

A função produção no teatro

Edinice Mei Silva (UFSC) edinice@cse.ufsc.br
Olga Regina Cardoso (UFSC) olga@eps.ufsc.br

Resumo

Trata este artigo de uma abordagem para os grupos teatrais buscarem configurar-se como organizações excelentes, numa concepção de Excelência de Sistemas: organizações inteligentes, que aprendem, e como tal tornam-se adaptadas ao meio consumidor de sua produção. Para tanto, o objetivo norteador do estudo é trazer presente a caracterização do grupo teatral como organização produtora de serviço, inserida em um mercado altamente competitivo. O que seja uma organização produtora de serviço requer que se entenda uma gestão composta de três funções primordiais, que são produção, marketing e pessoal. Aqui são enfocados os aspectos da produção. Pressupõe-se que esta função entendida nos elementos constituintes de um sistema seja importante desafio a ser compreendido por aqueles que fazem teatro, ao tempo que demonstra a possibilidade de interpretação de uma atividade do ramo das artes, como passível de usufruir dos conceitos da gestão em Engenharia de Produção

Palavras-chave: Sistemas de produção, Serviços, Produção teatral.

1. Introdução

Toda organização que objetiva oferecer um produto ou serviço ao mercado consumidor, necessariamente apresenta, como componente de sua gestão, a função produção. Para o caso do grupo teatral isto não é diferente, ainda que este tipo de organização simples seja caracterizado por uma série de deficiências, apontadas em várias pesquisas (KUHNER, 1987; CARREIRA, 1998; SILVA, 1998).

Kuhner (1987), estudando os grupos amadores de teatro existentes no Brasil à época, constatou existir uma visível interrupção momentânea dos processos inerentes aos grupos. Apresentava-se uma situação que impossibilitava o desenvolvimento de um trabalho contínuo, tranquilo e seguro por parte dos grupos. Estes aspectos difíceis enfrentados pelos grupos nos anos oitenta, quase todos continuam presentes, pelo menos para os grupos de teatro de Santa Catarina, conforme resultados obtidos por pesquisa orientada à produção teatral, coordenada por Carreira (1998). Este pesquisador detectou que para a maioria dos grupos teatrais em Santa Catarina, “falar em produção teatral é quase que desvendar um enigma, muitos por não saberem do que se trata e outros por não entenderem o seu sistema” (CARREIRA, 1998, p.15).

O relatório da pesquisa coordenada por Carreira (1998), apresenta análise conclusiva indicando que para a maioria dos grupos teatrais de Santa Catarina, os principais empecilhos encontrados no processo de produção, são a dificuldade de acesso aos “espaços cênicos e a convocação de público”; e menos difíceis, se encontra na arrecadação de fundos (patrocínio) para a montagem dos espetáculos, o que deixa transparecer certa confusão entre produção e marketing.

Confirmando o anteriormente levantado, Silva (1998) coletou os seguintes dados em relação aos grupos teatrais de Florianópolis: para o período 1990 a 1998 foram identificados onze

grupos, sendo que destes, oito estavam em atividade. Em relação às dificuldades encontradas pelos grupos em atividade, à época, foram citadas as questões da produção, principalmente no que tange a tarefa de se obter recursos financeiros; a falta de espaço físico para ensaios e apresentações, e a alta rotatividade de pessoas/componentes do grupo, o que gera problemas na manutenção/sobrevivência.

Assim, tendo em vista as características levantadas em relação aos grupos teatrais em geral, e os de Florianópolis em particular, bem como as dificuldades gerenciais a que estão submetidos, surge o presente trabalho, que tem duplo propósito: primeiro apresentar a Organização Excelente como forma de possibilitar a sobrevivência de grupos teatrais, pois esta se trata de organização do conhecimento; e, também esclarecer sobre a função produção no teatro, visto que a mencionada organização é sustentada prioritariamente pelas funções pessoal, marketing e produção, sendo que finanças passam a ser uma função de suporte, alimentadas pelo desempenho alcançado pelas demais.

2. A Organização Excelente

No mundo globalizado o aumento da concorrência vem pressionando as organizações para se tornarem mais eficientes, com mais iniciativa e agilidade para reagir a mudanças, o que as obriga a buscar a melhoria contínua de qualidade e produtividade, investir em tecnologia e treinamento e aumentar a satisfação de seus clientes.

As organizações culturais/artísticas não estão do lado de fora desse cenário. Pelo contrário, sofrem tanto ou mais que as outras organizações, pois não foram acostumadas às pressões dos consumidores e dos concorrentes. Porém, agora estão sendo forçadas a mudar seus paradigmas, referências e suas estruturas, em vista do crescimento do setor de serviços e do aprimoramento da gestão de serviços, razão pela qual sugere-se a busca da Organização Excelente, como aquela que enfatiza as funções de produção, marketing e pessoal.

A Organização Excelente, na concepção de Silva (2001), advém de uma extensão de Excelência de Sistemas, englobando as concepções de organizações inteligentes e que aprendem. É sendo conceituada como aquela que ao traçar seu “design”, considera as necessidades do **mercado**, sua capacidade empresarial e onde seus **membros** em conjunto pensam em como explorar as oportunidades, criar **produtos e serviços**, localizar e resolver problemas. Esse tipo de organização também apresenta um palco onde as pessoas possam criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e intuições, e ainda, “onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (SENGE, 1998).

A Organização Excelente é sugerida como a que poderia possibilitar ao grupo teatral ser perene, isto é, se manter vivo, intenso e forte, e ser viável, significando a capacidade de crescimento normal e desenvolvimento. Este tipo de organização quando voltada para a prestação de serviços acata como básicas as funções de produção (criação de produtos e serviços), marketing (necessidades do mercado, oportunidades) e pessoal (aprendizagem e conhecimento) como elementos de um sistema, e não como partes independentes. Esta condição requer de seus membros um comportamento diferenciado, que solicita que passem a ver as partes como componentes de um todo, o que é no mínimo problemático.

3. Sistema de Produção Teatral

Os grupos teatrais, como organizações culturais que poderiam estar buscando vir a ser uma organização excelente, apresentam semelhanças com as empresas privadas. Ambos os tipos viabilizam as ofertas de produtos e serviços através do sistema de produção que vem a ser “... o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso de indústrias) ou serviços” (MOREIRA, 1996, p. 8). Esse mesmo autor indica ainda que,

constituindo o sistema de produção, existem quatro elementos fundamentais: os insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle.

Todos os recursos que passarão por transformação para gerar os produtos são considerados insumos, sendo estes matérias-primas, mão-de-obra, capital, máquinas e equipamentos, instalações e conhecimento técnico dos processos. Para Slack (1997), a transformação significa a utilização de recursos para alterar o estado de algo visando à produção de *outputs* (produtos), sendo que os *inputs* (recursos) se apresentam em duas categorias: os transformados, como os que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma, e os recursos de transformação que agem sobre os recursos transformados.

Especificando, os recursos transformados são um composto de materiais, informações e consumidores, e os recursos de transformação são de dois tipos: a) instalações: prédios, equipamentos, terrenos e tecnologia do processo de produção, e b) funcionários: são todas as pessoas em todos os níveis que operam, mantêm, planejam e administram a produção (SLACK, 1997).

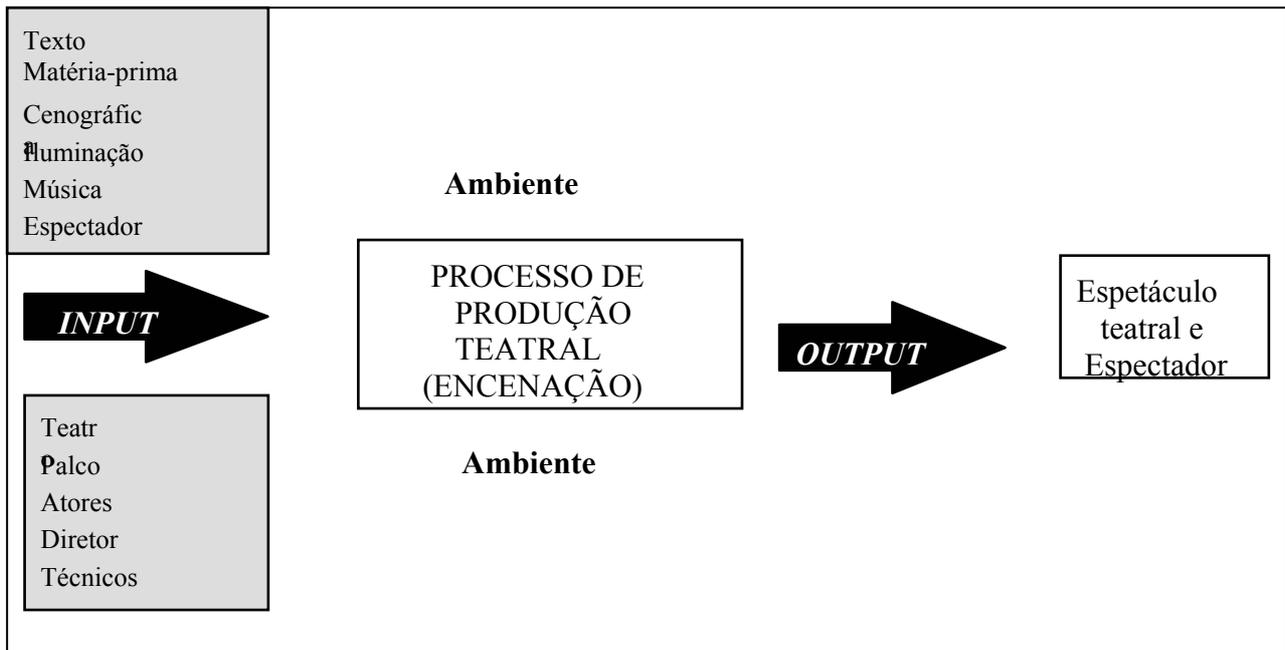
Convém aqui lembrar que nem todos dão ao sistema de produção igual interpretação. Por exemplo, em se tratando de serviços, Moreira (1996, p.8) diz que nesses não existe necessariamente transformação, pois o serviço é criado, acrescentando que “em serviços, diferentemente da manufatura, a tecnologia é mais baseada em conhecimento (*know-how*) do que em equipamentos” .

Para o presente trabalho, torna-se mais apropriado, pelo que se segue, levar em consideração a transformação dos insumos, conforme abordagem de Slack (1997).

A separação dos recursos (*inputs*) em transformados e de transformação é bastante providencial para o caso dos serviços e, em especial, para o grupo teatral como organização que tem como meta oferecer o serviço “espetáculo” a um público, viabilizando esta oferta através do sistema de produção. O espetáculo teatral como serviço apresenta, além das características básicas de intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade (KOTLER, 1996), outras como, por exemplo, requerer de seu consumidor que este tenha um mínimo de capital cultural (BOURDIEU, 1984), habilidade de consumo (SCITOVSKY, 1976) ou ainda percepção especializada (DORFLES, 1992).

Portanto, a atenção dada ao consumidor, identificando-o como recurso transformado, possibilita uma melhor compreensão do processo de transformação, pois o propósito deste está diretamente relacionado com a natureza de seus recursos de *input* transformados (SLACK, 1997). Para o teatro predomina o processamento de consumidores, por ser um serviço de entretenimento onde o estado psicológico dos consumidores é transformado. Em outras palavras, certas operações de processamento de consumidores ocupam-se da transformação do estado psicológico de seus consumidores, como é o caso da maioria dos serviços de entretenimento exemplificado por música, teatro, televisão, rádios e os parques temáticos (SLACK, 1997).

Ainda, ao abordar os elementos do teatro, Kusnet (1978, p.4) citando prédio, palco, cenário, iluminação, música, texto fixo, ator e espectador, indica que apesar da elevada utilidade de todos os elementos, os únicos indispensáveis são o ator e o espectador, visto que o teatro não vive sem o espectador, pois “a razão da existência do teatro é exatamente a sua comunicação com o espectador”. Em conclusão, como poderia ser ilustrado o sistema de produção teatral? A possibilidade sugerida encontra-se na figura 1.



Fonte: Adaptado de Slack, 1997.

Figura 1 – Sistema de produção teatral

Os recursos de transformação, como o teatro, palco, atores, diretor, técnicos, vão agir sobre os recursos transformados: texto, matéria-prima cenográfica, iluminação, música e espectador. Todos como *inputs* serão convertidos através do processo de produção teatral, e encenação, em *outputs*, isto é, em espetáculo teatral e espectadores/consumidores, que sofreram transformação em seu estado psicológico.

Wolf (1981) ao discutir a produção social da arte aponta o processo produtivo artístico pela ótica de Vasquez, que afirma que o trabalho artístico partilha do terreno comum a todo trabalho, visto que são ambas atividades por meio das quais o homem produz objetos que expressam, que falam por ele e sobre ele.

Wolff (1981) conclui que a arte é sempre manufatura, tendo o artista consciência ou não do processo produtivo; e a mistificação que existe em se isolar o trabalho artístico como algo diferente e habitualmente superior a todas as outras formas de trabalho, pode ser contestada mostrando-se que todas as formas de trabalho são do mesmo modo criativas e que o trabalho artístico, como outros trabalhos, sofre limitações quanto à liberdade e criatividade de ação sob as leis do capitalismo - mercado.

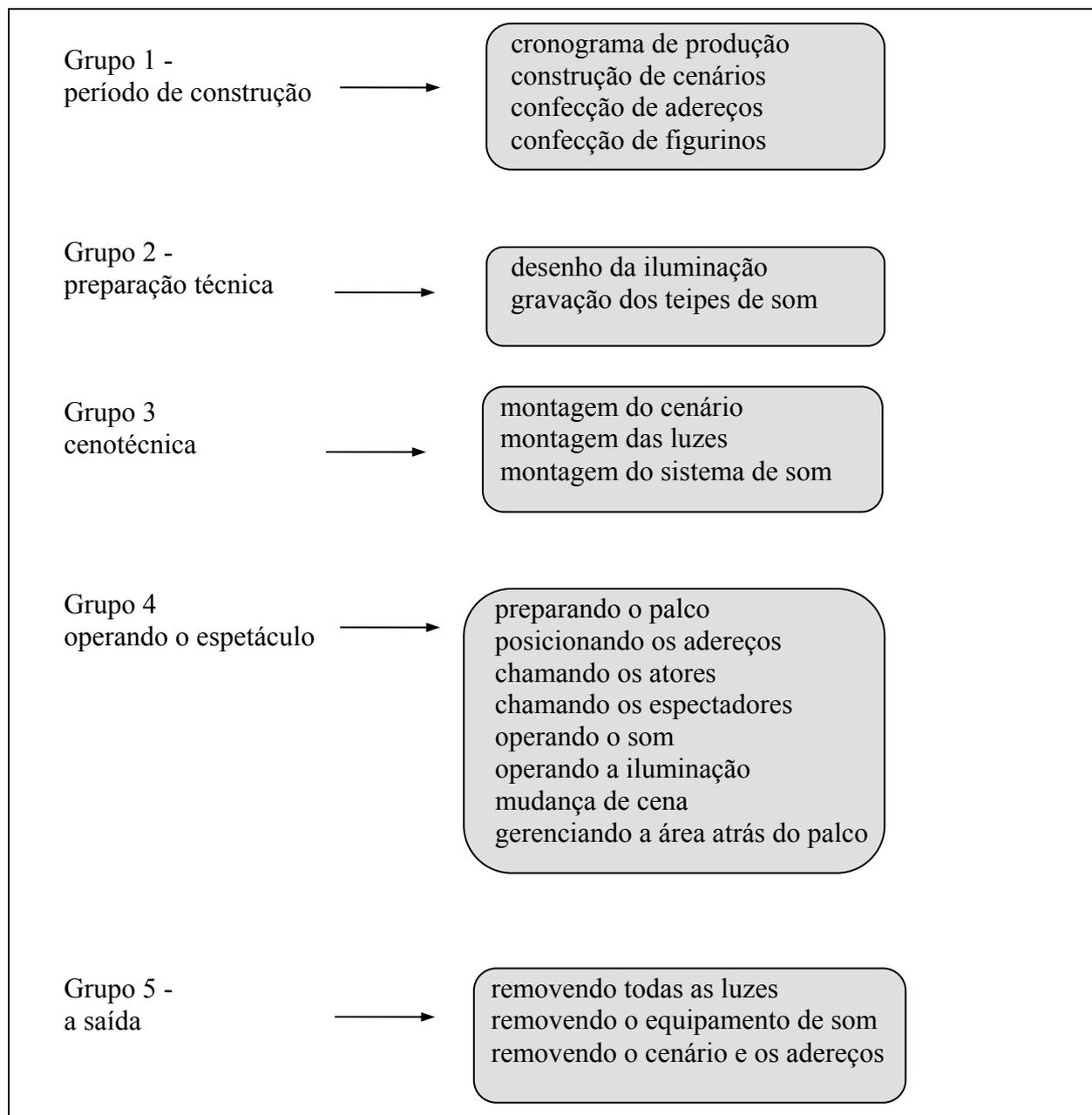
4. Processo da Produção Teatral

Falando sobre o processo da produção teatral, Wagner (1978) especifica que durante o processo de montagem do espetáculo teatral o ponto crucial é o da escolha do texto a ser encenado. Este processo apresenta cinco aspectos a serem considerados: Que obras posso representar com os elementos que tenho à disposição (artistas, decoração, vestuário, equipamentos e recursos econômicos do teatro, tempo para ensaio)? Que obras posso apresentar para aproveitar melhor as aptidões dos atores? Que série de obras posso representar de acordo com o plano artístico ou comercial da companhia? Que tipo de obra exige tanto as dimensões e recursos do cenário como a capacidade da sala de espetáculos? Que classe de público assistirá à representação?

Em relação ao quinto aspecto levantado, Wagner (1978) cita o crítico norte-americano G.J. Nathan que viu o público espectador dividido em duas categorias distintas, sendo a distinção

entre elas definida pelas palavras do mencionado crítico: “A diferença consiste em que uma classe utilize as diversões para se esquecer de si mesma, e a outra, infinitamente mais reduzida, utiliza-se para se lembrar de si mesma” (Nathan apud WAGNER, 1978, p. 147-8). Nestas colocações o consumidor é destaque, mostrando existir uma preocupação em conhecê-lo, preocupação esta que deve fazer parte tanto da produção como da área de marketing.

Retornando ao processo de produção, este pode chegar a uma sofisticação significativa se o produtor, responsável pela oferta do espetáculo teatral, for um teatro, e não um mero grupo teatral amador independente. Conforme expõe Freakley (1996), existem nada menos que cinco grupos de responsabilidades quando se fala em montar um espetáculo, grupos estes detalhados na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Freakley (1996)

Figura 2 – Grupos de produção

Para assumir todas as responsabilidades citadas, deve existir uma equipe de produção, formada por: gerente de produção, *designer*, diretor técnico, gerente de palco, representante do gerente de palco, o electricista chefe, responsável pela indumentária, responsável pela carpintaria e responsável pela pintura. Além dessa equipe ainda pode existir uma outra para fins administrativos composta pelo gerente comercial, gerente da companhia teatral, secretário executivo, entre outras (BROWN, 1997).

O exposto refere-se a grandes produções, servindo de guia para aqueles que têm o fazer teatral como meta, e em grupo almejam a produção de um espetáculo, lembrando que produção é mais um empreendimento comercial, porque hoje em dia o produtor não pode se esquecer de como que o espetáculo, num todo, vai ser recebido pelo público. Negócios e arte não podem estar separados no fazer teatral (BROWN, 1997).

Para um grupo, as atividades componentes do processo de produção teatral são quase as mesmas, com uma ressalva: nem sempre poderão ser desenvolvidas por equipes extras, o que significa que os atores do grupo muitas vezes terão que leva-las adiante, sobrecarregando-os de trabalho. Nunca menos, saber do agrupamento das atividades, conforme exposto por Freakley (1996), é uma forma de ampliar o conhecimento acerca do processo de produção teatral, e assim certificar-se da evidente distinção entre gestão da produção e gestão de marketing, ainda que estas devam ser acatadas de forma interligada.

Tendo dito isto, é bom lembrar que, independente do tamanho do grupo, ou da produção, não só os diretores, mas também os atores necessitam ser empreendedores no atual clima econômico e cultural. Hoje eles têm que estar preparados para criar suas próprias oportunidades através de definição de projetos (produtos e processos). Eles precisam ser multi-habilitados, possuindo uma ampla gama de habilidades e conhecimento, sendo flexíveis e capazes de usá-los de acordo com as necessidades.

A formação tradicional de atores enfocou as técnicas e habilidades performáticas. Elas são essenciais, porém para a maioria dos trabalhadores artísticos há também que se considerar as seguintes: habilidade de auto-emprego, conhecimento dos órgãos de financiamento, habilidades gerenciais (pequenas empresas), conhecimento de marketing, conhecimento de gerenciamento de projetos, conhecimento de infra-estrutura das artes, comunicação e negociação, habilidade na captação de recursos, habilidades didáticas, e criatividade (FREAKLEY, 1996).

5. Considerações finais

Grupos teatrais em geral, por diversas razões, entre estas o desconhecimento do mercado, confusão estabelecida entre as funções de produção e marketing, e ausência de uma abordagem atualizada em relação à gestão de pessoas, vivenciam dificuldades quanto a sua sobrevivência e viabilidade.

Para sobreviverem e serem viáveis, os grupos poderiam adotar as orientações contidas na Organização Excelente, que segundo Silva (2001) é um tipo de organização que apresenta um palco onde as pessoas possam criar, adquirir e transferir conhecimentos, e ainda aprender continuamente a aprender em grupo.

Os grupos teatrais pesquisados apontaram para uma concepção um tanto confusa acerca do significado de produção teatral, que por vezes é visto como marketing e gestão do grupo. Surge daí a necessidade dos grupos terem um entendimento do sistema de produção teatral, a começar pelos seus “inputs” transformados - texto, matéria prima cenográfica, iluminação, música, espectador - e “inputs” de transformação - teatro, palco, atores, diretor, técnicos. Estes últimos agem sobre os primeiros e ambos, através do processo de produção, ou

encenação, geram o “output”, isto é, o espetáculo teatral e o espectador psicologicamente modificado.

Compreender a diferença entre produção e outras funções administrativas passa a ser pré-requisito para entender a relação entre aquela e marketing, pois no sistema de produção, o espectador assim como os atores são, entre outros, “inputs”, elementos indispensáveis (KUSNET, 1978). Também, a razão do teatro é exatamente a sua comunicação com o espectador, é um serviço que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. São atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas no mercado (KOTLER, 1996).

Isto leva a uma outra orientação aos grupos teatrais para se aproximarem da organização excelente, que é o reconhecimento da importância do projeto do produto e do processo.

Finalizando, o como produzir um espetáculo depende do que produzir, definido no projeto do produto/serviço - que nesse artigo é considerado do ponto de vista da gestão das operações, ou seja, a transformação dos “inputs” em “outputs”, da encenação – que é o trabalho do diretor artístico com seus diários. Ainda, considera-se o “como” em termos da definição de um cronograma de produção, construção de cenários, até o encerramento da temporada e guarda dos figurinos, cenários, etc., conforme os grupos de tarefas expostos por Freakley (1996). E convém lembrar que na organização simples - grupo teatral - as tarefas são distribuídas entre todos os membros, atores e diretor, que devem possuir muitas habilidades e não apenas o domínio da técnica teatral.

A idéia por trás da elaboração dos projetos do produto/serviço (o que) e do processo (como) é facilitar a distinção entre marketing e produção, ao mesmo tempo que mostra a interface entre ambos. Entender o que foi posto, é o ponto de partida para se buscar a viabilização da Organização Excelente, aquela que pode proporcionar o aprender a aprender entre seus membros, pois é uma organização do conhecimento.

Referências

- BOURDIEU, Pierre. **Distinction**. London: Routledge, Kegan Paul, 1984.
- BROWN, John R. **What is Theater?: an introduction and exploration**. Boston: Focal Press, 1997.
- CARREIRA, André L.A . NETTO, Marcelo Sila Mendes e SERRALHEIRO, Wendie de Oliveira. “Os processos de Produção Teatral no Contexto da Cultura Regional: o caso dos grupos teatrais do Estado de Santa Catarina”. **Relatório de Pesquisa**, PIBIC-CNPq, UDESC/CEART, Fevereiro 1998.
- DORFLES, Gilos. **O Devir das Artes**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- FREAKLEY, Vivien. **Essential Guide to Business in the Performing Arts**. London: Hodder & Stoughton, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KUHNER, Maria Helena. **Teatro Amador: radiografia de uma realidade**. Rio de Janeiro: INACEN, 1987.
- KUSNET, Eugênio. **Ator e Método**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Artes Cênicas, 1987.
- MOREIRA, Daniel. **Administração da Produção e Operações**. 2 Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SCITOVSKY, Tibor. **The Joyless Economy**. New York: Oxford University Press, 1976.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SILVA, Edinice Mei. “Os Grupos Teatrais em Florianópolis” - Relatório de Pesquisa, UFSC, 1998.
- SILVA, Edinice Mei. **A Organização Excelente: diretrizes para os grupos teatrais**. Florianópolis, 2001. Tese (Engenharia da Produção) da Universidade Federal de Santa Catarina.
- SLACK, Nigel, e outros. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WAGNER, Fernando. **Teoria e Técnica Teatral**. Coimbra, Portugal: Livraria Almeida, 1978.
- WOLFF, Janet. **The Social Production of Art**. London: MacMillan Education, 1981.