovadores, daqueles que impressionam e que são a marca registrada do EMCANTAR. Para isso, precisamos abrir mão em alguns momentos das vontades pequenas, como Ênio Bernardes, o Enzo Banzo, bem explicou no grupo há anos atrás: deixar de lado um pouco o que é pequeno em favor do que vai ser feito de maior. Nessa hora, aprendíamos sobre solidariedade, visão de futuro, reciprocidade e amor.

Escolhemos a trilha. Fizemos o trilho ao longo da jornada. Nessa hora, já dava pra perceber que nada é, tudo está: em movimento, em mudança, em transformação. O planejamento estratégico pode ser aquela bússola no meio do mar. Indica para onde ir ou onde ficar em meio a tempestades. Ou, em caso de alçar novos mares, por onde podemos partir e começar a navegar.

Na prática, esse movimento foi representado pelo formato mínimo de Comitê de Direção que já tivemos: hoje somos apenas quatro pessoas. Era hora de recalcular a rota e redistribuir funções. Precisávamos olhar para dentro, trazer mais pessoas para conseguirmos trabalhar. Reformulamos também nosso foco e os objetivos para o ano. Mais importante que ousar era ter os pés no chão para conseguir caminhar. Avaliamos em quais sonhos iríamos investir e em quais estratégias apostaríamos para focar na diversificação das fontes de recursos, por exemplo. Selecionamos os principais temas para tratar em cada frente: EMCANTAR Social, Grupo EMCANTAR, gestão e estratégico.

Nas conduções das reuniões, vinha sempre um lembrete para alinhamento e recordação: *o planejamento estratégico é para organizar e sistematizar os sonhos e vontades do grupo, os sonhos podem mudar e por isso precisamos sempre atualizar e observar as mudanças de cenários. Lembrando que o planejamento é uma direção de alinhamento e nada impede de ser revisto ou mudado conforme as mudanças internas ou externas.*

Fizemos análise de cenários, pesquisamos sobre dados gerais do Brasil e dos municípios em relação à Cultura, atualizamos nosso Mapa Estratégico. Chegamos a melhores formulações para Objetivos Específicos e para os Projetos Estratégicos atuais. Tentamos, mais uma vez, incluir a gestão por indicadores, mas, na prática, acontecia apenas no EMCANTAR Social. Fizemos um balanço do status de cada projeto estratégico definido. Organizamos o modelo de governança, as equipes e funções de cada profissional, além da rotina geral de trabalho. Ufa! Deu trabalho.

No final de 2019, terminamos o ano orgulhosos de um planejamento impecável. Calendário na parede, ideias mirabolantes tomando forma. O sonho de circular pelo Brasil podendo se efetivar e as oficinas se consolidando cada vez mais com a equipe que chegara há alguns anos e já produzia belos e impactantes resultados. Saímos de férias com tudo pronto. Era só descansar e começar com energia no próximo ano! Pela primeira vez conseguíamos finalizar um ciclo com planejamento delineado antes do início das atividades do ano seguinte. Parecia até um sonho se realizando. Até que chegou 2020!

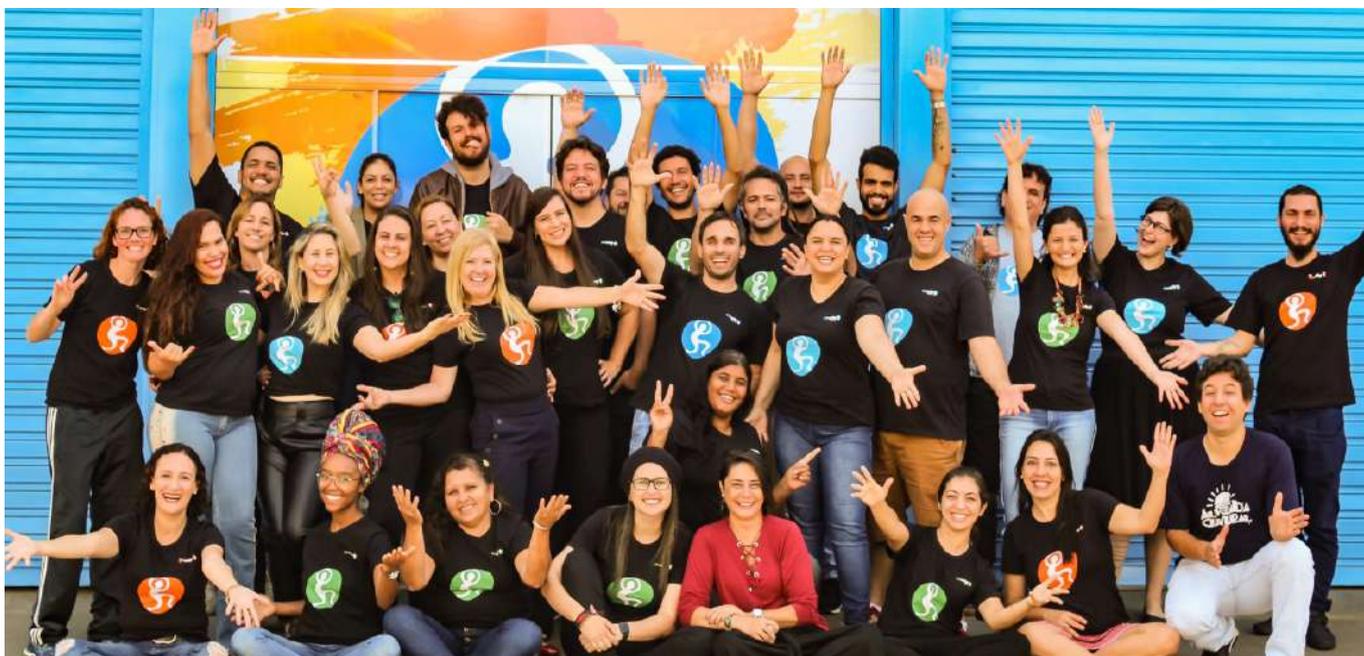


Foto: Ariane Fernandes

14. Aquele banho de água gelada...

A história vai se encarregar de deixar registrado que o ano de 2020 foi o ano da pandemia. Desde março, o Brasil começava a presenciar casos de uma doença ainda desconhecida, com notificações crescendo em todo mundo, com sintomas inicialmente ligadas ao sistema respiratório e um fator muito agravante: um caráter letal.

A Covid-19 veio como um sintoma para toda a humanidade e transformou o modo de ser e estar no mundo. Consequências devastadoras nos setores da saúde, educação, economia e, claro, na cultura. Os primeiros casos registrados no Brasil foram em fevereiro de 2020 e, logo em março, já começavam medidas restritivas, *lockdown*, mudança completa de paradigma.

Ainda que o governo brasileiro tivesse um posicionamento oposto às principais orientações mundiais como da OMS (Organização Mundial da Saúde), de tantos outros países que enfrentaram a pandemia, o impacto da doença foi certo no país. Para a Cia. Cultural EMCANTAR não foi diferente, apesar de termos conseguido resistir com bravura a todo esse cenário incerto e caótico. Infelizmente não foi assim para todos.

Enquanto tínhamos um planejamento “redondinho” para circular com espetáculos, ampliar a oferta de vagas em oficinas nos projetos sociais, avançar internamente com a profissionalização e o crescimento da equipe de trabalho, a mudança imposta pela pandemia simplesmente nos tirou o chão, o ar, toda a estrutura que tínhamos preparado para trabalhar.

Ficamos sem resposta por alguns meses. As oficinas paralisadas, a equipe tanto a mais antiga quanto a recém-chegada trabalhando em *home office* e ainda inexperiente nesse modo de encantar e fazer arte, de promover nossa missão e de continuar a inspirar pessoas. Dúvidas, incertezas, perguntas sem respostas, do ponto de vista interno e falta de políticas para controlar e amenizar a pandemia do ponto de vista externo foram alguns dos fatores que agravaram os efeitos dessa situação.

Alguns projetos já tinham iniciado e passados os primeiros meses conseguimos readequá-los para o modelo virtual. Outros ficaram paralisados pelo restante do ano. Outros sonhos e ideias não foram sequer retomados, mediante a situação crítica que veio à tona com a pandemia: problemas governamentais, falta de fomento no setor, dificuldade e burocratização de mecanismos de emergência para a cultura. Um cenário inédito, de desesperança em alguns momentos e de total falta de respostas.

Como já dizia Marco Aurélio Querubim, “as crises são momentos grávidos”. E nesse momento não foi diferente. Se nosso fazer lida com criatividade, era hora de colocá-la à prova e em favor das soluções para a situação. O Comitê de Direção do EMCANTAR se reunia exaustivamente para buscar alternativas para manter os profissionais trabalhando, garantir a execução dos projetos e realizar as ações de novas formas, dialogando com o digital, o virtual, o mundo *online*.

A imagem que nos vinha à mente era a de que estávamos à beira de uma piscina de água gelada em pleno inverno. A gente sabia que precisava pular na água em algum momento, mas, até então, dava para esperar. Essa piscina se chamava “mundo digital” e o instrutor que nos empurrou na piscina foi a pandemia. Ou seja, a resistência a mergulhar nesse contexto digital já não poderia mais ser adiada, embora o objetivo estratégico de “Interagir com as tendências de mercado e do mundo digital” estivesse delineado desde o planejamento de 2018. No entanto, agora era uma questão de sobrevivência e continuidade.

Nada disso estava nos nossos planos e planejamentos. A diferença é a de que já sinalizávamos essa possibilidade e estávamos preparados e maduros para encarar a água gelada em que fomos mergulhados.

A primeira mudança que precisou acontecer foi a de mentalidade, ou como se diz atualmente, *mindset*. Parecia um conflito geracional, daqueles entre pais e filhos, entre analógico e digital, de duas realidades distintas que precisam conviver, interagir e inaugurar um novo paradigma. Mudar nosso modo de pensar as ações foi doloroso. Houve resistência. Foi se construindo aos poucos durante alguns meses. Exigiu confiança uns nos outros e apostas em caminhos não percorridos. Incertezas. Prudência. Perguntas. Tudo isso fez parte do ano de 2020, que estava totalmente planejado para ser diferente.

Em menos de um ano, ou seja, de maio a dezembro de 2020, decidimos que o planejamento estratégico se faria de acordo com as atualizações da pandemia em nossas cidades e no Brasil. Adotamos as medidas de cuidado e enfrentamento da doença conforme as orientações científicas. Transformamos os espetáculos em *lives*, as oficinas em encontros remotos *online*, as reuniões tinham os cenários de sofá, quintal e crianças em casa. As decisões com patrocinadores sendo tomadas com mais cautela e cooperação entre si. Ainda assim, perdemos dois patrocínios com os quais contávamos.

O público dos projetos sociais diminuiu, pois esbarrou na dificuldade da exclusão digital: nem todos tinham dispositivos e conexão de Internet para participar de forma *online* das atividades. As apresentações artísticas dos projetos se tornaram videocliques, assim como as brincadeiras de roda, que foram transmitidas por plataformas digitais.

Ao mesmo tempo, extrapolamos a ideia de estar apenas no Triângulo Mineiro. De repente, conseguimos “voltar” aos EUA, oferecendo oficinas e cantoria para eles por meio do YouTube. Atravessamos fronteiras conectados por telas e fibra ótica. Começamos a ver acontecer um daqueles sonhos antigos de ganhar o mundo.

Mantivemos a esperança e produzimos um livro: a Pedagogia do Encantamento. Tivemos condições de escrever, produzir e lançá-lo de forma inovadora. Aproveitamos o ensejo e produzimos um espetáculo autoral, *A Cigarra e a Formiga*, que traduziu muito bem essa condição de artistas e operários ao mesmo tempo, que cantam, encantam e trabalham incansavelmente. Afinal, quem disse que fazer poesia não é trabalhar?

Em 2021, já mais entendidos dessa nova realidade, optamos por transformar essa experiência pandêmica em aprendizado: reformulamos os escopos de projetos culturais, estruturamos os sonhos a partir desse novo modo de trabalhar, lançamos livro e disco com crianças, todos produzidos nesse período de pandemia, além de um documentário que valoriza a expressividade da cultura popular da nossa região. Todo esse conteúdo está disponível em nossas redes sociais.

Aquela água gelada fez despertar ideias e então brotaram as soluções. Sofremos com a falta de vacina e com a estagnação da lei federal de incentivo à cultura, que paralisou parte dos nossos projetos. Mas também abrimos a mente e o coração para outras iniciativas. Tivemos coragem de criar nosso primeiro curso online para educadores em parceria com o poder público.

Em resumo, depois de tudo passado, fica mais fácil elucidar a experiência angustiante que tivemos, embora essa história ainda não tenha terminado. A musculatura mental e emocional para essa transformação foi possível porque tínhamos um time, um grupo, um coletivo de pessoas sensíveis e prontas para o que desse e viesse. Ninguém abandonou o barco na piscina gelada. A gente literalmente colocou a máscara, pôs a cabeça para pensar e o coração para pulsar. O planejamento foi se redesenhando e, em 2021, optamos por estruturar as ações para os primeiros seis meses de trabalho, que era o que tínhamos de possibilidade para afirmar sobre o futuro.

Atualmente, nossa comunicação no mundo digital ficou mais fluente, divertida e mais próxima do dia a dia. Nossos educadores se tornaram também *youtubers*, nossa equipe de comunicação começou a acompanhar dia a dia as mudanças no ambiente de *marketing* digital. O Comitê de Direção voltou os olhos para fora, para cada vez mais trazer o novo e dialogar com as tendências do tão disseminado “novo normal.”

E tudo começou a virar de novo uma brincadeira. Tomou novos ares de encantamento. Expandiu, cresceu, renovou o que já estava há tempos funcionando no senso comum do “antigo normal”. Levamos aquela sacudida que, de vez em quando, a vida dá. Pessoal ou coletivamente, existem essas oportunidades de mudança. Elas nos projetam para novos espaços e experiências. É fato que dói. Mas crescer dói. Também é inevitável. Então, vamos!

Quando olho para o EMCANTAR com 25 anos, faço a analogia com uma pessoa nessa idade: em geral, já é um adulto em momento de construção de sua carreira, seja acadêmica ou profissional, buscando seus desafios pessoais, ao mesmo tempo em que já tem uma bagagem de vida. E as tomadas de decisão vão se tornando mais complexas. Faz parte da vida.

Às vésperas de aniversário, o EMCANTAR vivenciou um drama trazido pelo macroambiente que abalou suas estruturas e o tornou mais forte. Quem sabe até mais sintonizado com seu tempo. Dialogar com a contemporaneidade depois de mais de duas décadas é desafiador e necessário. Se dependêssemos do nosso movimento, provavelmente ainda levaríamos mais alguns anos para arriscar estratégias nesse mundo digital do qual há muito a desbravar. Continuaríamos a fazer as mesmas ações no mesmo modelo de antigamente. E como seres criativos e resilientes que somos, fomos desafiados e conseguimos sair nadando e fazendo bolhas nessa piscina gelada. O lance agora é surfar!

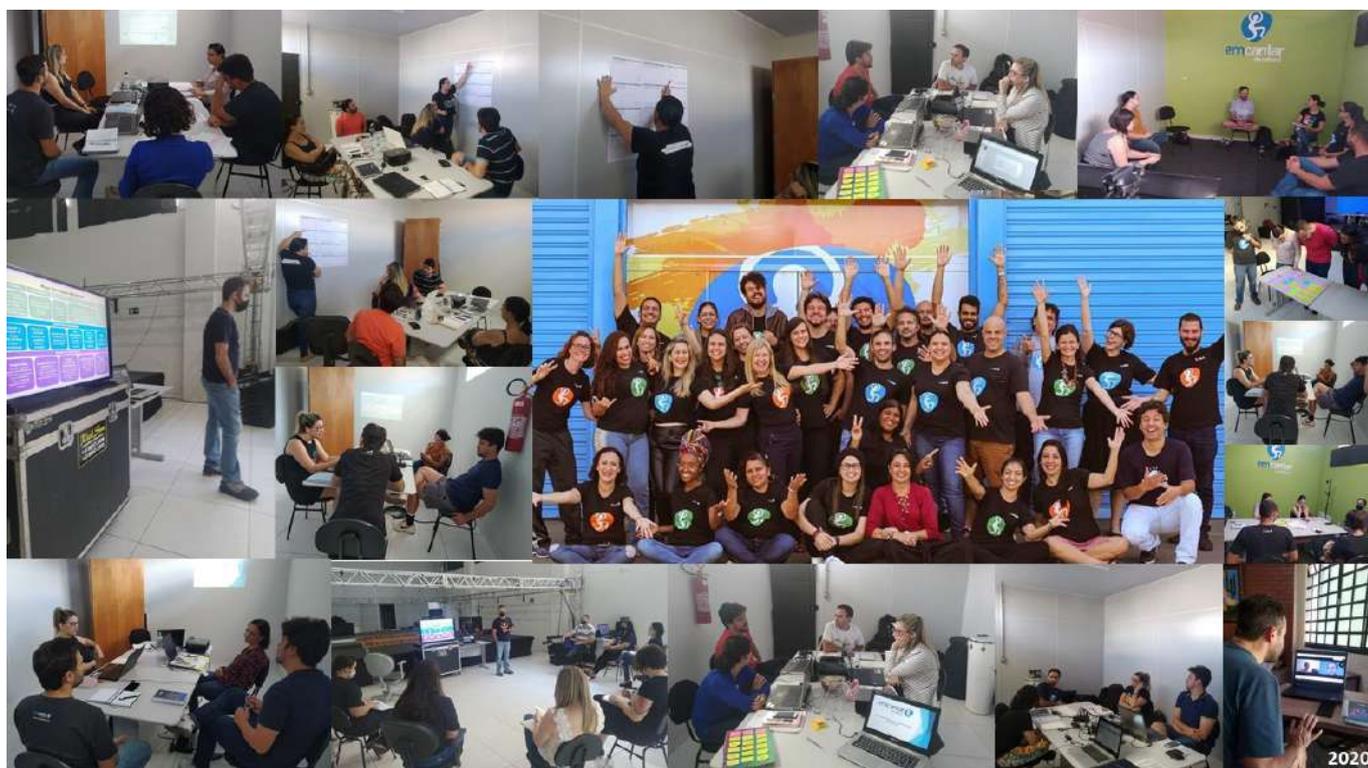


Foto: Acervo EMCANTAR

15. E agora, por onde recomeçar?

O ano é 2021 e o planejamento está em curso, porém aberto. Essa pergunta poderia ser feita em 2013, quando começamos o processo de planejamento estratégico. Mas a verdade é que ela se renova a cada ano, a cada ciclo. Não começamos mais do mesmo ponto. Mas há sempre uma constatação de por onde devemos (re)começar.

Definimos a estratégia para os primeiros seis meses e o restante do ano se desenrolou a partir da experiência acumulada. O macroambiente sempre influenciou muito nossas decisões e ações: projetos paralisados no Ministério do Turismo / Secretaria Especial da Cultura do Governo Federal, situação de escolas e eventos totalmente incertas em função da pandemia, aprendizados que ainda não se efetivaram no conhecimento em relação ao mundo digital. Todo esse cenário exige de nós paciência e coragem. Já estivemos mais afoitos. E aflitos. Agora, entendemos como gira a roda e já nos adaptamos a essa realidade diferente.

O contexto nos deu a oportunidade de vivenciar nossa primeira experiência de realização do processo de Planejamento Estratégico de forma digital: reuniões *online*, coleta de impressões individuais para validação em grupo, apresentações feitas por videoconferências. Um novo paradigma imposto que, caso não fosse a atual circunstância, não faríamos um planejamento assim. Sempre preferimos o olho no olho, a cumplicidade da presença, o calor humano. Porém, também aceitamos as novas condições e, com isso, aprendemos a ouvir sem interromper uns aos outros, a reeducar nossa forma de participação no coletivo, ficamos ainda mais pontuais e otimizamos nosso tempo juntos. Houve muito esforço pessoal que gerou um grande avanço coletivo.

O início do planejamento esteve minimamente organizado, mas muito se deu na construção do processo. O levantamento inicial de demandas por onde partimos: quais nossas dores? O que mais nos incomodava naquele momento? O que não poderia faltar nesse planejamento? Até onde conseguiríamos avançar? Quais compromissos já assumidos que não poderiam ficar de fora? Optamos por ajustar questões internas, como o modelo de governança e também a gestão por indicadores. Já era hora! Sentimos a necessidade de revisitar nossos valores e o fizemos de modo a torná-los mais orgânicos. Essa remexida no início, tendo por base nossa Linha do Tempo, fez perceber com nova clareza o nosso movimento coletivo. Já passamos por mais de duas décadas. Vimos as leis de incentivo florescerem e fortalecerem a economia criativa no Brasil. Presenciamos também crianças e adolescentes cantando e logo se tornando profissionais que reconheciam o desenvolvimento de certas habilidades por meio da participação em nossos projetos sociais. Tínhamos indignações e restrições lá em 1996 que já são resolvidas nos dias atuais: os meios de comunicação se popularizaram com a Internet e o acesso às produções agora não é mais privilégio de alguns. Enfim, revisitando a história nossa e o contexto que nos envolve, voltamos às origens para definir quais são nossos ideais de hoje. Não se trata de escolher um projeto porque é de interesse do patrocinador ou porque dialoga mais ou menos com as tendências do mundo. Isso também é válido. Mas o nosso momento era de olhar para dentro, para o encantamento a fim de encontrarmos respostas. E de novo foi desafiador!

Fizemos exercícios individuais, em duplas, colocamos as ideias nos grupos de conversa para validação e preparação para a reunião *online* que durava o dia todo em plena sexta feira. Fomos nos adaptando ao novo modelo de fazer planejamento.

Assumimos que estamos juntos porque acreditamos que a arte encanta e inspira as pessoas a

vivenciar seus potenciais (Nosso Porquê). E que continuamos sendo uma Companhia Cultural fundada em 1996 constituída por duas frentes: Grupo EMCANTAR e EMCANTAR Social (Quem Somos). Realizamos Produções Artístico-Culturais e Projetos Sociais de Formação (O Que Fazemos). A finalidade é, de fato e até hoje, fazer arte e encantar pessoas (Para Quê). Não estamos sós nisso.

O trabalho é compartilhado com uma rede que envolve os Três Setores: Público (Primeiro Setor), Privado (Segundo Setor) e OSCs (Terceiro Setor) para beneficiar crianças e adolescentes, famílias, educadores, agentes culturais, a sociedade em geral (Público/Para Quem). Quem faz isso acontecer? Somos vários: atualmente, 30 profissionais da equipe EMCANTAR, além de uma rede de parceiros e voluntários.

Como fazemos isso? Promovendo o encantamento com a vida e a arte por meio de ações artístico culturais e de formação, baseadas em metodologia própria: Pedagogia do Encantamento (Missão). E o que valorizamos? De forma escrita e resumida, são esses nossos valores:

- Fazer com vontade e senso de responsabilidade.
- Colocar arte em tudo o que faz.
- Olhar para as potências de cada pessoa.
- Vivenciar a coletividade, a cooperação e a criatividade.
- Difundir saberes e práticas culturais educativas.

Nossas aspirações são várias, múltiplas, sempre novas. Mas conseguimos organizá-las em Objetivos Estratégicos que nos guiam em ideais e ações. Com 25 anos de trajetória, não é tão ousado mais querer:

- Difundir o conhecimento e a experiência do EMCANTAR.
- Interagir com as tendências de mercado e do mundo digital.
- Obter sustentabilidade econômica e diversificar fontes de recursos.
- Expandir a atuação do Grupo EMCANTAR e ampliar a visibilidade.
- Diferenciar a produção artística pela qualidade, beleza e inovação.
- Fortalecer a ação artístico-pedagógica dos projetos sociais de formação.

DECLARAÇÃO INSTITUCIONAL

QUEM SOMOS

Companhia Cultural EMCANTAR, fundada em 1996, constituída por duas frentes:
Grupo EMCANTAR e EMCANTAR Social

POR QUÊ?

A arte encanta e inspira as pessoas a vivenciar seus potenciais.

O QUE FAZEMOS?

Produções artístico-culturais e projetos sociais de formação.

PARA QUÊ?

Fazer arte e encantar pessoas.

COM QUEM?

1º SETOR: Estado (Políticas Públicas)
2º SETOR: Empresas (Patroc. e Fornec.)
3º SETOR: Organiz. da Sociedade Civil

PRA QUEM?

Criança e adolescente (proj. sociais)
Família e sociedade (produç. artísticas)
Educadores e Agentes Cult. (formação)

QUEM FAZ ACONTECER?

Equipe EMCANTAR
Rede de parceiros
Voluntários

COMO FAZEMOS?

Promovendo o encantamento com a vida e a arte por meio de ações artístico-culturais e de formação, baseadas em metodologia própria:
PEDAGOGIA DO ENCANTAMENTO

O QUE VALORIZAMOS?

Fazer com vontade e senso de responsabilidade.
Colocar arte em tudo que faz.
Olhar para as potências de cada pessoa.
Vivenciar a coletividade, a cooperação e a criatividade.
Difundir saberes e práticas culturais educativas.

Em poucas linhas, passamos pelos principais conteúdos estratégicos construídos pelo EMCANTAR. No conjunto, demonstram objetivação e alinhamento quanto à identidade institucional, desejos e desafios comuns a serem perseguidos. Parece simples, mas tem muito suor envolvido. Juntamente com esse cenário organizado de planejamento, acontecem em média de 10 a 15 projetos regulares nas frentes artística e social. Todos dialogando com esse arcabouço sistematizado em *slides* que se materializam em muito trabalho na prática.

Sobrevivemos. E continuamos firmes. Não sabemos como essa história se conclui. Mas estamos lúcidos, conscientes, otimistas. Há uma força invisível no coletivo que sempre impulsiona para frente. É preciso também confiar. Uma boa dose de racionalidade permeada pelos toques de emoção, poesia e criatividade. A medida quem dá é o grupo, a junção das individualidades. Não há uma fórmula a seguir. Há modos de construir.

Diante de toda experiência descrita, a aposta de efetivar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão do EMCANTAR tem sido assertiva. Hoje já nos acostumamos com o perfil de construção que ela tem, demonstrando que não é algo fixo, rígido, imutável. De fato, é norte, bússola, brinquedo de conduzir os sonhos e as ações. O planejamento, por si só é apoio, ferramenta, rascunho para realização, se constitui como o enredo das vontades, organizadas no tempo, aliando ações e resultados, produzindo história, emaranhando as cores e tons do sonho comum e coletivo.

Nossos votos se renovam a cada planejamento. Arregaçamos as mangas e convidamos todo mundo de novo para pactuar. Já está dando certo. Sempre dá! Por tudo isso, se a gente não se chamasse EMCANTAR, seria o que mais aprendemos até aqui para ver cada sonho acontecer: REALIZAR! Diante de tantas sacudidas da vida, o que podemos bradar é aquilo que Marco Aurélio Querubim sempre diz: Avante!

Julho de 2021

Anexos



Principais Projetos Estratégicos

Bumerangue (2021)

Criação de uma nova frente de trabalho com foco em estratégias de inovação, através da estruturação da equipe, definição de estratégias e levantamento de novos negócios para difusão de conteúdo (produto escalável) e diversificação das fontes de recursos, desenvolvimento de iniciativas de inovação, pesquisa de tendências sobre inovação e negócios sociais, desenvolvimento de estudo.

Pipa (2020 e 2021)

Estudar, analisar, propor e implantar ações para diversificação de fontes de recursos para projetos artísticos e de formação com crianças, adolescentes e educadores.

Memória (2019 a 2021)

Sistematizar, organizar e digitalizar o acervo histórico da Companhia Cultural EMCANTAR (arquivo digital e virtual) e elaboração de relatório consolidado com todos os dados históricos das ações de formação do EMCANTAR Social.

Bambolê (2019)

Empreender espetáculos e oficinas de formação em diferentes cidades da região e desenvolver ações de distribuição de produtos e venda de serviços do EMCANTAR para escolas, SESC e instituições com foco em educação e cultura.

War (2018 e 2019)

Identificar e articular oportunidades de projeção do Grupo EMCANTAR no exterior.

Toca (2016 a 2019)

Levantamento e análise de cenários para alugar, comprar ou construir espaço físico próprio (sede EMCANTAR).

Quebra Cabeça (2016 e 2017)

Realização de modelagem e melhoria de processos gerenciais e operacionais, utilizando a metodologia *Lean Seis Sigma*.

Ciranda (2014)

Estruturação das ações sociais do EMCANTAR em forma de ciclo de formação integral para crianças e adolescentes.

Diapasão (2013 a 2017)

Estudo e análise jurídica e contábil do modelo de funcionamento do EMCANTAR com vistas à identificação com um modelo de governança alinhado às melhores práticas do Terceiro Setor.

Dominó (2013 a 2015)

Ampliação e diversificação de recursos financeiros por meio de ações estratégicas de venda de produtos e serviços de formação e artísticos.

Escalada (2013 a 2015)

Programa de desenvolvimento humano e organizacional para alinhamento com o propósito de vida dos membros do Comitê de Direção do EMCANTAR.

Lego (2013 a 2015)

Elaboração e execução de projeto a fim realizar a construção de uma sala multiuso para ações socioculturais do EMCANTAR.

Principais Mapas Estratégicos

MAPA ESTRATÉGICO EMCANTAR 2016/2017

OBJETIVO: Ter, até 2020, uma sede própria para realizar produções artísticas e ações de formação, bem como ampliar a visibilidade do Grupo Artístico e consolidar a ação do Instituto Social.

QUEM SOMOS?

Um empreendimento cultural fundado em 1996, constituído por uma Produtora e um Instituto Social.

O QUE FAZEMOS?

Produções Artístico-Culturais e Projetos Sociais de Formação.

O QUE QUEREMOS?

VISÃO: Fazer arte e encantar pessoas.

PARA QUE, COMO E PARA QUEM?

MISSÃO: Promover o encantamento com a vida e a arte por meio de ações artístico-culturais e de formação para infância e juventude.

O que valorizamos?

Potencial Humano

Entusiasmo

Criatividade

Sustentabilidade

Profissionalismo

FOCO PRODUTORA CULTURAL

Expandir a atuação do Grupo Artístico e ampliar visibilidade.

Diferenciar a produção artística pela qualidade, beleza e inovação.

Estruturar Produtora com Comercial, Produção e Marketing.

Obter sustentabilidade econômica e diversificar fontes de recursos.

Investir para promover o crescimento.

FOCO INSTITUTO SOCIAL

PROGRAMA TRANSFORMA

Aprimorar a gestão do programa e projetos, assim como inovar e integrar as ações dos projetos de formação.

MISSÃO

Promover oportunidades de vivências artístico-culturais possibilitando o desenvolvimento humano, o potencial criativo e o protagonismo.

PROJETO CURUPIRA

Fortalecer a ação artístico-pedagógica do projeto e o aperfeiçoamento do "Grupo Artístico Curupira"

MAPA ESTRATÉGICO EMCANTAR 2019

OBJETIVO: Ter, até 2020, uma sede própria para realizar produções artísticas e ações de formação, bem como ampliar a visibilidade e a ação da Companhia Cultural EMCANTAR.

QUEM SOMOS?

Uma Companhia Cultural fundada em 1996, constituída por duas frentes: Grupo EMCANTAR e EMCANTAR Social

O QUE FAZEMOS?

Produções Artístico-Culturais e Projetos Sociais de Formação.

O QUE QUEREMOS?

Fazer arte e encantar pessoas.

PARA QUE E PARA QUEM?

Promover o encantamento com a vida e a arte por meio de ações artístico-culturais e de formação para infância e juventude.

O QUE VALORIZAMOS?

Potencial Humano
Entusiasmo
Criatividade
Profissionalismo
Sustentabilidade

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Expandir a atuação do Grupo EMCANTAR e ampliar a visibilidade.

Diferenciar a produção artística pela qualidade, beleza e inovação.

Interagir com as tendências de mercado e do mundo digital.

Obter sustentabilidade econômica e diversificar fontes de recursos.

Investir para promover o crescimento.

Fortalecer a ação artístico-pedagógica dos projetos sociais de formação.

FOCO INSTITUTO SOCIAL

PROJETO TOCA

Construção do Centro Cultural EMCANTAR em Araguari.

PROJETO WAR

Iniciativas para realização de ações do Grupo EMCANTAR no exterior.

PROJETO CANTAÛÊ

Produção de novo disco do Grupo EMCANTAR integrando crianças e artistas do EMCANTAR Social.

PROJETO MEMÓRIA

Organização do acervo histórico da Companhia Cultural EMCANTAR.

PROJETOS SOCIAIS CONTÍNUOS

Oficinas EMCANTAR Social (Araguari)
Transforma (Uberlândia)

MAPA ESTRATÉGICO EMCANTAR 2021

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Difundir o conhecimento e a experiência do EMCANTAR

Diferenciar a produção artística pela qualidade, beleza e inovação.

Interagir com as tendências de mercado e do mundo digital.

Obter sustentabilidade econômica e diversificar fontes de recursos.

Expandir a atuação do Grupo EMCANTAR e ampliar a visibilidade.

Fortalecer a ação artístico-pedagógica dos projetos sociais de formação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aprimorar o modelo de governança e implantar gestão de indicadores.

Aperfeiçoar gestão de projetos com práticas de modelo *ágil*.

Estruturar coordenação pedagógica e artística do EMCANTAR Social.

Alavancar novas oportunidades e formas de mobilização de recursos.

Captar novos patrocinadores e implantar cultura de doação.

Inovar com lançamento de produtos.

Ampliar e qualificar a atuação e a interação nas redes sociais.

Nutrir, fortalecer e ampliar rede de relacionamentos.

Empreender novas produções do Grupo EMCANTAR.

PROJETOS ESTRATÉGICOS

PROJETO BUMERANGUE

Criação de uma nova frente de trabalho com foco em estratégias de inovação.

PROJETO MEMÓRIA

Organização do acervo histórico da Companhia Cultural EMCANTAR.

PROJETO PIPA

Implantar estratégias de captação para diversificar e ampliar fontes de recursos.

Modelo de Governança e Estrutura Organizacional 2021



Um pouco mais sobre nossa história

Fazer arte e encantar pessoas! É assim que há 25 anos, a Cia. Cultural EMCANTAR combina Cultura e Educação, porque acredita que a arte tem o poder de encantar e inspirar as pessoas a vivenciar seus potenciais.

Com duas frentes de atuação, o Grupo EMCANTAR e o EMCANTAR SOCIAL, realiza produções artístico-culturais e projetos sociais de formação para infância e juventude. Em mais de duas décadas, reúne mais de 400 mil pessoas em espetáculos, 20 mil crianças e adolescentes e pessoas da comunidade beneficiados em projetos sociais, mais de 100 projetos desenvolvidos, além de 10 títulos e premiações e o recente lançamento do livro Pedagogia do Encantamento, que sistematiza as metodologias e práticas culturais educativas desenvolvidas pelo EMCANTAR em sua trajetória.

Grupo EMCANTAR: com mais de 1 mil apresentações artísticas, incluindo passagem por Washington (EUA), já atingiu um público de aproximadamente 200 mil espectadores, 30 mil produtos distribuídos, 7 álbuns e 4 DVDs lançados. No palco, os artistas misturam as linguagens da música e do teatro, voltados para a infância e para família.

EMCANTAR Social: com mais de 20 mil crianças e adolescentes beneficiados em cerca de 80 projetos regulares desenvolvidos em regiões de baixo aparelhamento social e cultural, suas ações envolvem as linguagens da música, teatro, literatura, audiovisual, além de brincadeiras cantadas da cultura popular, já tendo resultado na publicação de 14 livros, 2 DVDs, 1 CD, mais de 100 produções audiovisuais e mais de 300 apresentações realizadas, sendo 80 delas montagens de autoria coletiva.



Conheça a Cia.Cultural EMCANTAR

<https://www.youtube.com/watch?v=5o6giTB6-6s&t=37s>

Oficinas Virtuais

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GRn CZuwqrlbWZ47PEgunTw4>

Jogos, dinâmicas e brincadeiras

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GSPCDdemiLddZd1gPq9WywK>

Lives Arte-Educação e Cultura

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GQfalZxQIUgWt6B6pWRuh6B>

Grupo EMCANTAR

https://www.youtube.com/c/EMCANTAR/playlists?view=50&sort=dd&shelf_id=8

EMCANTAR Social

https://www.youtube.com/c/EMCANTAR/playlists?view=50&sort=dd&shelf_id=6

Pedagogia do Encantamento

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GSVLjs68hvoibEubPzkaFi>

Espectáculos

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GTyEg1hHvTxIQtMZ1DdtNDn>

Álbuns

https://www.youtube.com/c/EMCANTAR/playlists?view=50&sort=dd&shelf_id=7

Documentário Arraial da Ventania, do Congado e das Folias

<https://www.youtube.com/watch?v=5N9wl4n7Za8&t=20s>

Coleção Cultura Popular

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GQPfG6elltgq3-kSqLnpQii>

Desenhos Animados

https://www.youtube.com/playlist?list=PLeMzDR3aj7GTwB77fvBjq62Rd2h_HYlhw

Depoimento relato de Experiência EMCANTAR

"Quando recebi o convite para conduzir o Planejamento Estratégico do EMCANTAR em 2012, aceitei com a certeza de que iria aprender muito com eles e foi o que aconteceu. Juntos, fomos aprimorando e lapidando um jeito próprio de planejar adaptado à realidade do setor cultural e suas enormes particularidades. Olho para trás e vejo o quanto aprendemos com essa experiência coletiva que me levou a perceber que também poderia ajudar outros empreendimentos sociais e culturais. E foi com essa experiência que me fortaleci para desenvolver um método próprio e contribuir com mais e mais pessoas e grupos. No caminho, acertamos e erramos, mas se não fosse pela confiança que depositaram em mim, eu não chegaria a tal ponto. Tive a honra de presenciar uma evolução constante daqueles que fundaram um empreendimento cultural e, com muita garra, conectadas com um propósito nobre, conseguiram e conseguem impactar outras tantas pessoas, em especial as crianças e adolescentes dos projetos sociais e suas famílias, com uma arte que encanta e dá esperança para acreditarmos num mundo melhor e mais bonito. Determinação e dedicação às ações e projetos com os quais se comprometem é coisa rara de se ver, merecem aplausos e de pé!!! A trajetória deles me inspira a ser uma pessoa melhor e não desistir dos meus sonhos! Sou grata pela confiança que tiveram no meu trabalho e por compartilharem sua trajetória em planejamento estratégico por meio desse relato de experiência escrito em detalhes por Maíra de Ávila, Artista e Diretora de Inovação da Cia. Cultural EMCANTAR. Sem dúvida alguma, uma contribuição exemplar para que outros empreendimentos também possam se profissionalizar e se organizar para alcançar seus sonhos e transformar suas ideias em realidade!"

Chayene Cotrin
Especialista em Gestão e Planejamento
Idealizadora do Curso A Arte de Planejar

Enredos de Sonho e Ação

Relato de Experiência EMCANTAR em Planejamento Estratégico

Pesquisa e Produção de Conteúdo

Maíra de Ávila

Design Gráfico

Pablo Mendonça

Revisão

Chayene Cotrin

Marco Aurélio Querubim

Mávia Belem

Imagens

Acervo EMCANTAR

Ariane Fernandes

EMCANTAR

Comitê de Direção

Diretor Presidente: Marco Aurélio Querubim

Diretora Executiva: Ana Lopez

Diretor Administrativo: Carlim Ribeiro

Diretora de Inovação: Maíra de Ávila

EMCANTAR SOCIAL

Direção Executiva: Ana Lopez

Coordenação Artístico-Pedagógica: Rafael Michalichem

Produção Executiva: Ioleides Cabral

Produção Técnica: Ricardo Campos

Secretária: Luana Andressa

Arte-Educadores

Aline Miguel

André Salomão

Ariane Fernandes

Érika Moraes

Kainã Bragiola

Luciene Andrade

Luiz Salgado

Renata Ribeiro

Rafael Michalichem

Grupo EMCANTAR

Direção Executiva: Ana Lopez

Direção Musical: Carlim Ribeiro

Direção Cênica: Rafael Michalichem

Direção de Arte: Pablo Mendonça

Produção Executiva: Nayara Fernandes

Coordenação Técnica: Carlim Ribeiro

Produção Técnica: Ricardo Campos

Artistas

Ana Lopez
Carlim Ribeiro
Carlos Jr
Ivan Ribeiro
Kainã Bragiola
Luciene Andrade
Maíra de Ávila
Marco Aurélio Querubim
Pablo Mendonça
Rafael Michalichem
Sandoval Cortes
Viviane Rodrigues

Base Gerencial

Analista Financeiro: Viviane Rodrigues
Analista de Comunicação: Mávia Belem
Analista Administrativo: Carla Lopes e Nayara Fernandes
Assistente Administrativo: Luiza Gonzaga

Assessorias em Planejamento e Gestão de Projetos

Chayene Cotrin
Ênio Bernardes



Foto: Yuji Kodato



www.emcantar.org

 /emcantar

 @emcantar