

## **O papel da gestão na criação teatral: tensões, reflexões e composições a partir da montagem e circulação de um espetáculo**

**LEONARDO BALBINO MASCARENHAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**KAIO LUCAS DA SILVA ROSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

# O PAPEL DA GESTÃO NA CRIAÇÃO TEATRAL: TENSÕES, REFLEXÕES E COMPOSIÇÕES A PARTIR DA MONTAGEM E CIRCULAÇÃO DE UM ESPETÁCULO

## 1 INTRODUÇÃO

A criatividade é intrínseca a todos os seres humanos e, embora seja frequentemente associada às artes, constitui uma necessidade humana universal que se elabora no interior de cada cultura, interligando-se de forma profunda com a vida (Ostrower, 1987). Nesse sentido, a criatividade pode ser entendida como uma necessidade fundamental, e constitui um dos motores da criação, que por sua vez consiste em dar forma a algo, organizar, configurar (Ostrower, 1987). Assim, consideramos e discutimos os processos criativos enquanto um fenômeno presente em todas as culturas e contextos, não se limitando exclusivamente aos artistas.

No campo da gestão ou administração – aqui compreendidas como intercambiáveis –, no entanto, só a partir das últimas décadas é que a criatividade passou a ser objeto de preocupação, passando cada vez mais a figurar como tema e foco de investimentos e pesquisas. Inicialmente, esse interesse voltou-se para uma tentativa de “instrumentalizar” a criatividade, colocando-a a serviço da produtividade organizacional, seja em termos de busca por uma “liderança criativa”, seja como um motor para a resolução de problemas e para a inovação e desenvolvimento econômico (Dourado & Davel, 2022). Para além dessa perspectiva, outra corrente se destaca na abordagem da criatividade no contexto da gestão: muitos estudos críticos compreendem a criatividade não enquanto algo a ser administrado, mas enquanto característica imanente e que estrutura a própria natureza dos processos de gestão (Davel & Vianna, 2012).

O presente artigo examina o encontro de processos de criação teatral com a gestão, a partir da análise da criação de um espetáculo. Esse encontro foi permeado por tensões, desafios, composições e contradições, que foram emergindo à medida em que o trabalho avançava, em decorrência das naturezas distintas que marcam essas práticas: de um lado, a criação exige um grau de inconformidade com o que é coletivamente aceito como padrão adequado; por outro, historicamente, nos fundamentos da administração, a criatividade foi dissociada da atividade de gestão, dando lugar a uma administração focada na objetividade, disciplina, planejamento, ordenação e controle de tempos, movimentos, recursos e comportamentos (Davel & Vianna, 2012). Portanto, criatividade e gestão são sustentadas por premissas ontológicas, epistemológicas, metodológicas e inteligibilidades fundamentalmente distintas. No entanto, como argumentamos ao longo do texto, esses campos frequentemente se entrelaçam e se influenciam mutuamente.

A montagem de uma peça de teatro demanda a articulação e realização de uma série de atividades, relacionadas a saberes específicos de diferentes áreas de conhecimento, em que se destacam a tecitura de dramaturgias, a atuação, a ambientação (construção de cenários e figurinos, definição de objetos cênicos, iluminação, sonoplastia e outras formas visuais e sonoras), a produção (dedicada à coordenação e execução, nos bastidores, das tarefas necessárias para viabilizar o acontecimento cênico, tais como compra de insumos, contratação e pagamento de fornecedores e prestadores de serviços, estabelecimento de parcerias, organização, divulgação e controle da venda de ingressos, registro de obras autorais). Ainda, resta também o papel da direção do espetáculo que, a despeito da falta de um consenso em relação às suas atribuições e limites, e em que pese também as transformações históricas desse fazer, refere-se grosso modo ao processo de condução, composição e estetização de todos os elementos e funções envolvidos na criação teatral (atuação, dramaturgia, visualidades da cena, produção e bastidores). Em outras palavras, trata-se de uma função que realiza um “‘movimento criativo’ de transpor à cena uma peça de teatro” (Torres, 2007, p. 112).

No entanto, acreditamos que o fazer teatral, bem como o universo artístico, devem ser lidos em seus contextos locais, a partir de marcadores culturais, geográficos, econômicos, raciais, de classe, gênero, entre outros. Em outras palavras, as artes estão sempre inseridas nos movimentos da história, produzindo-a e sendo produzida por ela. Nesse sentido, é importante analisarmos as transformações nos seus modos de produção, na sua racionalidade própria e nas relações que estabelecem com outros campos sociais.

A partir da consolidação do capitalismo e dos valores burgueses, na indústria cultural, as artes passam a ser objeto de um intenso processo de mercantilização, expresso na sua integração ao domínio das necessidades, na reprodução em larga escala, na inscrição na lógica do consumo e da racionalidade instrumental, bem como na perda da sua função dialética e transcendente (Horkheimer & Adorno, 2007). Tamanho é o esvaziamento da racionalidade substantiva no fazer artístico que atualmente falamos em “bens e serviços culturais”, “setor cultural”, “empreendedorismo cultural”, “marketing cultural”, “economia criativa”.

No contexto brasileiro, além das transformações impostas pela indústria cultural (Horkheimer & Adorno, 2007), o campo artístico é marcado também por diversas particularidades, ambiguidades, tensões e desafios, dentre as quais podemos destacar:

a) Um diversificado circuito de produção, tanto no que diz respeito às diferentes expressões artísticas (dança, teatro, artes visuais, música, cinema, artes plásticas, literatura, circo, culturas populares, entre outros), quanto aos objetivos e poéticas desenvolvidas no interior de cada uma delas, com grandes distinções entre iniciativas voltadas para o entretenimento, alinhadas às demandas da indústria cultural; outras dedicadas a tensionar os limites da linguagem artística e da criação, buscando inovações estéticas; outras com objetivos político-pedagógicos, de enunciação de posições políticas e visando a transformação social; e finalmente, experiências que entrecruzam e misturam estas diferentes racionalidades e modos de fazer (Marina, 2023; Souza & Carrieri, 2011).

b) Múltiplos modelos de trabalho e organização – que podem envolver desde arranjos temporários até os mais duradouros; grandes empresas até trabalhadores individuais autônomos; pequenos sistemas de cooperação, produção voluntária e de permuta entre artistas, até cadeias produtivas com milhares de trabalhadores; organização do trabalho em estruturas verticais, com especialização de funções e rígidas hierarquias, até modos horizontais; sustentação financeira com recursos públicos, privados ou mistos; inserção em grandes redes de circulação e distribuição ou restrito a contextos pontuais, marginais e não convencionais (Batista, 2018; Marina, 2023).

c) A vulnerabilidade diante de tensões políticas, econômicas e ideológicas, especialmente diante das pressões neoliberais que visam a redução de investimento público no campo das artes, revestidas pelo discurso do empreendedorismo cultural (Costa & Saraiva, 2014), e que contribuem para a redução e concentração de recursos no setor cultural (Batista, 2018), assim como para a precarização do trabalho do artista e do produtor cultural (Mascarenhas, 2020);

d) Disputas ideológicas, em grande medida relacionadas a posições político-partidárias, sobre as funções da arte e seus “perigos” para a ordem social e a moralidade, e que vulnerabilizam ainda mais as produções artísticas, através de mecanismos variados como a interdição de espaços culturais, censura de artistas e temas, sucateamento de políticas públicas culturais, entre outras. Há inúmeros exemplos que ilustram esse cenário. Entre 2016 e 2022, observamos um aumento da perseguição às minorias e às

suas manifestações culturais no Brasil, impulsionado por ações coordenadas entre o governo executivo federal e as bases conservadoras do legislativo. Durante esse período, o Ministério da Cultura foi rebaixado ao status de Secretaria, houve um sucateamento explícito das políticas culturais e a imposição de uma agenda ultraconservadora nos critérios de seleção e curadoria de projetos (Silva, Hueb, & Moreira, 2023).

É neste contexto que se deu o processo de montagem do espetáculo – os nomes do espetáculo e dos profissionais envolvidos foram omitidos para preservar o anonimato. Trata-se de uma experiência desenvolvida em Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil), entre os anos de 2019 e 2022, e que consistiu num espetáculo solo, gestado inicialmente por três artistas de forma voluntária, e posteriormente ampliado com recursos públicos provenientes da Lei Municipal de Incentivo à Cultura de Belo Horizonte-MG, envolvendo outros dez profissionais. Os três artistas dedicados inicialmente nessa produção constituíram a equipe permanente de trabalho do início ao fim, e foram os responsáveis por todas as decisões envolvendo a produção do espetáculo (decisões criativas e gerenciais, tais como definição de elementos cênicos, escolhas estéticas, seleção dos outros profissionais parceiros, definição dos locais de apresentação).

A direção do espetáculo foi realizada pelo primeiro autor do presente artigo, que se valeu de sua formação acadêmica e experiências tanto em administração quanto em teatro. Durante o período de montagem do espetáculo, diversas inquietações emergiram, motivando a escrita deste texto a partir das seguintes questões iniciais: quais são os possíveis papéis da gestão em uma poética de encenação? Como a criação teatral pode reagir e lidar com as demandas gerenciais que enfrenta?

A poética da encenação é aqui entendida como o conjunto composto por métodos e técnicas de trabalho, processos criativos, dinâmicas relacionais, proposições filosóficas, éticas e estéticas, aspectos afetivos e políticos que atravessam e influenciam a criação teatral (Santos, 2021). Nesse sentido, acreditamos que ela precisa comportar também modos de encaminhar os dilemas e exigências formais impostos pelo mundo do trabalho, e que constituem objeto de ocupação por excelência das práticas de gestão, tais como prazos, escassez de recursos, administração de interesses conflituosos, elaboração de estratégias para alcance de objetivos organizacionais, entre outros.

Diante dessas questões e motivações, este artigo tem como objetivo investigar a relação dos saberes em gestão com os processos criativos em teatro, a partir dos procedimentos e práticas cênicas desenvolvidas na criação de um espetáculo. Para tanto, analisamos neste trabalho algumas práticas emblemáticas do processo criativo desenvolvido na montagem da peça, bem como algumas situações ocorridas com a equipe de trabalho que demonstram os desafios e tensões que se produzem na fricção dos saberes artísticos e administrativos. Além disso, procuramos atravessar essa experiência com problematizações e marcos conceituais que discutem a prática da encenação e sua relação com processos criativos e com processos de gestão.

## **2 CRIAÇÃO DO ESPETÁCULO: TENSÕES, LIMITES E POSSIBILIDADES CRIATIVAS**

O espetáculo é uma peça solo de natureza autobiográfica que teve início em 2019, por iniciativa de um ator de Belo Horizonte-MG, que desejava trazer para a cena aspectos de sua própria biografia. Além dele, participaram desse processo desde o início um diretor e uma produtora. Essa equipe inicial já se conhecia há alguns anos e havia realizado outros trabalhos cênicos juntos. Essas experiências pregressas foram fundamentais para aproximar, entrosar e

construir afinidades entre os membros da equipe, além de possibilitar o contato com outros artistas da cena, que seriam essenciais para o desenvolvimento das experiências subsequentes.

Em 2019, essa equipe começou a trabalhar na criação de uma cena curta a partir de um texto inicial elaborado pelo ator, com o objetivo de apresentá-la em um festival de monólogos em Belo Horizonte. Assim se iniciou a produção da primeira versão do espetáculo, com a seguinte divisão de funções: o ator atuava como protagonista em cena e também era o autor da dramaturgia; o diretor assumia a direção e a iluminação (concepção e operação); e a produtora era responsável pela sonoplastia e pela produção cultural.

É importante destacar que essa forma de divisão do trabalho teatral, com a separação das funções e atividades de direção, atuação, cenografia, sonoplastia, dramaturgia e produção é bastante frequente no meio artístico, embora não seja a única. Também é bastante comum a concentração de duas ou mais funções em apenas uma pessoa, que precisa se desdobrar para dar conta das demandas (isso geralmente ocorre pela escassez de recursos para a ampliação das equipes de trabalho, embora possa também acontecer pelo desejo dos artistas em se dedicarem a mais de uma função). Ainda, devemos lembrar que essa divisão do trabalho liga-se ao processo histórico de hegemonização da racionalidade burocrática, e comporta ambiguidades: por um lado, possibilita valorizar as especificidades de cada conhecimento (musical, textual, corporal, imagético, entre outros), sem que este se perca no trabalho de criação e composição; por outro lado, a divisão e especialização do trabalho, enquanto dois elementos estruturantes do modo de produção capitalista, podem gerar como consequências a diferenciação, hierarquização e alienação dos trabalhadores do seu próprio processo produtivo (Faria, 1985).

No que diz respeito ao trabalho de produção cultural, este é o que mais se aproxima do campo da gestão e, no contexto brasileiro contemporâneo, do domínio da burocracia. A administração burocrática avança a partir do Estado, e, dessa forma, assegura o controle político-social e influencia diretamente a reprodução das demais organizações na sociedade (Faria & Meneghetti, 2011), inclusive o fazer artístico. A burocracia, conforme Weber (1982), é caracterizada por: regulação por leis e normas administrativas; uma hierarquia bem delimitada, com autoridade e supervisão monocrática; documentação das atividades; necessidade de treinamento especializado; exigência de plena capacidade de trabalho com horários rigorosos; e desempenho de funções seguindo regras gerais e transmissíveis, envolvendo jurisprudência. A burocracia domina as decisões com seus critérios internos, atuando como matriz das relações sociais burguesas e se convertendo no palco onde ocorre a repressão às massas (Tragtenberg, 2006). Dessa maneira, a burocracia se configura como um eficiente instrumento de poder, presente nas mais diversas organizações (Weber, 1982).

A burocracia se consolida, durante o século XX, como a forma de racionalidade dominante, e vai se fazer presente também no campo artístico, demandando que produtores e gestores culturais aprendam a lidar com a sua linguagem e determinações. Embora não exista um consenso em relação ao uso dos termos produção e gestão cultural, é comum a referência à função de produção como mais ligada ao trabalho considerado “de ponta”, próximo dos artistas, e que visa a realização de uma obra (por exemplo, disco, livro, peça de teatro e outros) ou evento artístico (festival, exposição, feira e outros), com todas as tarefas necessárias para que isso aconteça (arranjar o espaço, contratar todos os profissionais envolvidos, coordenar a preparação do espaço para o evento, coordenar a divulgação, dialogar com os artistas e garantir o atendimento das suas necessidades, acompanhar a realização do evento no espaço e a posterior desmontagem e entrega, elaborar relatórios e assim por diante). Já em relação ao trabalho de gestão cultural, é comum associá-lo às tarefas consideradas “de gabinete”, como a administração de um espaço cultural (um teatro, um centro cultural, a sede de um grupo artístico e afins) e também a proposição e análise de políticas culturais no setor público (Avelar, 2008). Esquemáticamente, é possível elucidar as proximidades e diferenças entre produção e gestão cultural da seguinte forma.

## Quadro 1

### Proximidades e diferenças da Gestão e Produção Cultural

Aspecto	Gestão Cultural	Produção Cultural
Foco	Processos interinstitucionais	“Na ponta”: eventos e obras artísticas
Papel	Articulador e coordenador de processos	Articulador, coordenador e executor de processos
Atuação	Setores público e privado, de forma contínua	Realização artística, de forma descontínua, por meio de projetos específicos

Fonte: Os autores (2024).

No entanto, essa separação entre gestor e produtor não é consensual, sendo comum o uso dessas terminologias sem muito rigor. Além disso, a noção de produção cultural é certamente a mais popular, sendo muitas vezes utilizada para designar ambas as funções.

A cena curta inicial do espetáculo aqui estudado foi montada e, em seguida, apresentada mais de 15 vezes, entre outubro e dezembro de 2019. Isso animou a equipe a continuar desenvolvendo essa experiência cênica e, no ano seguinte, apesar da pandemia, foram mantidos os diálogos e as buscas por desdobramentos deste trabalho. Em 2020 foi obtido um financiamento, via edital público, para a ampliação da cena curta e montagem de um espetáculo de longa duração.

A elaboração e execução de projetos na área da cultura representa um dos principais modos de se viabilizar os trabalhos artísticos no Brasil atualmente. O universo dos editais é particularmente revelador das relações travadas entre criação e gestão, pois nele os artistas e realizadores da cultura são frequentemente solicitados a atender demandas de caráter técnico e gerencial. Batista (2018) ressalta que a habilidade na elaboração de projetos culturais se tornou praticamente indispensável para produtores, dada a exigência crescente em seleções públicas e privadas, seja por meio de incentivos fiscais ou financiamento direto via editais. No entanto, Batista (2018) também enfatiza que o sucesso nesse mercado competitivo e com recursos escassos não é garantido apenas pela qualidade textual, orçamentária e técnica dos projetos, mas que esses elementos constituem uma condição fundamental.

Assim, no processo de criação do espetáculo, com a escrita e aprovação de um projeto em um edital público, a equipe se deparou com um novo e complexo universo gerencial: se, na primeira fase, o processo de criação precisou lidar com demandas consideradas mais “simples” do ponto de vista da gestão (isto é, administração de prazos, contatos comerciais para fechamento de locais para apresentações, logística de transporte e montagem de cenários, gestão financeira de borderôs das apresentações). Com o projeto público, foi necessário lidar com toda uma outra dinâmica, que envolvia mais responsabilidades, regras rígidas e outros conhecimentos gerenciais de ordem técnica (abertura e gestão de conta bancária exclusiva para o projeto, pagamento de impostos, conhecimento de marcos legais da cultura municipal, cumprimento de obrigações contratuais e financeiras, sob o risco de inadimplência, devolução de recursos públicos e responsabilização da esfera cível).

A nova fase de produção do espetáculo foi inicialmente assumida com entusiasmo pela equipe. Contudo, a primeira preocupação gerencial não tardou a surgir: o prazo de execução do projeto. A princípio, o tempo disponível parecia suficiente para criar o espetáculo, realizar dez apresentações, oferecer uma oficina gratuita como contrapartida, e elaborar todos os relatórios de prestação de contas. No entanto, o prazo começou a correr no segundo semestre de 2020, em um momento crítico da pandemia de Covid-19, marcado pela ausência de vacinas, isolamento

social rigoroso, fechamento de equipamentos culturais e um medo generalizado de contaminação e morte.

Nesse contexto, muitos artistas com projetos teatrais em execução optaram por modificar a linguagem cênica, adaptando seus trabalhos para o formato audiovisual e apresentando-os virtualmente (Liedke & Pietrzak-Franger, 2021). Entretanto, a equipe do espetáculo decidiu não seguir essa estratégia. Houve um consenso em rejeitar a adaptação do trabalho para uma versão virtual e audiovisual, preferindo adiar e ajustar ao máximo o cronograma de trabalho, na esperança de viabilizar uma encenação presencial.

Com isso, foi fundamental a experiência do diretor e da produtora com aspectos de gestão concernentes à lógica de projetos e de editais públicos, de forma a conseguir redesenhar as ações previstas inicialmente, realizar análises de conjuntura e manter diálogo com o órgão público financiador da iniciativa. Desta forma, durante o primeiro semestre de 2021, o projeto avançou criativamente realizando pesquisas temáticas, rascunhos dramaturgicos e pesquisas de referências artísticas com as quais o espetáculo pudesse dialogar, tudo de forma virtual, mas com a proposta de aproveitar esses processos e materiais criativos num segundo momento, presencialmente na sala de ensaio.

Nessa época, outra tensão começou a surgir: as diferentes concepções estéticas e soluções criativas mobilizadas pelos integrantes da equipe. O diretor (que também viria a assinar a dramaturgia do espetáculo) insistia em conceber o trabalho de criação em diálogo com um campo expandido de teatro, que fosse atravessado e tensionado por diferentes expressões artísticas e que deslocasse o texto da sua centralidade convencional e a atuação da primazia da representação. Essa noção de campo expandido das artes, embora não seja, necessariamente, um fenômeno recente, tem ganhado força e novos sentidos no contexto da produção artística contemporânea. Quilici (2014) destaca que, a princípio, as práticas e artistas que dialogam num campo expandido são aqueles que mobilizam e transitam por diferentes suportes e expressões artísticas e buscam construir composições entre elas, de modo a fazer “transbordar as práticas artísticas para fora dos circuitos e dos sentidos que lhe são habitualmente atribuídos, inserindo-as em lugares insuspeitos, articulando-as com outras formas de saber e fazer” (p. 13).

Já o ator enfatizava o seu desejo por uma atuação e construção cênica orientadas pelo texto dramático e pela representação, e a produtora ressaltava que acreditava ser necessário atender os desejos do ator, diante do que, apesar de compreensível naquele contexto de um trabalho solo e com material autobiográfico, o diretor discordava, pontuando a necessidade de promover tensionamentos e fricções nessas concepções, levando a resultados que fossem justamente uma síntese dessas diferenças.

Essas distintas abordagens criativas revelavam, mais profundamente, diferenças em relação ao entendimento da gestão, especialmente no que concerne a divisão de tarefas e funções. Ao longo do desenvolvimento do espetáculo esse foi um tema sempre presente e conflituoso e, à medida que o projeto avançava, tornava-se cada vez mais evidente como as concepções e experiências no campo da gestão também subiam ao palco, moldando a prática de criação teatral.

A direção teatral exercida pelo diretor foi o ponto central das discussões em torno do modelo de gestão adotado. Inicialmente, buscou-se trabalhar a organização do espetáculo de maneira crítica e de forma distinta das práticas de heterogestão. Esta revela de maneira explícita a relação dominante-dominado dentro da estrutura organizacional e social, funcionando não apenas como reprodutora de sistemas administrativos, mas também como naturalizadora dessas relações sociais, ao destacar a separação fundamental entre dirigentes e dirigidos em todo o ordenamento social (Motta, 1981). Largamente marcada pela hierarquização, a heterogestão pressupõe o exercício unilateral de poder e limitação da participação nos processos decisórios (Faria, 1985; Marcuse, 1979).

Neste artigo, compreendemos os processos decisórios como os diferentes modos pelos quais grupos de trabalhadores desenvolvem suas referências culturais, procedimentos e critérios que orientam a tomada de decisões nos ambientes de trabalho. Ressaltamos que os discursos corporativos e a estruturação dos modos de produção capitalistas promovem sistemas altamente hierarquizados e desregulados em termos trabalhistas, onde o acesso dos trabalhadores a cargos de liderança é fortemente dificultado. Isso frequentemente resulta em desenhos organizacionais autoritários e antidemocráticos, impactando diretamente a subjetividade do trabalhador e sua consciência de classe (Antunes, 2006). Ainda, acabam por dar lugar a processos que são caracterizados, conforme Martins, Corrêa e Carrieri (2023), pela aplicação de técnicas e procedimentos funcionais derivados da era industrial, com o objetivo primordial de maximizar rendimentos, otimizar fluxos de trabalho e aprimorar procedimentos operacionais.

Na gestão desenvolvida para a realização do espetáculo, procurou-se compreender a administração como um lugar de disputas e ressignificações (Clegg & Hardy, 1996) e também como arena na qual o poder circula e se exerce de diferentes formas, a partir da produção de saberes e discursos, e de estratégias de resistência (Foucault, 1979). Em outras palavras, procurou-se compreender a administração enquanto um conjunto de saberes e práticas que podem ser desafiados, desconstruídos e ressignificados, abrindo assim a possibilidade de construção de novas formas de ser e estar no mundo. Essa perspectiva promove um espaço além das práticas empresariais convencionais, expandindo as possibilidades do que se entende convencionalmente por administração. Assim, repensar esses termos e seus usos implica deslocá-los dos contextos dominantes em que foram historicamente utilizados como instrumentos de poder. A defesa de uma administração outra, nesse sentido, traz novas contribuições para diversas formas de se gerir, organizar e administrar (Martins et al., 2023).

Na trajetória de criação do espetáculo, esse deslocamento pôde ser experimentado no desenvolvimento de diversas práticas questionadoras da rigidez heterogestionária dos processos decisórios e da divisão e especialização das funções, sobretudo pela busca de uma construção efetivamente coletiva e horizontal, que desestabilizasse e flexibilizasse as hierarquias, tornando mais orgânica e sensível a distribuição das tarefas e a realização das funções. Concretamente, isso se traduziu em reuniões dedicadas a problematizar qual arranjo seria adotado para organizar as diferentes funções: haveria uma hierarquia entre diretor, produtora e ator? Quais as atribuições caberiam a cada um? Como evitar que as relações de poder influenciassem negativamente o processo criativo? Diante disso, outra questão apareceu: em que consistiria, afinal, o trabalho de direção teatral? Seria este uma espécie de chefe?

É preciso destacar que não existe uma percepção única ou unívoca do que venha a ser o papel de um diretor teatral. O entendimento desta função varia conforme o momento histórico e, também, de acordo com as concepções estéticas, políticas, éticas e epistemológicas de quem a define.

No que diz respeito ao teatro ocidental, Torres (2001; 2007), a partir de uma breve recuperação histórica, destaca a existência de três perfis distintos de profissionais encarregados de organizar a cena: o *ensaiador*, cuja presença foi preponderante do Renascimento até o século XIX, e que era “quem planejava, organizava e executava o espetáculo teatral orientando os atores de acordo com uma tipologia de papéis específicos” (Torres, 2007, p. 113) e cujo trabalho era marcado por uma grande fidelidade ao texto dramático e pela impossibilidade de modificar uma cena conforme a sua intenção criativa; o *diretor*, figura que começa a surgir a partir da virada do século XIX para o XX, com o advento do Naturalismo, e cujo trabalho se centrava no estudo detalhado do ofício do ator, o que implicava em “estudar o homem, na tentativa de reproduzir sobre o palco, da forma mais verossímil possível, o seu comportamento em situações dramáticas” (Torres, 2007, p. 115-116) e que era marcado por um processo de tensão permanente com o texto dramático, embora ainda o assuma como o fundamento central, como organizador da cena; e, finalmente, a figura do *encenador*, que ganha forma a partir dos



movimentos contemporâneos que irrompem, sobretudo, a partir dos anos 1960, e que se busca “promover uma experiência estética junto ao espectador sem ancorar necessariamente esta experiência no compromisso de apresentar um texto dramático” (Torres, 2007, p. 118).

O diretor-pedagogo Haderchpek (2016), embora reconheça as distinções existentes entre diretor e encenador, sobretudo diante das transformações históricas que atravessam e condicionam estas funções, não se prende tanto a elas e ressalta também os fundamentos artísticos que permanecem e que são compartilhados por estas funções. Nesse sentido, o autor destaca que o diretor/encenador é aquele que: conduz o processo de criação, desde o início; é a pessoa responsável por fomenta o bom relacionamento do grupo e união entre os atores; exerce o papel de público durante os ensaios, auxiliando os atores a executar suas propostas de cena; e se ocupa da parte estética do espetáculo e coordena e dialoga com outros profissionais (figurinistas, cenógrafos, iluminadores, entre outros).

Também nessa linha, vai o pensamento do pesquisador da cena Faleiro (2018, p. 25), quando diz que “sobretudo três papéis têm sido atribuídos ao encenador do final do século XX até hoje: as funções de espectador por profissão, de professor/mestre de atores e a de líder. Tais funções (artística, pedagógica, organizacional) não são excludentes”. Percebemos mais uma vez como criação e gestão estão fortemente imbricados, não apenas no que concerne o trabalho dos produtores, mas também na própria direção teatral.

No contexto de espetáculo, foi construído um processo de montagem mais colaborativo, sem que a figura do encenador fosse entendida como um “chefe” ou tivesse “a última palavra”. Essa escolha foi de encontro à proposta de Haderchpek (2016) de negociar no interior dos processos de encenação os interesses e concepções, mesmo que isso signifique abrir mão de posições individuais em favor do coletivo, de forma a abrir espaço para que diferentes subjetividades se acomodem e coexistam.

Essa abordagem norteou a construção do espetáculo desde o início e, ao mesmo tempo em que expressou um posicionamento ético, político e estético, também produziu desafios na condução do trabalho. O principal deles consistiu justamente em conseguir dar um encaminhamento às diferentes concepções teatrais que orbitaram este projeto. Ao fim e ao cabo, qual seria o lugar do texto teatral nesta montagem? O que poderia constituir a dramaturgia além do texto? Qual o papel deveria assumir o ator em cena? E a plateia, o que se espera dela e como queremos nos relacionar com ela? Aqui, os dilemas se referem aos fundamentos e pressupostos que guiaram o trabalho na sala de ensaio e que conformaram as características e resultados dos materiais cênicos produzidos. Assim, não se trata exatamente de um problema de produção ou seleção do material que vai compor o corte final do espetáculo, mas de (falta de) alinhamento em relação às condições epistemológicas e poéticas de produção.

Outro desafio assentou-se no próprio processo de intensificar a colaboração e estimular uma participação maior nas decisões. Embora todos da equipe tenham concordado com essa premissa, esta era uma agenda claramente do diretor, que buscava desestabilizar e renunciar a um certo lugar de saber-poder. Nesse sentido, a reprodução de uma direção desde uma posição superior à dos demais profissionais poderia produzir mais assujeitamento que emancipação e aprendizado mútuos.

O trabalho colaborativo e horizontal ocorreu ao longo da criação do espetáculo de maneiras vacilantes, com intensidades variáveis, diante de diferentes situações vividas no cotidiano de montagem. Além disso, foi necessário um esforço enorme de negociação: até que ponto essa era de fato a vontade de todos os envolvidos? E, mais além: quais as estratégias de gestão seriam capazes de promover isso, conciliando as demandas de criação e os prazos e rotinas administrativas que o projeto exigia? Ou ainda: o que fazer quando algum dissenso se instalava? Diante dessas questões, analisamos a seguir algumas situações vivenciadas ao longo do processo de montagem, com o objetivo de compreender como elas produziram e, também, colocaram em movimento as concepções e dissonâncias percebidas no trabalho.

### **3 CONFLITOS ESTÉTICOS E DE TOMADA DE DECISÃO NA MONTAGEM TEATRAL: TENSIONAMENTOS E GESTÃO DE PROCESSOS CRIATIVOS**

A montagem do espetáculo reuniu diferentes procedimentos de criação, que compuseram um conjunto diverso, abarcando desde práticas mais convencionais do teatro dramático (de treinamento do ator a partir da construção de personagens, interpretação de texto e desenho de especificidades da representação), passando pela incorporação de recursos do teatro épico (distanciamento e ruptura com a identificação e a catarse), até alcançar procedimentos e recursos do teatro contemporâneo e das artes performáticas e decoloniais (treinamento do ator/performer a partir de diálogos interculturais, como com o Butô e a dança-teatro de Pina Baush, além da criação de dispositivos e roteiros de improvisação e performance, inspirados em trabalhos de artistas como Yoko Ono, John Cage, Marina Abramovic, Eleonora Fabião, entre outros).

Esses procedimentos buscaram privilegiar a invenção e utilização de dispositivos que se configurassem, antes de tudo, como um ponto de partida da criação, capaz de colocar em movimento os processos, sem que existisse um ponto de chegada definido a priori. Entretanto, a elaboração de dispositivos cênico-pedagógicos constitui um grande desafio, e a variedade de procedimentos de criação mobilizados ao longo da montagem do espetáculo nem sempre foi capaz de produzir bons resultados. Essa foi uma experiência poética marcada por altos e baixos: alguns procedimentos produziram acontecimentos e geraram materiais cênicos muito potentes, enquanto outros não alcançaram o resultado esperado.

Logo no início do processo de criação da cena curta, o recurso à improvisação foi bastante acionado, assumindo-o como motor disparador da construção de cenas para o espetáculo. Fundamentalmente, naquele primeiro momento, interessava ao diretor descolar o trabalho do texto que havia sido previamente elaborado pelo ator e criar um ponto de partida que fosse anterior a ele, assentando o processo criativo em premissas mais amplas que ajudassem a responder às seguintes questões: por que fazer arte? Por que e para quê transformar uma experiência pessoal num trabalho teatral? O que se quer com isso? Ao mesmo tempo, o exercício também buscava resolver de modo pragmático a necessidade de gestão de construção de material cênico, em virtude do cronograma.

O primeiro exercício de criação e as conversas que se seguiram depois disso contribuíram para fazer avançar o trabalho. Foi possível construir um primeiro entendimento comum das motivações e afetos que circulavam e orbitavam o processo, e também construir várias formas de encarnar o texto a partir da improvisação, que foram levadas para a cena. Aqui, destacamos como a preocupação em relação a processos subjetivos (os desejos, afetos e motivações) fez parte da gestão, configurando-a de modo alternativo às práticas convencionais, de base heterogestionárias, que comumente não dão conta desses aspectos.

De forma geral, a cena curta que foi produzida e apresentada diversas vezes em 2019 foi resultado deste procedimento de criação em sala de ensaio. Isso levou o diretor a acreditar que essa poética, baseada na invenção de dispositivos que agenciassem elementos da improvisação e que mobilizassem outras expressões artísticas na criação, poderia nortear integralmente o trabalho de montagem do espetáculo. Entretanto, quando o trabalho de ampliação da cena curta foi iniciado, a utilização destes mesmos recursos não funcionou bem, e os materiais cênicos criados apresentam-se frágeis do ponto de vista técnico e expressivo. E, para compreender por que isso aconteceu, pode-se aprofundar na análise dos processos criativos.

O trabalho de montagem foi retomado, em sala de ensaio e presencialmente, em setembro de 2021, num momento de flexibilização da pandemia de Covid-19. Nesta época já haviam ocorrido meses de troca de referências, e também experimentações de outros

procedimentos e dispositivos de criação propostos pelo diretor, em formato virtual e isolamento social. A maioria desses procedimentos buscou exercitar uma escrita criativa, descolada do tema do espetáculo e, também, realizar pequenos experimentos audiovisuais que pudessem ser aproveitados no trabalho presencial.

No entanto, os dispositivos adotados para uma criação virtual e em isolamento tiveram pouco resultado. Foi possível notar uma resistência do ator em realizá-los, que vinha sempre seguida de uma justificativa de que este não queria fazer um teatro virtual e que não se identificava com aquela proposta. Diante disso, quando os ensaios presenciais foram reiniciados, em setembro de 2021, pareceu adequado retomar os procedimentos que haviam norteado a construção da cena curta, baseados na improvisação. Contudo, nos ensaios presenciais, foi possível observar uma resistência do ator com a realização dos procedimentos propostos. Foi, então, que o diretor resolveu apostar em outro caminho para a construção do espetáculo, a partir dos seus interesses estéticos e políticos próprios.

Foi proposto o estudo de uma performance realizada por um consagrado coletivo de artistas, que realiza ações performáticas e investigações no campo da performance arte há mais de vinte anos. Essa referência foi o ponto de partida para a criação de um roteiro para uma ação a ser realizada na rua. Com isso, o diretor buscava alargar a criação para além da função narrativa e da representação, aproximando do campo da performance e direcionando o trabalho rumo à “[...] realização de ações físicas cujo objetivo é a experiência do espaço-tempo no aqui-agora dos encontros; cujo super-objetivo é o embate com a matéria-mundo” (Fabião, 2013, p. 8).

Nesse sentido, o diretor propôs uma adaptação da performance estudada, concatenando alguns elementos estéticos apreendidos no estudo com aspectos temáticos e de conteúdo do espetáculo em processo de montagem. Ainda, foi realizada uma investigação das diferenças da performance para a atuação dramática convencional, na sala de ensaio, com o objetivo de preparar o ator para o exercício performático.

Todo este processo, no entanto, em determinado momento começou a desandar. Mais uma vez, veio à tona a resistência do ator para com este caminho de criação. Essa resistência aparecia principalmente nas ausências do ator, que passou a faltar com frequência aos ensaios, alegando problemas pessoais diversos. Com isso, passaram-se três meses em que o processo de criação não avançou, gerando muita angústia, ansiedade e insegurança.

Essa situação se estendeu até dezembro de 2021, quando foi realizada uma reunião de avaliação processual com o ator e a produtora do projeto, para conversar abertamente sobre este problema. Nesta oportunidade, o diretor expôs seus incômodos e sugeriu o seu desligamento do projeto, para dar lugar a outro profissional mais identificado com a produção de um teatro dramático mais próximo do convencional. O ator então afirmou achar desnecessária uma ruptura, mas manifestou o seu desinteresse no tipo de poética que estava sendo construída, alegando não ver sentido no que ele entendia como sendo “exercícios abstratos”, sem relação direta com a temática do espetáculo, e propondo a elaboração de um “texto para decorar”.

A produtora, por sua vez, também destacou que não via motivos para encaminhamentos radicais, e expôs seu entendimento de que era necessário atender todos os anseios e desejos do ator, por ser ele o protagonista do processo. A opção coletiva foi por uma resolução provisória e menos disruptiva, em que o diretor se propôs a modificar os procedimentos de criação e experimentar outros caminhos pelos próximos três meses, enquanto o ator se comprometeu a retomar com regularidade os ensaios. Ao fim desse período de experiência o trabalho seria novamente avaliado e os caminhos de continuidade do projeto seriam coletivamente definidos.

A partir daquele momento o trabalho de performance foi abandonado, sem que ele chegasse a culminar com a realização de um ato em local público, a partir de um roteiro, como ansiava o diretor. Por outro lado, parte do material construído foi aproveitado numa nova

montagem da cena curta, realizada três meses depois e apresentada em um festival de teatro em Belo Horizonte-MG.

Diante da avaliação processual realizada e dos sucessivos pedidos do ator pela criação de um texto dramático que pudesse ser memorizado e repetido, o diretor foi, pouco a pouco, cedendo e escrevendo textos que pudessem funcionar como “fragmentos”. Com isso, buscava-se atender os anseios do ator, sem, necessariamente, fechar a dramaturgia em torno de um texto dramático, deixando fissuras que pudessem ser preenchidas de outros modos e com outros recursos cênicos.

No entanto, a partir desse momento as crenças e preocupações poéticas e estéticas saíram do foco, tentando garantir que o trabalho de montagem voltasse a andar. Com isso, foram empregados procedimentos e métodos mais convencionais do fazer teatral: a leitura de mesa, a dramaturgia textual e, também, o exercício de uma autoridade de “diretor-chefe”, que, em última instância, decidiria sobre os cortes e escolhas dos materiais que comporiam as cenas. O estudo da dramaturgia passou então a ser realizado a partir de leituras dramáticas seguidas de conversas, nas quais diretor e ator buscavam construir, juntos, um entendimento dos aspectos técnicos que deveriam animar a atuação. A partir disso, o ator propunha cenas e modos de encarnar o texto e o diretor avaliava a coerência e pertinência do material proposto diante dos objetivos dramaturgicos.

Essa acabou sendo o modo de tomada de decisão principal na montagem do espetáculo, entregando os melhores resultados, diante das expectativas e experiências do ator. No entanto, foi também o caminho que menos interessava ao diretor investigar, e demandou deste abrir mão de alguns de seus interesses pessoais em favor dos interesses coletivos. Isso fez com que a participação e satisfação em relação aos caminhos de criação adotados aumentasse, com um maior engajamento do ator e da produtora nas decisões que precisaram ser tomadas ao longo de todo o processo.

Assim, percebemos na trajetória de criação do espetáculo algumas tensões e ambiguidades enfrentadas no encontro dos processos de criação com a gestão. Em primeiro lugar, destacamos as dificuldades em se estabelecer formas de gestão contra-hegemônicas, capazes de desestabilizar posições hierárquicas e autoritárias, tal qual objetivava o diretor no início dos trabalhos. Como implementar outras formas de gestão num contexto de trabalho, sem cair em autoritarismos? Como lidar com a presença de interesses conflitantes (quando não antagônicos) nos contextos de produção, construindo saídas que ao mesmo tempo respeitem a diversidade e a subjetividade dos envolvidos e ao mesmo tempo faça o trabalho andar? Nesse sentido é que se deram as dificuldades enfrentadas pela equipe de trabalho em conciliar os interesses estéticos e poéticos de diretor e ator. O que fazer diante do encontro de artistas e profissionais que possuem objetivos e concepções poéticas e estéticas distintas? E, finalmente: até que ponto é interessante e produtivo e respeitoso promover tensionamentos e fricções nos diferentes pontos de vista em jogo nos processos de criação?

A saída encontrada pelos participantes da experiência teatral foi negociar os interesses individuais, em favor de decisões mais coletivas, que considerassem as diferenças subjetivas em jogo. Isso certamente não foi tarefa fácil, gerando conflitos, medos e frustrações. No entanto, a construção de um modelo de gestão capaz de acolher essas questões contribuiu para que a equipe conseguisse encontrar resoluções para os conflitos, sem que ocorressem silenciamentos.

#### **4 CONCLUSÃO**

O estudo apresentado neste artigo, ao analisar a montagem de um espetáculo teatral, descortina as reflexões sobre os intrincados enlaces entre a criação artística e os saberes da gestão. É possível ressaltar o binômio criação-gestão: seja viabilizando os trabalhos artísticos

(como mencionado nas dinâmicas de elaboração e execução de projetos), seja enquanto partes complementares de um processo que envolve a criatividade no seu sentido mais amplo (isto é, enquanto condição humana, e que ao mesmo tempo requer organização para que possa ser encaminhada). Por outro lado, não se trata de uma relação necessariamente harmoniosa: a montagem do espetáculo reuniu contradições e ambiguidades que emergiram do contato entre as fronteiras dos processos criativos e as demandas de gestão.

A experiência do espetáculo nos permite dizer que os conhecimentos técnicos de gestão, inclusive os tradicionais, podem efetivamente contribuir para a realização de trabalhos artísticos, ao viabilizar e facilitar a administração da burocracia e permitir a conclusão eficiente dos processos de criação, evitando que se percam ou se prolonguem excessivamente. No entanto, um aspecto significativo dessa experiência refere-se à gestão de conflitos e interesses distintos entre os participantes. Em um contexto hegemônico de gestão, alinhado às premissas de mercado, heterogestão e gerencialismo, os conflitos são frequentemente resolvidos pela imposição de decisões ou, no extremo, pela substituição de trabalhadores insatisfeitos. Em práticas alternativas de gestão, como a aplicada na montagem do espetáculo, busca-se o cuidado com o outro como um fim em si mesmo, a produção de um consenso mínimo e a acomodação e coexistência das diversas vontades e subjetividades envolvidas. Isso exige dos gestores a capacidade de renunciar ou reposicionar seus interesses pessoais e objetivos estratégicos, promovendo um modo de organização mais coletivo.

A relação entre os saberes em gestão e os processos criativos no teatro levanta a questão: que tipo de gestor é possível ser no campo artístico e além dele? Nesse sentido, acreditamos que habitar uma determinada posição, sem identificar-se totalmente com ela, constitui uma chave importante para os processos analisados. Afinal, não se trata de ser apenas um artista ou um gestor, mas de ocupar essas funções de maneira a mobilizar intencionalmente elementos éticos, subjetivos e singulares que possam ampliar e enriquecer esses papéis, os quais estão prescritos e inscritos em relações sócio-históricas e de saber-poder.

O processo de montagem do espetáculo foi caracterizado por grandes variações quanto à tomada de decisão. Diversas poéticas e diferentes modos de fazer teatro foram produzidos e experimentados, cada um relacionado a distintos saberes. Essa multiplicidade guarda tanto potencialidades quanto riscos. Vivenciar uma diversidade de procedimentos de criação, fundamentados em diferentes concepções artísticas, proporciona um aprendizado rico e fascinante. No entanto, existe o risco de se perder ao longo do processo, além de custos em termos de andamento e produtividade, uma vez que se gasta mais tempo para produzir e organizar o material cênico e chegar a um resultado final de montagem.

Experimentar diferentes modos de fazer e, com isso, colocar em perspectiva nossas próprias convicções e crenças, é um exercício muitas vezes doloroso, mas ética e politicamente necessário, tanto para o artista quanto para o gestor. Mais do que isso, é preciso evitar dualismos e cisões nesses fazeres. Criação e gestão são processos indissociáveis. Nesse sentido, se concebemos a gestão como um fazer relacional e processual, podemos superar a oposição entre os trabalhos de artista e gestor, compreendendo esses fazeres como complementares. Essa posição, contudo, exige uma vigilância crítica permanente para evitar que as demandas gerenciais, especialmente as de ordem burocrática, se sobreponham aos procedimentos criativos.

Acreditamos que gestores e artistas podem (e devem) aprender e se deslocar ao longo do caminho, enfatizando a potência dos encontros e o respeito ao outro e à alteridade. Devem também trabalhar para estimular a produção de formas intersubjetivas de ser e estar no mundo. Isso, além de uma escolha ética, é uma marca de uma poética de encenação que se propõe a ser atravessada não apenas pela experimentação de diferentes dispositivos de criação, mas também pela negociação de desejos e sentidos do trabalho, pelo cuidado com as relações de produção e pela valorização do aprendizado que ocorre nas trocas cotidianas. A criação artística e os

saberes da gestão, portanto, se entrelaçam de forma complexa e dinâmica, influenciando-se mutuamente e abrindo espaço para a construção de novas práticas e conhecimentos. Em outras palavras: a gestão, quando praticada de forma crítica, ética, processual e reflexiva, pode alimentar e aprimorar a criação artística, assim como a arte em contato com a gestão pode inspirar a construção de novas formas de organização.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2006). *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- Batista, S. B. (2018). *Mulheres negras e produção cultural: atravessamentos de raça e gênero* (Dissertação de Mestrado, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca). Rio de Janeiro, RJ.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Introduction: organizations, organization and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 1-28). London: Sage.
- Costa, A. de S. M., & Saraiva, L. A. S. (2014). Ideologias organizacionais: uma crítica ao discurso empreendedor. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 1(2), 194-218.
- Davel, E., & Vianna, L. G. L. (2012). Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de Administração Pública*, 4(46), 1081-1099.
- Durado, P., & Davel, E. (2022). Criatividade como prática: perspectivas e desafios para a pesquisa em administração. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 62(3), 1-20.
- Fabião, E. (2013). Programa performativo: o corpo-em-experiência. *Ilinx – Revista do Lume* (4), 1-11.
- Faleiro, J. R. (2018). Sobre a encenação e o encenador no teatro. *Móin-Móin - Revista de Estudos sobre Teatro de Formas Animadas*, 1(10), 14-29.
- Faria, J. H. (1985). *Relações de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar Edições.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 424-439.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Haderchpek, R. C. (2016). *A poética da direção teatral: o diretor-pedagogo e a arte de conduzir processos* [e-book]. Natal, RN: EDUFRN.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. (2007). O iluminismo como mistificação das massas (1947). In J. Almeida (Org.), *Indústria cultural e sociedade: Theodor Adorno* (pp. 112-127). São Paulo: Paz e Terra.

- Liedke, H., & Pietrzak-Franger, M. (2021). Viral theatre: Preliminary thoughts on the impact of the COVID-19 pandemic on online theatre. *Journal of Contemporary Drama in English*, 9(1), 128-144.
- Marcuse, H. (1979). *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Marina, H. (2023). *Atuar-produzir: desafios de artistas da cena frente a gestão de suas trajetórias*. Belo Horizonte, MG: Editora Javali; Campinas, SP: Sim! Edições.
- Martins, P. G., Corrêa, M. P. D. O., & Carrieri, A. D. P. (2023). Por uma Administração Menor: o Caso do Bailinho da Tia Naná. *Organizações & Sociedade*, 30(105), 329-359.
- Mascarenhas, L. (2020). Considerações sobre fazer e viver de arte em tempos sombrios. *Iacá: Artes da Cena*, 3(1), 194-204.
- Motta, F. C. (1981). *Burocracia e autogestão*. A proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense.
- Ostrower, F. (1987). *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes.
- Quilici, C. (2014). O campo expandido: arte como ato filosófico. *Revista Sala Preta*, 14(2), 12-21.
- Santos, B. T. (2021). *Poéticas da encenação: tessituras de experiências cênico-pedagógicas*. São Carlos: Editora Scienza.
- Silva, F., Hueb, H., & Moreira, R. (2023). O desmonte das políticas culturais federais. In A. Gomide, M. M. Silva, & M. Leopoldi (Orgs.), *Desmonte e reconfiguração das políticas públicas (2016-2022)*. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Souza, M. M., & Carrieri, A. (2011). Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 382-395.
- Torres, W. L. (2001). Introdução histórica: o ensaiador, o diretor e o encenador. *Revista Folhetim*, (9), 61-71.
- Torres, W. L. (2007). O que é direção teatral? *Revista Urdimento*, 1(9), 111-121.
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Editora Unesp.
- Weber, M. (1982). Burocracia. In M. Weber, *Ensaio de Sociologia* (pp. 229-277). Rio de Janeiro: Guanabara.