



UFRJ

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JOÃO PAULO DOS SANTOS FRÓES

**A ADMINISTRAÇÃO NO FAZER ARTÍSTICO: ESTUDO SOBRE A  
PRODUÇÃO ARTÍSTICA EM UMA ESCOLA DE TEATRO**

Rio de Janeiro  
2021

João Paulo dos Santos Fróes

**A ADMINISTRAÇÃO NO FAZER ARTÍSTICO: ESTUDO SOBRE A  
PRODUÇÃO ARTÍSTICA EM UMA ESCOLA DE TEATRO**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alexis Cavichini

**RIO DE JANEIRO  
2021**

JOÃO PAULO DOS SANTOS FRÓES

## **A ADMINISTRAÇÃO NO FAZER ARTÍSTICO: ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO ARTÍSTICA EM UMA ESCOLA DE TEATRO**

Monografia apresentada a Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

---

Prof. Alexis Cavichini  
Professor Orientador

---

Prof. Synval de Sant'anna Reis Neto  
Professor Leitor

Rio de Janeiro, 16 de dezembro de 2021

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal compreender as relações que podem envolver administração e produção de arte. Para isso realizou-se um estudo de caso da escola de teatro musical CEFTEM (Centro de Estudos e Formação em Teatro Musical) que explora o planejamento de gestão estratégica de recursos e as soluções criativas aplicadas nos projetos desenvolvidos em seu curso.

**Palavras-chave:** Produção artística, administração, criatividade.

## **ABSTRACT**

The main objective of this work is to understand the relationships that may involve art administration and production. For this, a case study of the musical theater school CEFTEM (Center for Studies and Training in Musical Theater) was carried out, which explores the planning of strategic resource management and the creative solutions applied in the projects developed in its course.

**Key-words:** Artistic production, administration, creativity.

## SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	7
<u>1.1 CONTEXTO E PROBLEMA</u>	7
<u>1.2 OBJETIVOS</u>	10
<u>1.3 JUSTIFICATIVA</u>	10
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	10
<u>2.1 O ENTENDIMENTO DE CRIAÇÃO E GESTÃO</u>	11
<u>2.2 A RELAÇÃO DO PRODUTOR ARTÍSTICO E ADMINISTRAÇÃO</u>	14
<u>3. METODOLOGIA</u>	16
<u>3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA</u>	16
<u>3.2 METODOLOGIA OPERACIONAL</u>	17
<u>4. RESULTADOS</u>	19
<u>5. CONCLUSÃO</u>	29
<u>APÊNDICE A – Transcrição da entrevista com Brenda Monteiro, produtora artística do CEFTEM</u>	34
<u>APÊNDICE B – Transcrição da entrevista com Joana Mendes, diretora financeira e de produção do CEFTEM</u>	37
<u>APÊNDICE C – Transcrição da entrevista com Reiner Tenente, fundador e diretor artístico e pedagógico do CEFTEM</u>	42

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A retrospectiva histórica das relações entre a arte e a sociedade pode ser traçada a partir do próprio processo civilizatório. Neste processo, em resumo, os homens assimilaram as regras que conduzem o convívio social e com o passar do tempo estas regras se tornaram cada vez mais sofisticadas, evoluindo até originar sistemas culturais complexos. Sendo assim, pode-se dizer que a arte e a sociedade tem uma relação construída naturalmente, que ocorreu como consequência da necessidade humana de se relacionar e transcender.

Souza e Carrieri (2011) traçam o período do Renascimento até o século XIX como a época em que ocorrem grandes mudanças nos valores culturais da sociedade europeia, pois a burguesia ascende ao poder e rompe com a ideia clássica de que alguns nascem destinados ao ócio e culto ao belo enquanto outros nascem para o trabalho, com a ideia da universalidade da cultura. Porém trata-se de uma falsa universalidade, já que a cultura nesse momento não é acessível a todos visto que reafirma apenas a realidade dominante dos valores burgueses e nega as contradições sociais existentes. É então no início do século XX, quando o capitalismo se consolida, que a relação entre arte e sociedade se torna diferenciada. Os elementos culturais deixam de compor o universo da felicidade imaterial e se integram ao universo da necessidade, o que os aproximam da grande maioria do povo. Desta maneira a relação entre arte e sociedade toma diferentes funções sociais: a arte absorve a racionalidade instrumental do mercado, uma vez que a cultura passa a ser vista como mercadoria e fazer parte do plano econômico, reproduzindo-se em escalas industriais e fazendo a diversão e o lazer serem disseminados às massas.

Nesse contexto, na indústria cultural, a arte e cultura perdem parte de sua relação dialética com a civilização para se incorporar a vida cotidiana e banal. Em outras palavras, a arte perde sua autenticidade e unicidade para dar espaço ao seu uso como mercadoria, o que faz a produção artística se condicionar a um processo instrumental.

Conforme Souza e Carrieri (2011), atualmente o emprego dos “bens culturais” como mercadorias oferecidas de forma massificada ao público é um fenômeno cada vez mais notável. A partir deste, emerge também o conceito do marketing cultural, segundo o qual artistas devem se vender para empresas patrocinadoras para garantir financiamento aos seus projetos. No caso do Brasil, onde os recursos são mais escassos e fortemente dependentes de setores privados, ocorre uma concorrência entre os próprios artistas para que seus projetos sejam patrocinados, bem como impasse entre oferecer o que os financiadores querem e manter o espaço criativo e autônomo do artista. Isso mostra que a necessidade de sobrevivência econômica leva as organizações artísticas a situações conflitantes e ambíguas, nas quais a instrumentalidade, funcionalidade e racionalização, típicas do mercado, se chocam com as instâncias artísticas.

Segundo Silva e Dias (2015), em seu artigo que analisa a participação do Estado no desenvolvimento de políticas culturais e produção artística, as discussões do setor cultural no Brasil teriam dois focos principais: quem seria o responsável pela cultura (Estado ou mercado) e o desenvolvimento da cultura e suas preocupações estratégicas e mercadológicas. Apesar de haver um certo consenso sobre a necessidade do Estado atuar no financiamento de projetos de educação artística em escolas públicas, no incentivo de novos artistas, na

manutenção de sítios históricos, monumentos, museus, bibliotecas, etc., os autores abordam certas fragilidades a respeito do Estado como gestor de ações culturais, como: a ineficiência das instituições públicas diante das regras de mercado, a incapacidade distributiva de recursos, a dificuldade de estabelecer o que tem valor ou não, entre outros. Sendo assim, outras fontes de financiamento de cultura como o mercado e organizações sem fins lucrativos são fundamentais pois além de contribuir para o desenvolvimento sustentável e consolidação da indústria cultural:

O crescimento do setor de serviços se tornou a grande alavanca econômica nos anos mais recentes e com isso o setor cultural e a indústria criativa vieram para o primeiro plano da economia das nações. (SILVA E DIAS, 2015)

Nesse sentido Saraiva (2008, apud ,Silveira 2018) considera que a gestão cultural envolve tanto as atividades de organizações públicas como as de organizações privadas, que visam cumprir seus objetivos através de normas, projetos, alocação de recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos desenvolvidos com base na criatividade e capacidade de inovação.

Baseado nesta conjuntura, Bendassoli (2009, apud ,Souza e Carrieri 2011) indica a necessidade de pesquisas no âmbito das indústrias culturais na área de estudos organizacionais, focando os processos organizativos internos, a formulação de estratégias, modelos de gestão e trabalho de indivíduos e grupos de artistas, afinal o processo de expansão do setor cultural necessita também de profissionalização e formalização de gestão.

Segundo Bendassoli (2009, apud Souza e Carrieri 2011) existe grande complexidade no trabalho artístico pois os profissionais envolvidos trabalham normalmente em equipes polivalentes, cujo processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos. Sendo assim, os estudos de indústrias culturais além de envolverem os fatores acima mencionados, devem focar também no relacionamento entre as dimensões comerciais e artísticas.

Tendo em vista a pouca bibliografia acerca deste tema, o presente trabalho tem o intuito de apresentar um estudo de caso a partir da escola de teatro musical CEFTEM ( Centro de Estudos e Formação em Teatro Musical) para promover a compreensão das relações que podem envolver a administração e produção de arte, porque entende-se que tais relações são demasiadamente complexas e através de um estudo de determinada realidade é possível gerar novos espaços de discussão capazes de abrir caminhos para o aprofundamento de um campo de construção teórica.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é discutir as práticas administrativas que estão por trás do resultado adquirido no curso teatral denominado “Prática de Montagem” promovido pela escola estudada. A proposta deste curso é produzir um espetáculo teatral de grande porte e cunho profissional, porém com baixo custo. Sendo assim, a partir do estudo de caso da escola de teatro CEFTEM, será apresentado um projeto de planejamento de gestão estratégica de recursos financeiros, humanos e materiais, relacionando os conceitos

administrativos com a instrumentalidade do processo de produção artística e cultural.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante das poucas investigações a respeito dos processos organizacionais do trabalho de produção artística, o estudo proposto neste trabalho visa dar luz a esta temática, explorando a dimensão da criatividade como prática no processo de gestão, área que também possui escassas pesquisas e potencial promissor na esfera administrativa.

Conforme aponta Hanna (2014) existem poucas dúvidas a respeito das tarefas atribuídas aos diretores, atores, cenógrafos, figurinistas, etc. Entretanto, quando se investiga as atividades que estão sob responsabilidade do produtor teatral as pessoas não tem muita clareza e por muitas vezes associam sua função a gestão de toda a parte administrativa que não envolva o aspecto artístico.

Sendo assim, o presente trabalho examina a relação tradicionalmente tensa entre a noção de gestão e criação que estão presentes na escola CEFTEM e apresenta o planejamento que é realizado para a execução de um curso de teatro.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Davel e Vianna (2012) ao longo do desenvolvimento histórico do conceito de administração, gestão e criação são tradicionalmente apontadas como processos antagônicos. Nesta visão, a gestão é definida como um processo de organização e controle enquanto a criação é concebida como um processo desordenado que origina algo novo. Apesar desta concepção habitual entre as pessoas, os autores estudados propõem-se a analisar o processo de gestão-criação como práticas indissociáveis no trabalho de uma corporação.

Davel e Vianna (2012) em seu artigo examinam a relação entre criação e gestão no contexto de práticas de trabalho no cotidiano de uma organização voltada para o teatro, mais especificamente no Teatro Bahia em Salvador, conteúdo que muito se assemelha com as questões e temas abordados por este trabalho e permite assim referencial teórico e importantes reflexões.

Para Davel e Vianna (2012):

Nos fundamentos históricos da administração, a criatividade foi dissociada da atividade de gestão na medida em que a administração dita científica requer planejamento, ordenamento e controle de tempos, movimentos, recursos e comportamentos.

Ainda segundo Davel e Vianna (2012), é relativamente recente que a criatividade vem ganhando notoriedade e valorização no campo da administração. Nos últimos 20 anos, criatividade tornou-se uma palavra muito



utilizada entre algumas pessoas consideradas referências no mundo da administração, como por exemplo Bennis e Biederman. Seguindo esta tendência, publicações voltadas para executivos e revistas populares de negócios começaram a publicar regularmente artigos sobre como administrar a criatividade. Apesar disso, para George (2007 apud Davel e Vianna, 2012), a pesquisa acadêmica sobre criatividade organizacional não enfoca as sutilezas e complexidades intrínsecas a este processo, desmerecendo por exemplo o fato de que a criatividade emerge frequentemente da experiência de dualidades conflituosas, de contradições e de situações paradoxais.

## 2.1 O ENTENDIMENTO DE CRIAÇÃO E GESTÃO

Tendo em vista a situação apresentada, faz-se necessário trazer um breve resumo sobre a definição de criatividade. O entendimento da criatividade admite que esta é uma atividade que exige alguma quantidade de desordem, incerteza, diferença e divergência em relação ao *status quo*. Em outras palavras, criar exige certo grau de inconformidade ao que é aceito coletivamente como padrão e adequado. (DAVEL E VIANNA, 2012)

A criatividade seria então a geração de ideias que são ao mesmo tempo novas e úteis. Esta geração de novidade observada no âmbito de uma entidade organizacional, envolve a percepção de que uma determinada ideia tem potencial de agregar algum tipo de valor para a organização. Consequentemente, a criatividade pode ser considerada um fenômeno extremamente positivo e construtivo no que tange a procedimentos de trabalho, de produtos, de serviços e estruturas organizacionais. (DAVEL E VIANNA, 2012)

Outro aspecto importante a ser ressaltado é que devido à natureza e características do processo criativo, conforme Davel e Vianna (2012): “A noção de criação foi historicamente atrelada ao universo das artes e a figura do artista”. Dito isto e traçando um paralelo com o objeto de estudo deste trabalho, onde a unidade organizacional envolve diretamente a esfera artística por se tratar de uma escola de teatro, infere-se que a criatividade certamente é um elemento presente em seu cotidiano.

Para a melhor compreensão da relação do processo de criação com o processo de gestão é necessário um olhar atento aos processos de geração de novas ideias e de como tais ideias são organizadas e administradas no contexto da organização. Por isso, faz-se imprescindível também uma conceituação do que venha ser a gestão. (DAVEL E VIANNA, 2012)

O conceito de gestão pode ter diferentes interpretações. Neste trabalho escolheu-se evidenciar duas propostas de conceituação: “processual-relacional” e “sistêmico-controladora”.

De acordo com Weber (1992 apud Davel e Vianna, 2012) a abordagem sistêmico-controladora se desenvolveu desde os primórdios da administração e tem como princípio a busca do controle por meio da aplicação de uma racionalização instrumental. No mesmo sentido, Watson (2002, 2005 apud Davel e Vianna, 2012) traz que nesta abordagem: “(...) a organização é percebida como um sistema de regras, valores e normas criado e estruturado pelos gestores”.

Já a abordagem processual-relacional se contrapõe à esta abordagem tradicional na medida em que:

(...) propõe um entendimento da organização como uma rede de relacionamentos e de acordos que emergem constante e cotidianamente como resultados de processos de trocas, negociações, conflitos e consenso entre os diversos atores organizacionais e extraorganizacionais. (DAVEL E VIANNA, 2012)

Sendo assim, enquanto a abordagem sistêmico-controladora baseia-se na ideia de organização como algo idealizado e acabado, a abordagem processual-relacional oferece um entendimento da organização como espaço de processos dinâmicos e contínuos, onde cabe justamente o exercício da criatividade como técnica de ultrapassar os métodos rotinizados.

No artigo apresentado por Davel e Vianna (2012) onde foi analisado o processo de criação e gestão implementado no Teatro Bahia em três momentos (à saber: na criação de um espetáculo, na criação de um programa artístico e gestão de uma crise organizacional), ficou evidente que em cada ação de gestão a criatividade é parte indissociável.

(...) a criatividade foi uma energia intensa, tensa e contínua. Novas ideias foram elaboradas e renovadas à medida que sua implementação em termos de gestão não encontrava viabilidade. A relação entre gestão-criação foi dinâmica, gerando desconfortos, negociação de ideias, percepções da realidade e julgamentos de valores. Muitas ideias surgem do desconforto ocasionado pela situação financeira, enquanto outras surgem do desconforto com ideias que mudariam a estrutura vigente de poder de tomada de decisões. (DAVEL E VIANNA, 2012)

Davel e Vianna (2012) ressaltam ainda que “(...) em atividades artísticas que dependem da criação para sua prosperidade como organizações culturais, a ação criativa aparece de forma flagrante”. E sendo assim, para se alcançar sucesso em seus projetos e produções o ideal seria alinhar uma perspectiva processual-relacional da gestão com as práticas criativas.

Deste modo, a bibliografia estudada aponta que implementar novas ideias a partir da criatividade conduz a práticas organizacionais e administrativas que contribuem para melhores resultados dentro de uma instituição. Ademais, trata-se de um processo dinâmico que se produz socialmente e racionalmente na medida em que tais práticas se ajustam e transformam as ideias iniciais realimentando o processo de criação e gestão.

## 2.2 A RELAÇÃO DO PRODUTOR ARTÍSTICO E ADMINISTRAÇÃO

A figura do produtor de teatro emerge neste cenário como o responsável por administrar e garantir tudo o que for necessário para que uma produção artística seja concluída com sucesso. Mas, além disso, é preciso considerar que um produtor é também um criativo, pois em conformidade com Hanna (2014):

Organizar, administrar, gerenciar em uma realidade como a atual da nossa cultura só pode ser feito por pessoas que, além

de sua preparação acadêmica e/ou prática profissional, tenham sensibilidade e capacidade de criar.

Segundo Hanna (2014) foi por volta dos anos 2000 que o papel do produtor começou a fazer parte do teatro independente. Anteriormente esta figura só estava presente nos teatros comerciais, já que estes possuem mais investimentos. Restava então aos grupos de teatros independentes acumular uma série de tarefas de produção junto ao trabalho de atuação. Com o passar do tempo, os grupos teatrais foram percebendo que as tarefas de produção eram diversas e necessitavam de tempo e energia apropriados e por isso era fundamental estabelecer uma pessoa específica para cumprir estas funções.

Hanna (2014) ainda ressalta que embora o exercício da produção contribua para o desenvolvimento profissional, a formação acadêmica é de fundamental importância para o aperfeiçoamento desta atividade. Nesse sentido, nos últimos anos nota-se um aumento nos cursos acadêmicos relacionados a produção teatral, gestão cultural e administração de indústrias culturais.

Entre as atividades desempenhadas pelo produtor é comum considerar que ele é o responsável de gerir todas as questões administrativas, que não envolvam o aspecto artístico. De fato, cabe ao produtor garantir que todos os itens referentes a cenário, iluminação, som, figurinos, contratos, etc., estejam de acordo e no prazo estabelecido. Em outras palavras, é função do produtor ser o elo de ligação entre o palco e o exterior. Entretanto, um produtor também se envolve e contribui com uma perspectiva artística, uma vez que para a resolução de problemas na maioria das vezes é necessário criatividade. (HANNA, 2014)

Sendo assim:

(...) está bastante claro que o produtor deve ser capaz de gerir e administrar, mas, embora a gestão e a administração sejam muito importantes, para mim também o são e atrevo-me a dizer que é quase essencial que o produtor tenha sensibilidade artística, ao mesmo tempo em que desenvolve sua percepção e escuta para poder conter, acompanhar e guiar quando necessário (HANNA, 2014)

Vázquez (2014) formado em administração de empresas pela FGV e que atualmente atua como dramaturgo e diretor teatral, oferece uma importante contribuição a respeito da relação entre administração e teatro. Apesar do seu grande reconhecimento no cenário artístico do país, ele avalia que a sua formação foi o que garantiu melhor desempenho na sua trajetória profissional, uma vez que para trabalhar no mercado cultural é necessário ter habilidades em gerenciamento, gestão, empreendimento, administração de riscos, etc. Além disso, ele acrescenta que dado o crescimento exponencial do setor cultural, as oportunidades de ser bem-sucedido nessa área são bem maiores no momento atual.

Há inclusive pesquisas que propõem que a prática teatral pode ser aplicada em estudantes de administração para o melhor desenvolvimento de suas habilidades. Segundo Carvalho e Faria (2012) a formação profissional por meio de abordagens multidisciplinares, como a prática teatral, é capaz de ressaltar uma ampla perspectiva profissional, pois supera a aprendizagem meramente

conceitual e técnica e explora habilidades pessoais, capazes de permitir a emergência de competências relacionais e socioafetivas.

Em seu estudo, Carvalho e Faria (2012) propõem que o exercício teatral –especialmente as técnicas de improvisação – desenvolvem a capacidade de aprendizagem e adaptação porque ajustam a conduta a situações novas e imprevistas. Além disso, os autores listam outros benefícios como: a capacidade de trabalhar em equipe, de comunicação, criatividade, capacidade de relacionamento, de autocontrole emocional e iniciativa de ação e decisão. Todas estas capacidades comportamentais estimuladas através de um método pedagógico de técnica teatral, quando executadas por um indivíduo em suas atividades laborais, amplificam sua competência profissional.

Sendo assim, o embasamento teórico deste trabalho consiste no entendimento de que os processos de gestão presentes na administração de uma escola de teatro são essencialmente dinâmicos, pois são continuamente reformulados conforme a disponibilidade de tempo, infraestrutura, recursos financeiros, humanos e materiais. E para os gestores, no momento de associar as informações do meio e buscar por soluções aos diversos desafios organizacionais e administrativos que emergem das práticas de suas atividades, a criatividade se manifesta com sugestões e ideias que proporcionam melhores condições de alcançar êxito em suas produções. Somado a isto, o universo artístico em que a escola de teatro está inserida favorece ainda mais a ação criativa, visto que a escassez de investimentos neste setor faz essa atividade depender fortemente da criatividade para realizar seus objetivos e alcançar reconhecimento social e cultural.

### **3. METODOLOGIA**

No intuito de explorar empiricamente a relação da administração no trabalho de produção artística escolheu-se realizar um estudo de caso de uma organização que fosse apropriada a esta proposta, e por isso optou-se pela escola de teatro CEFTEM.

#### **3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

O Centro de Estudos e Formação em Teatro Musical foi fundado por Reiner Tenente, formado em artes cênicas pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), que tinha o sonho de criar a primeira escola especializada no ensino de teatro musical na cidade do Rio de Janeiro. Inicialmente Reiner ministrava seminários sobre teatro musical no bairro do Humaitá, quando em meados de 2013 organizou seu primeiro *workshop* de teatro musical em Copacabana. Neste momento Reiner conheceu Joana Mendes, que apoiou seu projeto e se tornou sua sócia. Reiner e Joana decidiram então ministrar cursos mais aprofundados em teatro musical com

duração de aproximadamente 1 ano. Para isso, no início de 2015, o Ceftem se instalou em um espaço fixo na escola de dança Sdat Arts em Copacabana e investiu amplamente em divulgação com a criação de seu *site* e redes sociais. Em 2016 o Ceftem se mudou para escola de dança Lyceu em Botafogo, até que no ano de 2018 Reiner e Joana decidiram que a expansão de seu negócio tinha atingido o nível suficiente para realizar a locação de um espaço próprio e exclusivo, por isso o Ceftem se mudou novamente e desta vez para o bairro da Glória, onde mantém suas atividades até hoje. Atualmente, a escola é composta por uma equipe de 6 funcionários e aproximadamente 30 professores que ministram aulas para dez turmas de cursos distintos: Básico em Teatro Musical, Infanto Juvenil em Teatro Musical, Sênior em Teatro Musical, Profissionalizante e Prática de montagem.

### 3.2 METODOLOGIA OPERACIONAL

Dito isto, a metodologia deste trabalho consiste em realizar um estudo de caso baseado nas rotinas organizacionais da escola, focando na identificação de estratégias criativas aplicadas nos projetos desenvolvidos pelo CEFTEM.

Segundo Ventura (2007), para uma pesquisa científica é necessário definir um objeto de estudo e, então, construir um processo de investigação. Deste modo, o estudo de caso se apresenta como um instrumento de investigação para a realização de pesquisas. É por meio do estudo de caso que se pretende apontar características importantes para o objeto de estudo de uma pesquisa. Além disso, ele possui a vantagem de ser um instrumento aplicável em diversas áreas do conhecimento (saúde, tecnológicas, sociais, etc.).

Apesar de sua ampla aplicabilidade, o estudo de caso não deve ser executado de qualquer maneira, ele tem de ser organizado. Conforme Ventura (2007) a revisão bibliográfica, é parte imprescindível para garantir fundamentação teórica e também reforçar a argumentação descrita no caso. Após essa etapa o pesquisador deve delimitar a unidade que constitui o caso fazendo o uso de suas habilidades para perceber quais dados são elementares para atingir a compreensão do objeto como um todo. Posteriormente é feita a coleta de dados a partir de procedimentos quantitativos e/ou qualitativos, como: observação, análise de documentos, entrevistas, questionários, levantamento de dados, etc. Depois dessa etapa, é realizada a seleção, análise e interpretação de dados tendo em vista os objetivos e limites da pesquisa para assim avaliar quais dados são realmente pertinentes. Finalmente, após a conclusão destas etapas, o pesquisador está apto para elaborar os relatórios finais de seu trabalho.

A partir dos apontamentos apresentados como etapas necessárias para a construção de um estudo de caso, a presente pesquisa seguiu a orientação da autora. Realizou-se a revisão bibliográfica, exposta no capítulo anterior, que permitiu o embasamento conceitual bem como a possibilidade de traçar um paralelo comparativo, uma vez que a semelhança nos estudos de caso pesquisados foi útil para compreender os comportamentos e concepções em localidades e organizações diferentes. A partir disto, foi delimitado que o estudo de caso ia se dedicar na investigação da aplicação da criatividade como método de enfrentar as adversidades impostas na gestão de uma produção

artística, mais especificamente identificando as propostas apresentadas para a execução do curso de prática de montagem ministrado pelo CEFTEM.

Como dito anteriormente, o curso de prática de montagem tem o objetivo de produzir uma peça teatral de grande porte com baixo custo, então a coleta de dados para a realização da pesquisa baseou-se nos dados quantitativos referentes aos gastos necessários para a execução da peça “Cartas para Gonzaguinha”, que estão organizados em uma planilha orçamentária. Além disso, realizou-se o levantamento de dados qualitativos através de entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com: o fundador e diretor artístico e pedagógico, Reiner Tenente; a sócia e atual diretora financeira e de produção, Joana Mendes; e a produtora artística, Brenda Monteiro. A seleção dos sujeitos entrevistados se deu conforme a constatação da relação destes com o tema da pesquisa e também porque foram estes que manifestaram disponibilidade em participar da entrevista. Outra técnica de coleta de dados qualitativos que também foi utilizada foram as visitas de campo, para que através da observação fosse possível examinar fatos e fenômenos inerentes ao objeto de estudo. Sendo assim, a partir da interpretação e análise dos dados obtidos elaborou-se um relatório final dos resultados, que será exposto a seguir.

#### **4. RESULTADOS**

Conforme relatou Joana e Reiner em entrevista, o CEFTEM é uma escola e produtora cultural que existe há 8 anos no Rio de Janeiro. Sua missão é promover arte e cultura, em especial no teatro musical, através da formação de profissionais altamente qualificados e capazes de atuar nos três segmentos artísticos que estruturam o teatro musical: canto, dança e interpretação. A principal razão que levou Reiner a fundar a escola e Joana participar como sócia foi a percepção de que o mercado de teatro musical vinha ganhando maior atenção e estabilidade no Brasil nos últimos anos. Esta crescente credibilidade estimulou a profissionalização do setor, tanto na demanda de atores, como de figurinistas, músicos, produtores e outros agentes que participam das oportunidades de emprego nessa área. Reiner ainda acrescenta que a escola tem também o objetivo de transmitir o impacto da arte na sociedade, para que além da formação técnica os atores e atrizes tenham

consciência do seu ofício. Sendo assim, o CEFTEM oferece cursos para iniciantes e/ou profissionais já atuantes no mercado que planejam agregar valores ao cenário teatral.

A seguir expõe-se algumas imagens do local onde se desenvolvem as atividades do CEFTEM:



Figura 1: Sala de aula 1  
Fonte: <https://www.ceftem.com.br/unidades/>



Figura 2: Sala de aula 2  
Fonte: <https://www.ceftem.com.br/unidades/>



Figura 3: Sala de aula 3  
Foto: Reiner Tenente - 2018





Figura 4: Recepção da escola  
Foto: Reiner Tenente - 2018

A escola CEFTEM já produziu mais de 36 espetáculos, entre eles alguns clássicos da Broadway como: “Company”, “Annie”, “Matilda” e “Fame”, bem como produziu 11 obras originais a exemplo de “Só Por Hoje” e “Cartas para Gonzaguinha”. Anualmente a escola realiza um evento beneficente por meio da apresentação do espetáculo “Tudo ao Contrário”, que visa reverter parte da bilheteria arrecadada no espetáculo em forma de doações a Casa Nem, uma organização não governamental de acolhimento as pessoas LGBTQIA+ em situação de vulnerabilidade social. Além disso a escola também se preocupa em realizar projetos sociais pois acredita que através da arte, educação e cultura é possível fazer parte de uma luta coletiva para transformar a realidade de alguns grupos sociais. Fazem parte desse projeto: o Programa de Bolsas, ofertado para pessoas negras e transexuais; o CEFTEM Solidário, que consiste em um grupo de voluntários que visitam hospitais apresentando números musicais com objetivo de promover afetividade; e a Companhia Teatro Transforma, que se consistiu de um curso gratuito voltado para jovens de baixa renda que tem interesse em trabalhar na área de teatro, música ou dança.

O presente trabalho analisou em específico a peça Cartas para Gonzaguinha, que foi fruto de um curso de prática de montagem oferecido pela escola. Esta peça é um espetáculo de teatro musical de texto autoral com canções de Gonzaguinha. Cartas para Gonzaguinha contou com o trabalho de 23 atores e 6 músicos em cena e exibe 26 canções de Gonzaguinha, incluindo uma inédita e seus grandes sucessos como: “O que é, o que é”; “Grito de Alerta”; “Explode Coração e Sangrando”. O projeto de produção teve como pesquisadora e assistente geral a filha de Gonzaguinha, Nanan Gonzaga. Como resultado, a peça ficou em cartaz no Teatro Riachuelo no bairro da

Cinelândia por 3 temporadas e no Teatro Cine São Luiz em Fortaleza por 1 temporada, sendo que em ambos os casos teve sucesso de público e contabilizou mais de 10 mil espectadores. A apresentação mais recente ocorreu no ano de 2021, porém devido as condições restritivas impostas pela pandemia de Covid-19 o espetáculo foi online.

Abaixo exibe-se algumas imagens referentes às apresentações realizadas no Teatro Riachuelo em 2019:



Figura 5: Apresentação da peça Cartas para Gonzaguinhaj no Teatro Riachuelo (2019)  
Fonte: <https://www.ceftem.com.br/producoes/cartas-para-gonzaguinha/>



Figura 6: Apresentação da peça Cartas para Gonzaguinha no Teatro Riachuelo (2019)  
Fonte: <https://www.ceftem.com.br/producoes/cartas-para-gonzaguinha/>



Figura 7: Joana Mendes na peça Cartas para Gonzaguinha no Teatro Riachuelo (2019)  
Fonte: <https://www.ceftem.com.br/producoes/cartas-para-gonzaguinha>

O curso de prática de montagem tem a intenção de fazer o aluno experimentar o processo de construção e elaboração de uma peça teatral. Através dele pretende-se replicar o que acontece normalmente no mercado do teatro: o processo de criação de personagem, a organização do projeto, planejamento financeiro, a relação do ator com o diretor, colegas, cenário, figurino, plateia, etc. Conforme as palavras de Reiner neste curso o aluno “vai sentir o sabor real de se montar um espetáculo” e ter a oportunidade de atuar como produtor. Desta maneira, por ser uma peça montada independente de suportes legais e apoio de patrocinadores, tem a vantagem de desfrutar de maior liberdade artística. Entretanto, sua desvantagem é lidar com as incertezas dos recursos que serão captados para a produção da sua peça, o que encoraja a equipe a aprimorar suas capacidades artísticas em cena, bem como estimula seu lado criativo para administrar a produção da peça.

Para explorar o tema central do presente trabalho, Joana foi questionada sobre quais foram as adversidades que apareceram durante o planejamento de produção da peça e então soube relatar vários exemplos de ideias criativas que foram propostas principalmente para driblar a deficiência de recursos financeiros para a execução do espetáculo. Como exemplo foi citado a realização de rifas, festas, bazares de roupas e itens doados, vendas de comidas e doces e *workshops* rápidos ofertados pelos diretores da peça. Assim, toda a renda arrecadada com essas atividades foi utilizada para ajudar a custear as despesas do curso de prática de montagem.

Além disso, a diretora também contou que é elaborada uma organização na agenda de espetáculos para criar condições mais favoráveis para a utilização da maioria dos materiais necessários para a produção das peças, a fim de diminuir os gastos de produção. Sendo assim, para os equipamentos de som por exemplo, que possuem custos elevados, os produtores otimizam ao máximo a locação dos microfones para que seja possível programar sua utilização em mais de uma peça, uma vez que o tempo de locação tem a durabilidade de um mês. Esta prática é estendida para outros departamentos da produção de teatro como figurino, cenário e iluminação.

Outra ideia criativa aplicada pelos produtores é a criação de parcerias. Nos teatros em que os grupos se apresentam não é realizada a locação do espaço como o usual, estabelece-se o pagamento de um percentual conforme a bilheteria arrecadada. Deste modo, a cada apresentação, 25% da bilheteria é destinada ao teatro, 25% são destinados ao CEFTEM pelos custos com diretoria de produção e a maior parte, 50%, vai para o elenco com a finalidade de pagar todos os gastos discriminados na planilha orçamentária que será apresentada a diante. Este planejamento só foi possível de ser estabelecido após uma reestruturação organizacional do trabalho de produção, pois antes as peças eram gratuitas. Então, Reiner se mobilizou com o intuito de formalizar a compra dos direitos autorais das peças no exterior para que assim fosse possível realizar a venda dos ingressos. Durante a entrevista a diretora explica mais detalhadamente esta relação com os teatros conforme o trecho a seguir:

*Geralmente o teatro é alugado, mas a parceria com os teatros, com eles ficando com porcentagem sem ter valor mínimo, porque tem teatro que aceita porcentagem, mas cobra um valor mínimo né, mas os nossos teatros não tem valor mínimo por serem parceiros, então isso também ajuda muito e é uma maneira criativa em que todo mundo sai ganhando porque as nossas peças são muito boas. Isso faz a gente conseguir pagar essa planilha porque é isso, a gente paga a planilha com o dinheiro dos ingressos e com o que os alunos arrecadam durante a montagem vendendo as coisas. (Joana, sócia e diretora financeira e de produção)*

Outra solução criativa adotada pelos produtores que também ocorre como forma de parceria é a contratação dos músicos. Os alunos da prática de montagem fazem um levantamento de estudantes de música que estejam interessados em participar das apresentações teatrais de modo voluntário, a fim de poder acrescentar em seu currículo e adquirir experiência em sua carreira. Logo, conforme esclarece Joana, estabelecendo a parceria com os músicos é possível conter um gasto de quase 10 mil reais, visto que o preço de cada músico é geralmente 200 reais por sessão e são necessários em média 6 músicos para as 8 apresentações que são realizadas ao final do curso.

A seguir está transcrito um trecho da entrevista em que a diretora expõe alguns exemplos de como a equipe se organiza para realizar algumas tarefas do curso de prática de montagem:

*A prática de montagem traz não só uma experiência para o aluno como ator, como uma experiência de estar dentro de uma produção. Então essas vendas de coisas, de rifa, são todos os alunos que vendem, não é o CEFTEM. São os alunos porque os alunos que arrecadam o dinheiro para pagar a montagem e muitos custos caem porque os alunos colocam a mão na massa. Costurar coisas no figurino quando precisa de costura, eles que fazem tudo o que dá pra fazer. Se tem um frete para buscar um cenário lá no Recreio, a gente contrata o frete com 1 cara no caminhão e vão 6 caras do elenco e daí todos os caras carregam as coisas no caminhão e vão até a zona sul e descarregam. Pra que? Pra não pagar mais gente para ir com o cara. (Joana, sócia e diretora financeira e de produção)*

A produtora artística Brenda avalia que diante do que o curso se propõe a realizar o desempenho é ótimo. Pelo fato de os alunos serem estimulados a venderem ingressos e arrecadarem fundos, as peças estão frequentemente lotadas pelas redes de familiares e amigos que, desta forma, dão apoio tanto financeiro quanto emocional pela presença.

Além disso, Brenda também acrescentou uma importante reflexão sobre a importância da prática de montagem conforme o trecho abaixo:

*Trabalhar no entretenimento por diversas vezes é lidar com amadorismo, muitas vezes não existe curso ou técnica para aprender e lidar com as situações do nosso dia a dia, logo, nos últimos 30 anos, os profissionais da área tiveram sua formação moldada pela prática. Ter um curso como uma prática de montagem, introduz o aluno no mercado de trabalho do Teatro Musical aos poucos e com suporte pedagógico, dão mais experiência ao aluno que tá começando principalmente, pois a definição das artes cênicas se dá pela prática do ao vivo e da presença do público, além de a todo momento expor o aluno, de maneira positiva à oportunidades no mercado de trabalho, a partir de outros realizadores que vão assistir ao resultado da prática de montagem no palco. (Brenda Monteiro, produtora artística)*

Por fim, abaixo exhibe-se a tabela referente a planilha orçamentária da peça Cartas para Gonzaguinha. Nela é possível visualizar as despesas que a prática de montagem teve após a aplicação de todas as ideias criativas apresentadas nas reuniões de planejamento para diminuir gastos, que estão localizadas na coluna “Custo”, e assim analisar e comparar com os custos cotados pela equipe de produção para a realização da mesma peça de maneira profissional, sem nenhuma estratégia de diminuição de gastos, que estão discriminados na coluna “Custo estimado de uma peça profissional”. Através de todo o esforço aplicado para a execução das ideias criativas propostas neste projeto, foi possível realizar a peça com aproximadamente 22% do valor que seria necessário para a realização da mesma de maneira profissional.

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA					
ITEM	DESCRIÇÃO			CUSTO	CUSTO ESTIMADO DE UMA PEÇA PROFISSIONAL
<b>1</b>	<b>PRÉ-PRODUÇÃO/PLANEJAMENTO</b>	<b>quantidade</b>	<b>Sessões</b>	<b>TOTAL</b>	
1.1	Direção	1	12	PORCENTAGEM	R\$ 10.000,00
1.2	Direção musical	1	12	PORCENTAGEM	R\$ 7.000,00
1.3	Autor	1		PORCENTAGEM	R\$ 5.000,00
1.4	Pesquisa e direitos	1	12	PORCENTAGEM	R\$ 5.000,00
1.5	Designer Gráfico	1		R\$ 600,00	R\$ 1.000,00
1.6	Direção de produção	2	12	PORCENTAGEM	R\$ 30.000,00
1.7	Produção e administração	1	12	PORCENTAGEM	R\$ 5.000,00
1.9	Design de Som	1	2	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
1.10	Adaptação de luz	1	2	R\$ 375,00	R\$ 1.000,00
1.11	Elenco	22	12	PORCENTAGEM	R\$ 50.000,00
<b>2</b>	<b>PRODUÇÃO/EXECUÇÃO</b>				

<b>2.1</b>	<b>Som</b>				
2.1.1	Microfonista	1	12	INCLUSO	R\$ 2.500,00
2.1.2	Equipamentos de Som		12	INCLUSO	R\$ 5.000,00
2.1.3	Microfones	23	12	R\$ 13.000,00	R\$ 20.000,00
2.1.4	Operação de som	1	12	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
2.1.5	BRANCO RF 4 DIÁRIAS			R\$ 700,00	R\$ 700,00
2.1.6	Banda	4	12	PORCENTAGEM	R\$ 9.600,00
2.1.7	Claudia sub JB			R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>2.2</b>	<b>Luz</b>				
2.2.1	Operação de Luz	1	12	INCLUSO	R\$ 3.000,00
2.2.2	Canhoneiro	2	12	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
2.2.3	Canhoneiro 2			R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
2.2.5	Montagem e desmontagem de luz 2 profissionais 2 diárias			R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
2.2.8	Líquido de fumaça	2	12	R\$ 220,00	R\$ 220,00
<b>2.3</b>	<b>Cenário</b>				
2.3.1	Cenógrafo	1	1	PORCENTAGEM	R\$ 2.500,00
2.3.2	montagem e desmontagem 150,00 cada + almoço 25,00 cada (gil)	2	6	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
2.3.3	montagem e desmontagem 150,00 cada + almoço 25,00 cada (wanderson)	2	6	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
2.3.4	8un mosquetão	1	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
2.3.5	Cordas	1	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
2.3.6	Caixas de papelão	100	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
<b>3</b>	<b>PRODUÇÃO EXECUTIVA</b>				
3.1	Assistente de direção			R\$ 800,00	R\$ 1.000,00
3.3	Produtora executiva	1	12	R\$ 1.000,00	R\$ 19.200,00
3.4	Pilhas	44	22	R\$ 500,00	R\$ 500,00
3.5	Alimentação	5	2	R\$ 600,00	R\$ 600,00
<b>4</b>	<b>TRANSPORTE</b>				
4	Frete cenário restante + 2 ajudantes (ceftem-sta tereza-riachuelo)	1	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
<b>5</b>	<b>FIGURINO</b>				
5	Aluguel do acervo Valeria	1	20	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>6</b>	<b>OUTROS</b>				
6	Direitos autorais "O que é o que é"	1	20	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>7</b>	<b>DIVULGAÇÃO</b>				
7.1	Mídias Sociais			R\$ 1.200,00	R\$ 2.000,00
7.2	Backdrop			R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00
7.3	Impulsionar Instagram			R\$ 2.286,00	R\$ 3.000,00
7.4	Instagram via ceftem 50%			R\$ 365,00	R\$ 1.000,00
7.5	Impressão Programa 2k unidades			R\$ 1.807,50	R\$ 2.000,00
7.6	Impressão 1.000 panfletos			R\$ 180,00	R\$ 500,00
7.7	Panfleteira Vida			R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>8</b>	<b>TAXAS ADMINISTRATIVAS</b>				
8.1	Taxas bancárias			R\$ 250,00	R\$ 500,00
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>R\$ 40.063,50</b>	<b>R\$ 207.900,00</b>

8.2	Teatro Riachuelo			25%	R\$ 20.000,00
8.3	Impostos			12%	12%
8.4	ECAD			4%	4%
	<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 56.489,53</b>	<b>R\$ 264.364,00</b>

## 5. CONCLUSÃO

Levando-se em conta os aspectos analisados nesta pesquisa foi possível verificar que no trabalho de produção artística o planejamento de gestão é parte fortemente atuante e de fundamental importância. Atualmente a maior categorização profissional dos agentes responsáveis por uma produção artística permite que os grupos teatrais não tenham que acumular as tarefas de produção e atuação, entretanto a figura do produtor ainda desempenha múltiplas funções uma vez que se responsabiliza em realizar o planejamento estratégico de gestão dos recursos materiais e humanos e necessita também de sensibilidade para saber se adaptar a condições desfavoráveis que possam surgir no desenvolvimento do trabalho.

Conforme apontou os autores estudados, esta habilidade está intimamente ligada ao universo artístico, pois o uso da criatividade é elemento sempre presente em suas atividades, uma vez que a falta de investimentos é um problema crônico do setor. Sendo assim, na escola de teatro apontada como objeto de estudo, foi possível constatar que em seus trabalhos de produção artística além de todo trabalho organizacional e administrativo, a equipe teve uma série de iniciativas criativas para superar a deficiência de recursos financeiros, como foi constatado através da: venda de rifas, doces, realização de bazares, festas e *workshops*. Além destas, a otimização no uso de equipamentos alugados para os espetáculos através da sua utilização em mais de uma peça, e as parcerias estabelecidas nas casas de teatros e com funcionários dispostos a fazerem serviços voluntários durante as apresentações, foram mais exemplos de ideias criativas que contribuíram para diminuir significativamente os gastos para a produção teatral, vide o valor estimado para a produção da mesma peça no modelo profissional, presente na planilha orçamentária.



Em virtude dos fatos mencionados, o curso de prática de montagem oferecido pela escola CEFTEM se mostra de grande relevância, pois contribui não só para o aprimoramento da performance artística a partir das aulas de canto, dança e atuação, como também possibilita ao aluno vivenciar a prática de gestão através do trabalho de produção, onde de acordo com a diretora Joana Mendes, eles próprios põem a “mão na massa” e tem de traçar um plano estratégico que viabilize a execução de uma peça de grande porte a partir de poucos recursos financeiros.

Sendo assim, o presente trabalho pode ser apontado como uma contribuição para ampliação do debate científico acerca do papel da administração no trabalho de produção artística, pois através deste estudo de caso foi possível corroborar algumas tendências e constatações apresentadas por outros autores, bem como agregar novas reflexões que façam enriquecer o campo de construção teórica a respeito desta temática.

Ao final ressalta-se a possibilidade de extrair novas análises que considerem outros tipos de variáveis, que podem evidenciar ainda mais a importância da administração no trabalho artístico. Além disso, o aprofundamento desse tema pode contribuir para que novas técnicas de gestão sejam instrumentalizadas em outros departamentos da produção artística, como também pode contribuir para que o conhecimento seja transmitido para outras organizações a fim de melhorar e amparar o trabalho artístico, que já é fragilizado pela falta de investimentos, e melhorar o desempenho de seus projetos para que os valores culturais tenham cada vez mais relevância social.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, Sefisa Quixadá; VIANA, Rebeca Sales; DA SILVA, Levi Leonido Fernandes. Teatro espontâneo: Um instrumento de sensibilização para os (futuros) administradores. **European Review of Artistic Studies**, v. 4, n. 2, p. 28-44, 2013.

CARVALHO, José Luis Felicio; FARIA, Marina Dias de. O Teatro de Improviso no Desenvolvimento de Competências Relacionais por Estudantes de Graduação em Administração. In: **III Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis-AdCont 2012**. 2012. Disponível em <<http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2012/paper/viewFile/498/90>>. Acessado em 15 de novembro de 2021.

CEFTEM. Centro de Estudos e Formação em Teatro Musical, 2021. Página inicial. Disponível em <<https://www.cefem.com.br>>. Acessado em 01 de junho de 2021.

DAVEL, Eduardo e VIANNA, Luiz Gustavo Libório. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública [online]**. 2012, v. 46, n. 4, pp. 1081-1099. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400009>>. Acessado em 25 agosto 2021.

HANNA, Andrea. O papel do produtor no teatro independente: A produção é executiva e algo mais ... **Cuad. Cent. Viga. Projeto Comun., Ensayos**, Cidade Autônoma de Buenos Aires, n. 50, pág. 75-80, dez. 2014. Disponível em <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232014000400008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232014000400008&lng=es&nrm=iso)>. Acessado em 24 de agosto de 2021.

SILVA, Christian Luiz da; DIAS, Agemir de Carvalho. Os desafios da administração em instituições públicas promotoras da política cultural: os dilemas do centro cultural teatro guaira do Estado do Paraná sob o olhar da pesquisa ação. **Documentos e contribuições na administração pública e gestão do estado**, Santa Fé, n. 25, p. 49-78, dic. 2015. Disponível em <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-37272015000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272015000200003&lng=es&nrm=iso)>. Acessado em 01 nov. 2021.

SILVEIRA, Carlos Alberto das Chagas Amaro da. Gestão em teatros públicos de médio porte: o caso Teatro Esperança/Jaguarão-RS-Brasil. 25p. 2018. **Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Turismo)** - Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão, Jaguarão, 2018. Disponível em <<https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riiu/3506/1/CarlosAlbertodasChagasAmarodaSilveira2018.pdf>>. Acessado em 01 nov. 2021. Acessado em 01 nov. 2021

SILVESTRE, Maria José; FIALHO, Isabel; SARAGOÇA, José. Da palavra à construção de conhecimento. Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semiestruturada. **Libro de Actas de "3º Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa"**, Vol. 3: Artículos de Ciencias Sociales (pp.321-

330). 2014. Disponível em <  
[https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11277/1/Actas%20-%20CIAIQ2014\\_CienciasSociais%20%28Silvestre%2c%20Fialho%2c%20Sara%20go%2c%20321-330%29.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11277/1/Actas%20-%20CIAIQ2014_CienciasSociais%20%28Silvestre%2c%20Fialho%2c%20Sara%20go%2c%20321-330%29.pdf)>. Acessado em 20 de outubro de 2021.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 382-395, 2011. Disponível em <  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/XJF7CxfmPn6LFHgrCLK9gTv/?lang=pt>>. Acessado em 20 de junho de 2021.

VÁZQUEZ, Rodolfo García. Da administração ao teatro experimental: uma trajetória Satyriana [entrevistado por Aline Lilian dos Santos e Martin Jayo]. **GV EXECUTIVO**, v. 13, n. 2, p. 8-13, 2014. Disponível em <  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/38856/37601>>. Acessado em 20 de outubro de 2021.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em <  
[https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168101/mod\\_forum/attachment/267608/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168101/mod_forum/attachment/267608/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf)>. Acessado em 04 de outubro de 2021.

## APÊNDICE A – Transcrição da entrevista com Brenda Monteiro, produtora artística do CEFTEM

- 1) Como você definiria a importância do curso de Prática de Montagem para a formação do aluno?

**R:** Trabalhar no entretenimento por diversas vezes é lidar com amadorismo, muitas vezes não existe curso ou técnica para aprender e lidar com as situações do nosso dia a dia, logo, nos últimos 30 anos, os profissionais da área tiveram sua formação moldada pela prática. Ter um curso como uma prática de montagem, introduz o aluno no mercado de trabalho do Teatro Musical aos poucos e com suporte pedagógico, dão mais experiência ao aluno que tá começando principalmente, pois a definição das artes cênicas se dá pela prática do ao vivo e da presença do público, além de a todo momento expor o aluno, de maneira positiva a oportunidades no mercado de trabalho, a partir de outros realizadores que vão assistir ao resultado da prática de montagem no palco.

- 2) Como você avalia o desempenho do que o curso se propõe a realizar? (uma peça de cunho profissional com baixo custo)

**R:** O desempenho é ótimo, vemos muitas vezes as peças escolares lotadas, pessoas que se propõem a assistir, além de ter a presença de familiares, que é tão importante para o ator, do ponto de vista da administração do projeto, há anos que as peças de teatro não se pagam no Brasil, de certa forma, esse método estimula os participantes a venderem ingressos, fazer bilheteria, arrecadar fundos, etc. Claro que, as grandes produções que são realizadas através de patrocínio e leis de incentivo são extremamente importantes para garantir o acesso e a diversidade cultural, mas quando o processo é esse, os profissionais envolvidos tem seu salário garantido, logo não há necessidade de arrecadação. Todo valor de vendas e etc. é tido como lucro. Precisamos tornar o teatro um negócio rentável no Brasil, como era antes da chegada da Tv.

- 3) Quais as grandes diferenças de se produzir um espetáculo que provém de um curso de prática de montagem e um espetáculo profissional?

**R:** A quantidade de pessoas na equipe e a expertise delas é o principal diferencial entre os dois tipos de produção, entretanto, podemos enxergar as peças de baixo custo como um celeiro de talentos, os cachês também são um grande diferencial, mas o tamanho e a duração do projeto, assim como sua prestação de contas, uma grande peça tem, as vezes mais um ano de produção, sem contar as turnês. Infelizmente o dinheiro que se é investido também é um grande diferencial, muitas vezes o que menos se consegue investir é em estrutura, cenário e figurino, itens que dão outra roupagem à uma produção.

- 4) Quais as maiores dificuldades de se produzir um espetáculo teatral proveniente de um curso prática de montagem no CEFTEM.

**R:**A falta de uma equipe maior que consiga abraçar mais áreas e a falta de recursos financeiros também, que implica em um déficit em áreas como a comunicação, divulgação e até mesmo os teatros que conseguimos para realizar as peças. Como por exemplo: muitas vezes as datas que os teatros dispõem pra uma peça de baixo custo são dias difíceis para o público, segunda, terça ou finais de semana a tarde

- 5) Quais as maiores vantagens de se produzir um espetáculo teatral proveniente de um curso prática de montagem no CEFTEM.

**R:** Esse tipo de espetáculo é uma vitrine para todos mostrarem seu trabalho, assim como é um método de entrada num mercado tão difícil e tão monopolizado pelos mesmos profissionais, além de trazer inovação, liberdade para a equipe

- 6) Quais as dificuldades que apareceram durante o planejamento de produção da peça “Annie – O Musical”? Cite exemplos de soluções aplicadas para vencer estas dificuldades.

**R:** O espetáculo Annie é um espetáculo que já nasceu grande. Eram 35 pessoas ao total, dentre elas, tínhamos 20 menores de idade, que precisam de mais atenção, paciência e suporte, coisas que não são fornecidas para uma prática de baixo custo. O tempo de montagem é menor, de reconhecimento de espaço, e as crianças precisam bastante. Além disso, tínhamos um cachorro e seu adestrador no elenco. Além disso, uma das grandes dificuldades de trabalhar com crianças nessa situação é a forte presença e exigência dos responsáveis, que por muitas vezes, por dar suporte e prover de recursos para a realização do espetáculo, cobram e exigem muitas coisas. Então num espetáculo com 20 menores, lidamos com 40 pais que por vezes estavam insatisfeitos com o local que se sentavam, a fome do filho, o microfone que não funcionou, entre outros problemas. Além disso, o espetáculo foi realizado sábados e domingos à noite, o que é um fator dificultador para o público no Rio de Janeiro

## APÊNDICE B – Transcrição da entrevista com Joana Mendes, diretora financeira e de produção do CEFTEM

1) O que é o CEFTEM?

**R:** O CEFTEM é o Centro de Estudos e Formação em Teatro Musical. É uma escola especializada no ensino exclusivo de teatro musical do Rio de Janeiro.

2) Como o CEFTEM começou?

**R:** Na verdade, eu não tava no início do CEFTEM. A empresa foi criada pelo Reiner, que tinha o sonho de ter uma escola de teatro musical, que ainda não existia no Rio. Ele criou uma turma de estudos de teatro musical, acredito que com um workshop, e viu a aceitação dos alunos. Depois criou um curso mais longo, e assim foi crescendo aos poucos.

3) Quando e de que maneira você começou a fazer parte do CEFTEM?

**R:** Eu sou de Belo Horizonte e tinha me mudado pro Rio com sonho de ser atriz. Quando conheci o CEFTEM, vi que o Reiner administrava sozinho. Eu trabalhava como *personal organizer* na época, então ofereci meu trabalho em troca de uma bolsa para estudar no CEFTEM. Quando conversamos, eu vi que ele precisava de ajuda na parte organizacional da empresa, então criei pra ele várias planilhas para organizar as informações financeiras da escola. Ele ficou tão feliz com a organização que me deu a bolsa, um tempo depois me contratou como funcionária e com o crescimento da empresa ele me convidou para ser sua sócia.

4) Como você começou a trabalhar com produção teatral?

**R:** Já na infância eu tive um grupo de teatro. Sempre tive a aptidão para ser produtora, a proatividade é essencial nessa profissão. Desde essa idade eu liderava a direção de produção de nossas próprias peças, mesmo sem saber que nome se dá a isso.

5) O que é o curso prática de montagem?

**R:** É um curso que dura 6 meses de ensaio, onde os alunos ensaiam um espetáculo e participam de todos os setores de uma produção executiva, colocando a mão na massa e levantando o espetáculo, sendo orientados pela direção de produção, no caso, eu

6) Como você definiria a importância do curso de Prática de Montagem para a formação do aluno?

**R:** A prática de montagem traz não só uma experiência para o aluno como ator, como uma experiência de estar dentro de uma produção. Então essas vendas de coisas, de rifa, são todos os alunos que vendem, não é o CEFTEM. São os alunos porque os alunos que arrecadam o dinheiro para pagar a montagem e muitos custos caem porque os alunos colocam a mão na massa. Costurar coisas no figurino quando precisa de costura, eles que fazem tudo o que dá pra fazer. Se tem um frete para buscar um cenário lá no Recreio, a gente contrata o frete com 1 cara no caminhão e vão 6 caras do elenco e daí todos os caras carregam as

coisas no caminhão e vão até a zona sul e descarregam. Pra que? Pra não pagar mais gente para ir com o cara.

- 7) Quais as grandes diferenças de se produzir um espetáculo que provém de um curso de prática de montagem e um espetáculo profissional?

**R:** A diferença é que o elenco não se envolve em todas as áreas da produção. Num projeto profissional, com patrocínio, cada setor fica focado só no seu setor, no caso de um projeto escolar os alunos aprendem e colocam a mão na massa em todos os setores para que seja viável levantar um espetáculo.

- 8) Quais as maiores dificuldades de se produzir um espetáculo teatral proveniente de um curso de prática de montagem no CEFTEM?

**R:** As maiores dificuldades são a falta de estrutura financeira, poucos recursos para investir em divulgação e temporadas curtas, o que não ajuda na divulgação boca a boca.

- 9) O que vocês faziam para superar, ou tentar superar, tais dificuldades?

**R:** Como já comentei numa pergunta antes, os alunos captam os recursos com venda de rifas: de iphone, de caixa de som, de notebook, de cestas de chocolate, de tudo. Também fazem festas, bazares de roupas e coisas que os pais ou amigos doam, vendem doces e comidas na escola e na rua, fazem *workshops* de um dia, rápidos, com as equipes de direção das próprias montagens. E todo o dinheiro arrecadado com essas atividades é usado para ajudar a pagar os custos do espetáculo.

A gente também costuma lançar as peças juntas, ao mesmo tempo, porque assim a gente consegue dividir os custos maiores entre as duas práticas. Microfone, por exemplo, o aluguel costuma ser 20 mil pra uma temporada. Só que o equipamento fica com a gente o mês inteiro, então a gente usa em duas ou mais peças e divide o custo entre elas. A mesma coisa com iluminação, figurino, tudo que dê pra usar nas montagens que estão acontecendo juntas, ao mesmo tempo.

Além disso, a gente tem parceria com a Aventura Entretenimento, que administra dois teatros aqui no Rio: o Riachuelo e o Prudential. A gente costuma estrear nossas peças lá, eles dão boas pautas pra gente e ficam com 25% da bilheteria, o CEFTEM com 25% e o elenco com 50%. Geralmente o teatro é alugado, mas a parceria com os teatros, com eles ficando com porcentagem sem ter valor mínimo, porque tem teatro que aceita porcentagem, mas cobra um valor mínimo né, mas os nossos teatros não tem valor mínimo por serem parceiros, então isso também ajuda muito e é uma maneira criativa em que todo mundo sai ganhando porque as nossas peças são muito boas. Isso faz a gente conseguir pagar essa planilha porque é isso, a gente paga a planilha com o dinheiro dos ingressos e com o que os alunos arrecadam durante a montagem vendendo as coisas.

E o bom dessa parceria com a Aventura é a economia. As vezes eles tem microfones e equipamentos de luz e cedem de graça, a gente só precisa pagar os operadores. Aí o CEFTEM fica com 25% pra cobrir os

direitos autorais, quando tem, e por todo o trabalho de direção de produção que eu faço, e 50% vai pro elenco pagar os custos da peça. Só que isso começou a ser feito não tem muito tempo. O CEFTEM antes não comprava direitos de peças porque, de acordo com a lei brasileira, se a gente faz um espetáculo com fim acadêmico, não precisamos dos direitos, é só não cobrar ingresso. Era mais difícil pros alunos pagar as dívidas e as peças tinham uma estrutura menor de figurino, cenário e sonorização.

Aí o que aconteceu foi o seguinte: fizemos a montagem de “Kinky Boots”, um espetáculo da Broadway, sem os direitos e sem cobrar ingresso, mas estávamos em um teatro (público) e a peça ganhou muita visibilidade, lotamos no dia da estreia. No dia seguinte os gringos mandaram e-mail dizendo que ou a gente parava o espetáculo, ou íamos ser processados. Nós acreditávamos estar protegidos pela lei brasileira, mas o único advogado especializado em direitos autorais internacionais cobrava uma fortuna para a consultoria. No final, o CEFTEM não teve como arcar com isso, financeiramente, e a peça parou. Os alunos ficaram muito chateados, a gente também. A partir daí o Reiner começou a negociar direitos com as empresas gringas. Mas passamos anos fazendo peça sem direitos e nunca deu problema. Achamos que estava tudo bem, não foi na má intenção, entende?

Ah, outra grande economia que costuma acontecer é quando a gente consegue parceria com músicos. Teatro musical costuma ter banda grande, média de 6 músicos por peça. Só que cada músico costuma receber 200 reais por sessão. A gente fazendo 8 sessões na temporada, só aí já dá quase 10 mil reais só de músico. Quando a gente consegue parceria, geralmente com músico recém-formado que quer acrescentar trabalhos no currículo, esse custo sai de graça, a gente paga só transporte e alimentação deles.

10) Quais as maiores vantagens de se produzir um espetáculo teatral proveniente de um curso prática de montagem no CEFTEM?

**R:** As vantagens são visibilidade para escola e para os alunos que estão começando e precisam ser vistos como atores e atrizes no mercado. Para que a gente crie novas experiências para os alunos/clientes e movimentar o mercado com artistas e produtores.



## APÊNDICE C – Transcrição da entrevista com Reiner Tenente, fundador e diretor artístico e pedagógico do CEFTEM

1) O que é o CEFTEM?

**R:** É um centro de estudos e formação em teatro musical, que tem como objetivo formar pessoas capacitadas, não só para entrar no mercado de trabalho, mas que sejam artistas, atores e atrizes, conscientes do seu ofício, e que entendam o impacto da sua arte no outro e na sociedade. Não é apenas uma escola para as pessoas se formarem tecnicamente, mas também para se formarem enquanto artistas, com consciência do seu ofício.

2) Como o CEFTEM começou?

**R:** Eu me formei em bacharelado e licenciatura, então minha carreira como ator andava em paralelo com minha carreira de arte/educador. Eu tinha um grande desejo de trabalhar com arte e educação e fui durante a faculdade me apaixonando cada vez mais pela linguagem do teatro musical, e não encontrava um lugar onde pudesse estudar exatamente essa linguagem, então fui pesquisando metodologias e processos para trabalhar isso com alunos, dar aula de teatro voltado para a linguagem e estética do teatro musical. Com isso, meu desejo foi crescendo, meu estudo e minha pesquisa foram aumentando, junto dos cursos que eu dava, e eu pensei que seria ideal ter um espaço onde eu pudesse dar todos esses cursos que eu dava e incluir outros, dentro de um único centro, de um único lugar. Assim surgiu o desejo de montar o CEFTEM.

3) Quando e de que maneira você começou a fazer parte do CEFTEM?

**R:** Eu comecei a fazer parte do CEFTEM desde que ele viva na minha cabeça. Sempre tive desejo de ter uma escola, um lugar onde pudéssemos pesquisar e provocar novas possibilidades de existência do teatro musical, e aí eu como fundador, estou no CEFTEM desde sua origem, e por mais que ele venha se transformando ao longo do tempo, mudando alguns objetivos, mudando algumas características, eu acho que a essência dele se permanece desde o começo, quando eu pensei nele pela primeira vez, que fosse um lugar realmente capaz de oferecer um ensino técnico, filosófico e artístico para jovens artistas.

4) Como você começou a trabalhar com produção teatral?

**R:** Na verdade, eu comecei a trabalhar com a produção de cursos, executar e produzir um curso. Minha primeira produção foi no interior de Minas, onde eu levei duas atrizes da rede Globo, pra dar um *workshop*. Eu tinha 16 anos e foi um sucesso. Era um *workshop* de um fim de semana e eu aluguei um teatro pra que o curso acontecesse, arrumei alguém que pudesse fazer um design gráfico. Tudo isso a 25 anos atrás. Então eu comecei a trabalhar com produção voltado para produção de eventos ou projetos voltados pra arte e educação. Só comecei a fazer produção teatral mesmo dentro do CEFTEM, onde me vi com a necessidade de apresentar um espetáculo final de uma forma mais profissional. Antes eu já tinha feito a produção de outros espetáculos, de

cursos livres que eu dava, mas eram espetáculos mais simples, não tinham a estrutura que um espetáculo do CEFTEM exige, como banda, microfones, um cenário mais elaborado, meus cursos livres que eu dava antes da fundação do CEFTEM eu mesmo fazia o cenário na sala de casa, pegava roupas emprestadas com academias de dança, então eu já tinha esse ímpeto de produção, mas sem ter uma consciência disso. Eu buscava cenário, figurino e pauta em algum teatro porque eu queria ver aquele espetáculo de pé e não tinha consciência de que aquilo era produção. Quando fui produzir profissionalmente, eu já tinha o CEFTEM e além dos espetáculos do CEFTEM que eu produzi com meus parceiros os espetáculos escolares, tem os espetáculos profissionais também, como “Company O Musical”, “Tudo Ao Contrário”, que é um espetáculo onde todo o lucro é doado para alguma instituição de ajuda a causas LGBT, entre outros.

5) O que é o curso prática de montagem?

**R:** O curso prática de montagem é um curso onde o aluno passa por um processo de construção e elaboração de um espetáculo teatral e esse processo pretende ser uma réplica do que acontece no mercado, para o aluno entender como ele cria seu personagem, como acontece uma montagem com todos seus processos, suas fases, suas etapas, com a relação do ator com o diretor, com os colegas, com figurino, com o cenário, com o palco e com a plateia. Então ele pretende ser uma réplica do que acontece com o mercado. Muitas dessas peças se profissionalizam e acabam virando espetáculos profissionais realmente. Elas ficam um tempo em cartaz, são indicadas a prêmios, e acredito que isso se deve a essa tentativa de replicar um mercado de trabalho dentro de uma escola.

6) Como você definiria a importância do curso de Prática de Montagem para a formação do aluno?

**R:** Eu acho que é uma fase bastante importante, acho que é uma das várias fases. Se eu pudesse nomear as fases de formação de um ator de teatro musical, eu acho que ele começa com as aulas bases de canto, dança e interpretação, depois uma aula mais intermediária, onde ele consegue unir o canto, dança e interpretação de forma mais consistente, conectada, potente, e aí sim ele coloca aquilo em prática no curso prática de montagem. Ai sim ele vai sentir o sabor real de se montar um espetáculo. Ele vai sentir, experimentar no corpo como é lidar com uma equipe criativa específica, com uma forma de trabalhar específica, com a rotina dos ensaios, ensaios longos, e não só isso, mas a prática de montagem também dá a oportunidade ao aluno de se experimentar como produtor. Eu acredito muito no artista que empreende em si, que empreende em seus próprios projetos, que se provoca pra que tenha algo a dizer nessa sociedade, então eu acho que a prática de montagem fortalece essa consciência, esse vínculo do artista com seu ofício.

7) O curso prática de montagem culmina na construção de um espetáculo teatral de cunho profissional, porém de baixo custo. Quais as grandes

diferenças de se produzir um espetáculo que provém de um curso de prática de montagem e um espetáculo profissional?

**R:** Essencialmente não tem muita diferença, você precisa passar por todos os processos, indiferente de quanto você tem pra investir. Eu preciso fazer um cenário, posso fazer um de caixas de papelão, ou pode ser que eu contrate um mega profissional para criar um cenário esplendoroso. Em ambos, vou precisar cuidar do cenário. Quando você trabalha com verba curta, existe o lado bom e o lado ruim disso artisticamente falando. Não estou falando em relação a valorização dos profissionais que acabam ganhando pouco, os atores não ganham, então em relação a qualidade oferecida a esses profissionais, não é uma qualidade boa, mas artisticamente, quando você trabalha com pouco dinheiro, a sua capacidade artística tem que estar muito mais aguçada porque nem tudo que você vai desejar pra contar aquela história, você vai conseguir por ter muito dinheiro. Eu preciso utilizar os recursos teatrais em prol da minha cena. Uma coisa é eu colocar um carro em cena e aí eu resolvo isso com dinheiro, mas teatralmente não é uma grande dificuldade fazer a plateia acreditar que eu tenho um carro em cena se eu tenho um carro me cena. Agora, se eu não tenho um carro porque eu não tenho dinheiro e eu preciso fazer com que os atores convençam de alguma forma que existe um carro em cena, eu preciso utilizar recursos teatrais e artísticos muito mais difíceis pra conseguir convencer a plateia de que tem um carro na cena, e fazer a plateia acreditar naquela história que está sendo contada. Então, em relação a parte artística e técnica, eu acredito que existe uma potência diferenciada, um valor diferenciado, quando é um espetáculo sem uma grande parafernália, mas realmente você tem mais possibilidades técnicas, mais possibilidades de estética, eu posso pensar em várias estéticas, posso pensar numa estética circense, ou numa estética *dark*, ou cabaré, se eu tiver dinheiro posso optar por qualquer estética e dar conta de colocar todas esses signos no palco, porque tenho dinheiro para escolher quais signos quero colocar e a execução disso é bem menos trabalhosa e bem menos limitada, já que tendo dinheiro a minha limitação diminui.

- 8) Quais as maiores dificuldades de se produzir um espetáculo teatral proveniente de um curso prática de montagem no CEFTEM?

**R:** Acho que a maior dificuldade de produzir um espetáculo no CEFTEM, que é estudantil, é você lidar com as incertezas. A gente trabalha captando recursos de forma que não é amparado por lei, ou seja, não é um grande patrocínio, então os recursos que a gente consegue captar são recursos através de ações específicas como venda de rifa, venda de ingresso, venda de doce, então o montante que entra, entra aos poucos e é pequeno. É pouca receita que temos desses produtos. Então ficamos inseguros em relação de até onde a gente pode ir com a peça. Não sabemos se dá pra colocar som, com 5 músicos na banda e um figurino X e um cenário Y, porque não sabemos se teremos o dinheiro ou se teremos plateia consumidora que vá comprar o ingresso e aquele ingresso vai ser revertido em produção. Então acho que a maior dificuldade de produzir um espetáculo escolar é essa, é você construir

um espetáculo que você não sabe exatamente o que vai ter de infraestrutura porque o dinheiro vai sendo levantado ao mesmo tempo em que se ensaia a peça. A gente tem um plano específico, ações específicas onde já aprendemos o que funciona, uma planilha que tentamos não extrapolar, que é quase fixa, cada peça tem uma pequena variação, mas a gente nunca sabe, faltando 15 dias pra estreia, se teremos todo o dinheiro que a gente precisa.

- 9) Quais as maiores vantagens de se produzir um espetáculo teatral proveniente de um curso prática de montagem no CEFTEM?

**R:** Bom, já falei sobre isso em outra pergunta, que a maior vantagem é a liberdade criativa que se tem. Então completando o que eu falei, sobre você utilizar de recursos teatrais para contar uma história, e utilizar esses recursos com muito mais possibilidades do que simplesmente colocar um carro no palco, eu acho que quando se faz um espetáculo teatral numa escola, você também não tem compromisso com patrocinador, com colocar uma grande estrela, com um cenário de led porque o patrocinador exigiu, ou lidar com uma produtora megalomaníaca, isso tudo vai limitando a obra do diretor e dos atores. Então uma das grandes vantagens é essa, a liberdade criativa que se tem, o poder de errar, e também o fato de você poder se treinar e se lapidar enquanto jovem artista e jovem produtor, para você diminuir seus erros quando for fazer isso profissionalmente. As próprias peças podem se tornar profissionais, mas nem sempre isso acontece, mas o aluno quando passa por uma prática de montagem, ele tem a possibilidade de vivenciar coisas e diminuir os riscos e os erros que ele poderia ter futuramente num primeiro trabalho enquanto ator ou produtor.