



Festival Universitário de Teatro de Improviso: Produção Cultural como Ação de Extensão

The improv college festival: cultural production as an extension action

José Luis Felício dos Santos de Carvalho

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro
zkcarvalho@hotmail.com

Marina Dias de Faria

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro
marinadfaria@gmail.com

RESUMO

O presente relatório de experiência tem por objetivo apresentar a produção de um festival de teatro como ação de extensão universitária no processo formativo de estudantes de ciências sociais aplicadas. No texto, são discutidas as atividades empreendidas para a execução da ação intitulada "Festival Universitário de Teatro de Improviso", coproduzida pelas escolas de administração de duas instituições federais de ensino superior. O referencial teórico deste relatório engloba tanto o gênero teatral celebrado no referido evento – e discutido sob a perspectiva da competência profissional –, quanto o respaldo normativo institucional requerido para festivais de teatro classificados como ações de extensão. Os aspectos metodológicos do festival são debatidos, bem como seus resultados e, por fim, na seção de conclusão, sugerem-se diretrizes para novas iniciativas de pesquisa.

Palavras-chave: Festival de teatro. Produção cultural. Competência profissional. Teatro de improviso.

ABSTRACT

The purpose of this experiment report is to present the production of a theater festival as a university extension action in the training process of students of applied social sciences. In the article, the activities undertaken for the execution of the action called The Improv College Festival, coproduced by the business schools of two federal institutions of higher education, are discussed. The theoretical framework of this report encompasses the theatrical genre celebrated at that event – and discussed from the perspective of professional competences – as well as the normative institutional support required for theater festivals classified as extension actions. The methodological aspects of the festival are debated, as well as its results and, finally, in the conclusion section, guidelines for further research are suggested.

Keywords: Theater festival. Cultural production. Professional competences. Improvisation theater.

INTRODUÇÃO

O objetivo do presente relato de experiência é apresentar a produção de um festival de teatro como ação de extensão universitária no processo formativo de estudantes de ciências sociais aplicadas. A ação intitulada Festival Universitário de Teatro de Improviso – cuja identidade visual está representada na Imagem 1, que aparece logo abaixo – demandou, ao longo de um ano letivo, o estabelecimento de uma parceria entre duas escolas de administração instaladas em instituições federais de ensino superior localizadas no Rio de Janeiro, bem como o envolvimento de alunos das duas unidades em atividades relacionadas ao planejamento, à operacionalização e à avaliação da ação.

Como se verá adiante, o teatro de improviso – conhecido igualmente como “impro” – pode ser praticado tanto de modo recreativo quanto com propósitos pedagógicos, por atores e não atores, e também por meio de uma perspectiva orientada para o desenvolvimento pessoal e laboral, ou ainda voltado para competições ou, finalmente, para ser apresentado como espetáculo (MUNIZ, 2015; SWIBODA, 2018). Nos moldes dos festivais internacionais de impro, o evento aqui discutido envolveu apresentações teatrais e oficinas de improvisação, mas, em função de o festival se inserir no âmbito universitário, foram incorporados em sua agenda debates mediados por acadêmicos e por artistas, de modo a ampliar as discussões a partir de uma apreciação crítica dos temas correlatos.



Imagem 1 - Identidade visual do Festival Universitário de Teatro de Improviso
Arte: Larissa Gonçalves e Matheus Costa

A arte teatral guarda uma vocação naturalmente livre e democrática, e todo festival de teatro deveria investir na amplificação dos pontos de contato entre a arte e seus diversos públicos, numa proposta congruente às ações de extensão universitária. Cabe recordar as palavras do encenador Jean Vilar, idealizador e primeiro diretor artístico do celebrado Festival de Teatro de Avignon, criado em 1947 e tido atualmente como o mais importante evento cultural da França: “Uma arte coletiva como o teatro deve [...] reunir, nas galerias da comunidade dramática, o pequeno comerciante e o alto magistrado, o operário e o agente de câmbio, o carteiro dos pobres e o professor catedrático” (FABIANI & ETHIS, 2003, p. 8).

A inserção de um festival de teatro de improviso no ambiente acadêmico

das ciências sociais aplicadas justifica-se por três motivos principais. Primeiro, porque a improvisação adquiriu um papel essencial para o desenvolvimento das organizações contemporâneas e, por conseguinte, tornou-se uma competência fundamental para os administradores (FLACH & ANTONELLO, 2011). Nas palavras de Littike e Sodré (2015, p. 3059), "o improviso na gestão não somente é algo comum, mas também necessário". A habilidade de improvisar desenvolvida pelos artistas – ilustrada na Foto 1 por uma performance do coletivo Teatro do Nada durante o evento – pode ser aproveitada em diversas conjunturas, nas quais responder ao inesperado pode constituir uma competência profissional (CARVALHO & FARIA, 2014).



Foto 1 - O coletivo Teatro do Nada se apresenta na última noite do Festival Universitário de Teatro de Improviso.

Foto: Zeca Carvalho

Em segunda instância, a instalação de um festival artístico em um polo de conhecimento relacionado às ciências sociais aplicadas pode ser explicada pelo fato de que o contato com o teatro – além da experiência cultural – é potencialmente benéfico para os profissionais do campo e, principalmente, para os futuros administradores, já que a prática teatral, conforme Chasserio e Gosse (2007, p. 166), é "inigualável" para levar a um novo patamar a aprendizagem de estudantes com formação científica, os quais geralmente não são estimulados a desenvolver as habilidades sociais ou relacionais, que seriam competências "tão importantes quanto a capacidade de ler um balanço anual ou de calcular custos de produção".

Por fim, as atividades relacionadas às funções de planejamento, organização, direção e controle de um evento cultural são atribuições cabíveis a um profissional de administração. Como suporte a essa argumentação, recorre-se ao trabalho de Pinho (2007, p. 163), que buscou verificar a existência de "semelhanças entre modelos de organização e administração empresarial e as

estruturas dos festivais de teatro", constatando que "ambos reconhecem como funções organizativas: a administrativa, a financeira, a comercial ou de marketing, a produção e os recursos humanos" e que, ainda, distinguem uma gestão estratégica, tática e operacional, que engloba etapas de pré-programação, planejamento, implementação e avaliação.

Deve-se notar, adicionalmente, que o acolhimento de um festival de teatro por escolas de administração também cria uma dupla relevância para o público interessado na ação de extensão universitária. Além das pessoas atraídas pelos espetáculos artísticos e pelas demais atividades sob o aspecto sociocultural, gera-se utilidade para estudantes e profissionais que podem tirar proveito das atividades ofertadas sob uma perspectiva pedagógica, mais especificamente, sob a ótica da educação para o trabalho e para o desenvolvimento pessoal. No Festival Universitário de Impro, tais questões foram abordadas durante os debates que aconteceram depois das apresentações dos grupos teatrais, como mostram as Fotos 2 e 3.



Fotos 2 e 3 - Debates com professores, estudantes e improvisadores
Fotos: Zeca Carvalho

QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL

O teatro de improviso de Keith Johnstone sob a perspectiva da competência

Nas artes cênicas, as improvisações tradicionais costumam ser vistas como meios para se atingir um fim relacionado a uma obra maior. Antes de encenar um espetáculo teatral roteirizado por um dramaturgo, por exemplo, o diretor convida os atores a experimentarem seus papéis em exercícios improvisados a partir do texto. Por outro lado, na perspectiva de Keith Johnstone¹ (1990; 1993), cada cena improvisada pode ser vista como processo e resultado.

¹ Professor emérito da Universidade de Calgary, reconhecido internacionalmente por seu trabalho que, desde os anos 1950, vem exercendo influência sobre atores e coletivos de criação por todo o mundo (FARLEY, 2017; ACHATKIN, 2010).

A cena não precisa ser aperfeiçoada com os ensaios até o espetáculo, pois ela é, simultaneamente, ensaio e espetáculo (HINES, 2016). Tal é a proposta do teatro de improviso de Keith Johnstone, concepção também conhecida simplesmente como impro ou improv, nos países anglo-saxões.

Em uma improvisação tradicional, concede-se um tempo mínimo para a combinação da cena entre os atores, que podem discutir sobre os personagens, como a história será iniciada, qual será o rumo dos acontecimentos, quais conflitos eclodirão e como a história terminará (SPOLIN, 1982). Quando a improvisação envolve uma obra dramática já existente, a estrutura está dada pela própria peça: poucos minutos são suficientes para estabelecer combinações entre os participantes, de modo que a improvisação propriamente dita se restringe a como se vai encenar uma história cujos elementos dramáticos são conhecidos. Na concepção da impro, ao contrário, não se pode traçar um plano para desenvolver a cena porque, assim, todo o frescor da criação, do imprevisto e do jogo estabelecido com os parceiros e com a plateia é imediatamente destruído (HÉRCULES, 2011). Para tanto, o tempo de combinação prévia entre os atores é suprimido: quando o jogo tem início, os participantes não se comunicam, mas devem entrar em cena e começar a agir.

A partir dessa modificação com relação à improvisação tradicional, Keith Johnstone desenvolveu estratégias de treinamento para permitir que, durante o processo de criação teatral, o ator possa trabalhar com suas primeiras ideias, e também com as ideias iniciais de seus parceiros de palco, para a criação de cenas e narrativas originadas por uma ação espontânea (ACHATKIN, 2010). Para Johnstone (1990), a importância do resgate da espontaneidade está relacionada ao fato de que os sistemas educativos embotam a criatividade, pois estimulam os estudantes a serem não imaginativos. Assim, o improvisador treinado no método Johnstone tem que iniciar uma cena instantaneamente, e precisa resolvê-la sem combinar nada com seus companheiros de palco, seja qual for a duração da história. As dificuldades inerentes ao processo criativo são elevadas, com a impro, a um novo patamar, o que permite ao participante exercitar habilidades em situações de extrema dificuldade, nas quais, paradoxalmente, seu sucesso depende de que sua criatividade esteja livre para fluir de maneira espontânea.

Sem nenhuma combinação entre os atores que irão construir a cena, é usual que as improvisações comecem sem que ninguém tenha estabelecido um personagem, nem tenha ideia do que fará no palco, o que caracteriza um enorme desafio, pois todos os atores assumem os papéis de dramaturgos, diretores, cenógrafos e coreógrafos, de modo que a história emerge à medida que a ação se desenrola num esforço coletivo (ACHATKIN, 2010). No método de Johnstone (1990), a habilidade mais importante de um improvisador envolve trabalhar a aceitação e a cooperação para libertar a imaginação de seu companheiro de cena. Dois grupos de impro reconhecidos por trabalharem bastante a colaboração de seus participantes são mostrados na Foto 4, tomada no primeiro dia do festival.



Foto 4 - Os Frangos de Makumba disputam, com a Armacena, uma partida de teatro-esporte na primeira noite do Festival Universitário de Improviso.

Foto: Isadora Lima

Keith Johnstone propõe assim uma mudança de atitude diante de desafios, notadamente, a aquisição de uma competência aproveitável em variados contextos sociais e profissionais. Não por coincidência, os benefícios obtidos por um indivíduo ator ou não ator, a partir da prática do teatro de improviso – que idealmente culminam com a gradual libertação de suas amarras na relação com o mundo e na interação com o outro –, são essenciais para que ele potencialize suas competências relacionais, sociais, comportamentais ou interpessoais, no palco, ou fora dele.

Em se tratando de não atores, Lesavre (2012) acredita que se pode esperar dois proveitos quando são utilizados jogos teatrais na criação e/ou no incremento de competências profissionais: (1) desenvolver habilidades relacionadas à comunicação verbal e não verbal, às atividades de interação e à necessidade de falar em público; e (2) desenvolver atitudes relacionadas ao uso da imaginação e da criatividade. Sob tal enquadramento, competências são tidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto” (BRANDÃO & BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36). A competência comportamental vista por Godoy e Forte (2007) – correspondente às competências relacionais de Zarifian (2003) – envolve a capacidade de interagir com o outro em consonância com novas situações ou pressões no trabalho.

Para Jackson (1995), sob a perspectiva do desenvolvimento de competências profissionais, jogos de improvisação teatral são efetivos para estimular a criatividade por meio do exercício da imaginação, para propiciar novas in-

terpretações do ambiente e das circunstâncias de atuação do indivíduo, para aumentar a autoconfiança em interações, para promover a adaptabilidade a situações de mudança e para incrementar a coesão grupal e o senso de equipe. Nesse âmbito, Daly et al. (2009) avaliam que novas competências nascidas a partir da improvisação melhoram a confiança dos estudantes, sua habilidade de adaptação, sua espontaneidade e seu conforto diante do inusitado.

Finalmente, cabe observar que a grande maioria dos jogos teatrais utilizada em ambientes de ensino e aprendizagem confia em técnicas alicerçadas na improvisação para atingir os resultados almejados. Nesse âmbito, Koudela (2004) apresenta cinco benefícios a partir do desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado pela improvisação teatral: (1) experiência em pensar criativa e independentemente; (2) prática da cooperação; (3) desenvolvimento da sensibilidade para relacionamentos pessoais; (4) liberação emocional controlada; e (5) flexibilidade para expressar ideias. Algumas dessas questões foram exercitadas durante as oficinas de improvisação oferecidas durante o Festival Universitário de Teatro de Improviso, como exemplificam as Fotos 5 e 6.



Fotos 5 e 6 - Oficinas de improvisação ministradas por Pedro Figueiredo (esquerda) e Bruno Ribeiro (sentado à direita).

Fotos: Zeca Carvalho.

2.2 Ações de extensão e respaldo normativo institucional para festivais de teatro

A Política Nacional de Extensão Universitária considerou "as atividades voltadas para o desenvolvimento, produção e preservação cultural e artística como relevantes para a afirmação do caráter nacional e de suas manifestações regionais" (FORPROEX, 2012, p. 6), incentivando a "difusão de conhecimento e cultura por meio de eventos diversos e divulgação de produtos artísticos" (FORPROEX, 2012, p. 9). A caracterização de uma ação de extensão como um festival de teatro configura-se a partir de uma interface entre a produção artística e o desenvolvimento profissional, com respaldo pedagógico e científico.

Segundo o Parágrafo III, do Artigo 53, da Lei 9.394 (BRASIL, 1996), às universidades é assegurada a atribuição de estabelecer projetos de "produção artística e atividades de extensão". Acrescenta-se a tal atribuição as "diretrizes que devem orientar a formulação e implementação das ações de extensão

universitária, pactuados no FORPROEX (2012, p. 16), de forma ampla e aberta", todas contempladas na ação aqui discutida: interação dialógica com a sociedade; interdisciplinaridade e interprofissionalidade; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; impacto na formação do estudante; impacto e transformação social.

A proposta de uma extensão universitária que pressupõe a produção de um festival de teatro por estudantes de ciências sociais aplicadas atende sobremaneira à diretriz de interdisciplinaridade, pela elevada intensidade de integração de disciplinas no interior do mesmo projeto, além de ser orientada pela recuperação da unidade humana por meio da passagem de uma subjetividade para a intersubjetividade, resgatando a ideia primeira de cultura, associada à formação do homem total (JAPIASSU, 1976). A ação de extensão remete à teoria pedagógica da complexidade e da transdisciplinaridade (SANTOS, 2008), confiando nos temas transversais recomendados nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs).

Não por coincidência, a improvisação teatral é citada de forma recorrente nos PCNs (BRASIL, 1997, p. 59). Primeiro, quando o documento menciona o teatro como expressão e comunicação, faz-se referência à "participação e desenvolvimento nos jogos de atenção, observação, improvisação" e, em seguida, cita a "experimentação na improvisação a partir do estabelecimento de regras para os jogos", bem como a "experimentação na improvisação a partir de estímulos diversos (temas, textos dramáticos, poéticos, jornalísticos etc., objetos, máscaras, situações físicas, imagens e sons)". Segundo, ao considerar o teatro como produção coletiva, o documento acrescenta o "reconhecimento e integração com os colegas na elaboração de cenas e na improvisação teatral" (BRASIL, 1997, p. 59).

Aqui também a interprofissionalidade é enfatizada, haja vista que a ação de extensão em exame nasce de uma inquietação dos autores com relação ao desenvolvimento de competências pessoais e profissionais em estudantes de ciências sociais aplicadas, bem como nos praticantes envolvidos em atividades laborais relacionadas ao universo da administração por meio de instrumentos próprios das artes cênicas. Acredita-se, especificamente, que o exercício da improvisação teatral constitui um recurso efetivo para propiciar a emergência e o aperfeiçoamento das ditas competências sociais, comportamentais ou relacionais (ZARIFIAN, 2003) em estudantes e em profissionais (CARVALHO & FARIA, 2014). Tal conjunção entre teatro e ciência social atende igualmente à demanda do FORPROEX (2012, p. 16) por investimentos em ações de extensão que privilegiem a "interação de modelos, conceitos e metodologias oriundos de várias disciplinas e áreas do conhecimento".

Finalmente, a inserção de um festival de teatro como ação de extensão, capitaneada por uma escola de administração e não por uma escola de artes cênicas, justifica-se, sobretudo, pelo fato de que ações dessa natureza necessitam ser levadas a termo por meio de atividades relacionadas a planejamento, organização, direção e controle (CESCA, 2008; GIACAGLIA, 2003), as quais constituem, precisamente, as funções de um administrador (JUCIUS & SCHLENDER,

1972). Outrossim, a participação na ação angaria um duplo benefício para os extensionistas: tanto pelo contato com o conteúdo da ação – que comporta o teatro de improviso e suas possibilidades artísticas, pedagógicas e profissionais – quanto pelo envolvimento de futuros administradores nas atividades de criação, operacionalização, execução e avaliação necessárias para viabilizar o festival de teatro.

Em consonância com as normas do FORPROEX (2007, p. 38), a extensão aqui discutida pode ser classificada como um “evento”, definido como uma “ação que implica na apresentação e/ou exibição pública, livre ou com clientela específica, do conhecimento ou produto cultural, artístico, esportivo, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pela Universidade”. Dentre as modalidades de eventos avalizadas pelo FORPROEX (2007, p. 39), tal ação poderia ser caracterizada como um “festival”, definido como uma “série de ações/eventos ou espetáculos artísticos, culturais ou esportivos, realizados concomitantemente”. Em obediência à tipologia proposta por Getz (1997), um evento assim categorizado pode ser tipificado como festival artístico, que corresponde a um tempo de celebração que comporta tanto intervenções performativas, nas quais artistas se apresentam perante uma audiência, quanto ações participativas, em que o participante se torna um elemento ativo, que se engaja em aulas, oficinas e apresentações.

METODOLOGIA DE AÇÃO

Panorama metodológico e etapas de trabalho

Os protocolos metodológicos seguidos para a ação de extensão aqui relatada encontram sua fundamentação no trabalho de Pinho (2007) acerca da gestão de festivais em teatro, pesquisa alicerçada principalmente nas obras de Byrnes (2003) e de Shone e Parry (2004). Algumas adaptações se fizeram necessárias, contudo, em função de Pinho (2007) confiar demasiadamente na função financeira como sustentáculo de um evento artístico, opção que aqui não foi adotada. O festival aqui apresentado prescindiu de aportes financeiros para sua viabilização, como convém a um evento dessa natureza a ser implementado em instituições públicas de ensino superior. Assim, recorreu-se a Cesca (2008) e a Giacaglia (2003) para complementar os métodos recomendados nos textos previamente referenciados.

De forma ampla, a gestão de festivais de teatro comporta quatro períodos sequenciais, no decorrer dos quais se distinguem funções administrativas de nível estratégico, tático e operacional. O âmbito estratégico é o mais amplo dos três, visa o longo prazo e engloba toda a estrutura sócio-técnica necessária para o festival, abrangendo igualmente a concepção dos objetivos e as metas

relacionadas ao evento. Por via do nível tático, faz-se a intermediação entre os níveis estratégico e operacional por meio da interpretação das decisões estratégicas e de sua transformação em planos e, posteriormente, em ações concretas dentro de cada unidade operacional relacionada ao evento. O âmbito operacional possui um alcance mais discreto, relacionando-se à área técnica de execução de um dado plano de ação, envolvendo cada atividade de forma isolada, preocupando-se com o cumprimento de metas específicas.

Em relação aos quatro períodos distintos considerados para um festival teatral, os autores enumeram: (1) período de pré-planejamento, também designado de pré-programação; (2) período de planejamento, também designado de programação; (3) período de implementação; e (4) período de controle, também designado de avaliação.

Designa-se como período de pré-programação uma fase que antecede o planejamento e a organização do evento, iniciando-se ao menos com seis meses a um ano de antecedência à implementação do festival. Nessa fase, a equipe do evento deve reunir-se regularmente para estabelecer alguns aspectos a serem levados em conta para a realização do evento. O Festival Universitário de Impro teve sua fase de pré-programação inaugurada em janeiro de 2017, onze meses antes do evento, que foi apresentado ao público em novembro do mesmo ano.

Ao término da fase de pré-programação do festival, e definidas as diretrizes gerais do evento a implementar, entra-se na fase da programação desse. Pode-se identificar o período de programação com o processo de planejamento do festival, ou seja, com a fase em que a equipe de gestão, encarregada de organizar o evento, analisa-o de modo a identificar possíveis caminhos de ação, para selecionar as alternativas mais adequadas que sua implementação envolve, determinando grupos de trabalho, tarefas a serem realizadas e os prazos para seu cumprimento. Nessa etapa, uma das atividades mais importantes compreende o planejamento das estratégias de divulgação do festival ao público.

A fase de programação do Festival Universitário de Teatro de Improvisação foi instaurada em março de 2017 e perdurou até julho, período durante o qual foram tomadas as decisões e empreendidas algumas das ações mais importantes para o evento. Primeiro, chegou-se à relação de atividades a serem desenvolvidas e apresentadas durante a semana do festival: cinco dias de evento, com 12 oficinas de improvisação abertas ao público (ao menos duas por dia, em horários diferentes), sete espetáculos com coletivos de *impro* (na terça e na quinta-feira foram apresentados dois espetáculos por noite) e cinco debates (um por dia). Segundo, optou-se por confiar na rede social *Facebook* e no canal de Internet *YouTube* como principais veículos de divulgação. Terceiro, deu-se início à produção das dezenas de vídeos e materiais gráficos a serem postados em tais veículos. Em quarto lugar, foi realizada uma das tarefas mais problemáticas – encontrar espaços físicos para comportar uma programação tão extensa –, obtendo-se, ao final, um palco dentro do ambiente universitário para os espetáculos e debates, bem como salas de aula e um teatro universitário-

rio desativado para as oficinas.

Em seguida, chegou-se ao período de implementação do evento, que compreende o tempo em que se estende a partir da data em que o festival de teatro é inaugurado ou lançado – momento que geralmente ocorre semanas ou meses antes de sua data inicial de realização – e a fase que o evento transcorre. Duas responsabilidades principais devem ser consideradas nessa etapa: por um lado, a organização e a preparação do evento por meio da sistematização e do desenvolvimento das ações previstas anteriormente, podendo-se rever um ou outro aspecto que careça de redefinição; por outro lado, é preciso colocar em prática os planos previamente definidos, assim como controlar o cumprimento das operações previstas, ou se, pelo contrário, ocorrem desvios aos quais cabem medidas de correção. Na fase de implementação de um festival teatral, no âmbito do marketing, entram as ações de divulgação do evento e, no âmbito de recursos humanos, atende-se à integração das pessoas que compõem a equipe, enfatizando-se as práticas geradoras de um bom clima organizacional e a delegação de tarefas, no sentido de contribuir para uma melhor motivação dos envolvidos.

No Festival Universitário de Teatro de Improviso, a fase de implementação foi iniciada em agosto de 2017 e estendeu-se até a semana do evento, o qual transcorreu entre os dias 6 e 10 de novembro. Ao longo desse período, a equipe enfrentou os problemas mais complexos – dentre os quais, um ataque à página do festival no *Facebook* realizado por estudantes que discordaram de alguns posicionamentos assumidos pela direção do evento –, mas chegou ao final do processo com resultados exitosos, como se mostra adiante.

Por último, os autores referenciados discorrem acerca da etapa de encerramento e controle do evento, igualmente denominada período de avaliação, que se caracteriza a partir da coleta de dados capazes de alimentar os indicadores que permitem aferir se foram alcançados os resultados esperados. No que tange ao controle de um festival de teatro, os autores consultados recomendam que a avaliação final compreenda as respostas e os pareceres dos diversos intervenientes em todo o processo: público, equipes de trabalho, voluntários, financiadores, fornecedores e imprensa. Com relação ao Festival Universitário de Teatro de Improviso, que contou com uma estrutura mais modesta, condizente a uma ação de extensão e não a um festival teatral profissional que visa o lucro, o controle do evento ocorreu por meio de avaliações realizadas na página do evento no *Facebook* e de questionários aplicados ao público durante as atividades realizadas.

Ainda em relação à metodologia, os autores referenciados discorrem acerca da necessidade de se estabelecer uma estrutura organizacional descentralizada em divisões que abarquem algumas funções elementares e essenciais à realização de um festival de teatro. Pinho (2007) enumera como divisões básicas os seguintes órgãos: (1) gestão financeira e de orçamento; (2) gestão logística e do espaço; (3) gestão comercial e de marketing; (4) gestão dos recursos humanos; e (5) gestão da produção cultural. Shone e Parry (2004), por seu turno, preconizam que a estrutura organizacional deve integrar cinco

funções fundamentais: (1) apoio e recepção aos visitantes; (2) serviços de suporte à implementação do festival; (3) marketing; (4) finanças; e (5) a função administrativa, a qual deve posicionar-se na cúpula, configurando-se como a área administrativa responsável não somente pela coordenação das demais, mas também por questões relacionadas à contratação e atribuição de atividades aos recursos humanos, às relações públicas do evento e à angariação de fontes de financiamento. Para os autores, todas as funções organizativas podem ainda subdividir-se noutras, dependendo da natureza e do tamanho do evento.

É importante registrar que as estruturas administrativas aqui apregoadas apresentam "um sistema de organização ad hoc, onde todos os participantes têm a oportunidade de participar na definição dos objetivos", e na qual se permite que "a comunicação circule nos sentidos vertical ascendente e descendente, na horizontal e na diagonal", valorizando a agilidade e a efetividade dos processos de tomada de decisão (PINHO, 2007, p. 27). No Festival Universitário de Teatro de Improviso, algumas adaptações a essa estrutura se fizeram necessárias, como se mostra na próxima subseção deste relatório.

Equipe de execução: a inserção dos alunos extensionistas na ação

Segundo Shone e Parry (2004), no âmbito estratégico ou institucional, a equipe de gestão de um festival de teatro precisa ser estruturada a partir de cinco cargos executivos principais, correspondentes ao nível da direção, sendo o diretor artístico – que pode igualmente ser considerado um diretor administrativo – hierarquicamente superior aos demais. As outras quatro diretorias equiparam-se às funções de finanças, recursos humanos, marketing e produção/logística, sendo esta última responsável pelas tarefas inerentes às funções de apoio e recepção aos visitantes, e de serviços de suporte à implementação do festival.

Para o evento aqui apresentado, algumas modificações na estrutura foram necessárias, considerando as recomendações da literatura. Em primeiro lugar, ao cargo de diretor artístico do festival – que aqui foi exercido por um dos coordenadores da ação de extensão, enquanto o outro professor coordenador assumiu o cargo de diretor administrativo – seguiram-se cinco gerências, em lugar de quatro diretorias, cada qual exercida por um estudante de administração. Além disso, algumas gerências previamente indicadas foram adaptadas a partir das peculiaridades do festival. Isso foi o que ocorreu com a função financeira, que aqui perdeu um pouco de sua envergadura para ser sobreposta por uma gerência de recursos não financeiros, encarregada de obter e gerir recursos materiais imprescindíveis para o evento. Essa gerência se diferenciou da função de recursos humanos por envolver somente recursos não humanos, conquanto se constituiu uma gerência de pessoas para a administração dos indivíduos inseridos na estrutura do festival, em consonância com a ideia de que pessoas não são meros recursos à disposição da organização (RIBEIRO,

2005). A gerência de marketing operou também como gerência de tecnologia da informação (T.I.), em atendimento às considerações de Martin (2015), para quem eventos de baixo custo não podem abrir mão de uma forte presença na Internet, particularmente com relação ao uso intensivo das mídias sociais.



Imagem 2 - Fotograma do vídeo promocional do Festival Universitário de Improviso gravado com Mateus Solano.

Imagem: Zeca Carvalho

Nesse contexto, duas gerências se sobressaíram em termos de relevância para o desenvolvimento do festival: a gerência de marketing e a gerência de produção. Encarregada de promover o festival desde o período de programação, à gerência de marketing couberam as tarefas de divulgação, atração de participantes e comunicação com o público, dentre outras atividades orientadas para os clientes do evento. O marketing digital foi fundamental para o evento em todas as suas fases. Os vídeos realizados pela equipe – tendo como exemplo um filme em que o ator Mateus Solano se dirigia ao espectador, convidando diretamente o público para o evento, como mostra a Imagem 2 – obtiveram um elevado grau de envolvimento. Da gerência de marketing – composta por cinco estudantes, além do aluno nomeado gerente – dependeram ainda as tarefas relacionadas à programação visual do festival, à geração de conteúdos para mídias diversas, e às relações públicas.

Em integração com a gerência de marketing, a gerência de produção deve governar a etapa de implementação de um festival de teatro, de acordo com Pinho (2007). A função de produção/operações compreende todas as tarefas de supervisão e execução reunidas na programação do festival. Para o autor, os responsáveis por tal função têm por incumbências principais: ajudar o diretor artístico a definir o programa e a convidar os artistas, palestrantes, debatedores, professores e demais participantes; administrar a logística dos espaços (palcos, bastidores, salas de debates, salas de oficinas); cuidar das instalações

técnicas, tais como luz, som, espaços de atuação e acomodações para o público; implementar e controlar o regulamento do evento; e organizar o processo de inscrição e certificação dos participantes. No Festival Universitário de Teatro de Improviso, a gerência de produção foi dividida entre duas alunas, cada qual estudante de uma das duas universidades federais que coproduziram o evento. Somadas, as duas equipes de produção contavam com cinco estudantes.

Retornando à literatura, cabe à gerência de pessoas a organização, a implementação e a execução de todas as condições que possibilitem a agregação, a integração, o desenvolvimento e o monitoramento de todos os indivíduos que integram as equipes necessárias para a realização do festival. Aos responsáveis por essa função, que deve prover suporte tático a todas as outras gerências, competem as atividades de analisar e descrever cargos, qualificar seus ocupantes, montar equipes de trabalho, integrar as pessoas, avaliar potenciais individuais, assim como avaliar o desempenho de indivíduos e grupos, sempre em integração com os gerentes das demais áreas. No festival aqui debatido, a gerência de pessoas contou com quatro estudantes, contando o aluno selecionado como gerente, o qual, apesar da pouca idade, acumulava boas experiências de estágio profissional na área.

Finalmente, na perspectiva de Pinho (2007, p. 29), o responsável pela função financeira em um festival de teatro "ocupa a segunda posição mais importante da estrutura organizacional", visto que essa gerência deve centralizar seu foco "sobre as questões relacionadas com os pagamentos e recebimentos [...], desenvolvendo, assim, estratégias de investimento e financiamento". Entretanto, conforme se debateu anteriormente, o festival aqui examinado correspondeu a uma ação de extensão universitária à qual não cabia a dependência de qualquer fonte de recursos financeiros. Assim, embora não fizesse sentido estabelecer uma gerência financeira para o evento, optou-se por estruturar uma gerência de recursos – não humanos e não financeiros –, de modo que fosse possível incorporar alguns recursos materiais de que necessitaria o festival por meio de negociação com os agentes institucionais e/ou organizacionais envolvidos, por exemplo.

Em consonância com a literatura, na hipótese da captação de algum tipo de apoio (não financeiro) para a realização do festival, a gerência de recursos deve se responsabilizar pela tarefa. Em conjunto com a gerência de marketing, à gerência de recursos também cabe definir as contrapartidas a serem cedidas em troca desses apoios, à guisa de patrocínios. Formada por três alunas, a gerência de recursos – capitaneada por uma estudante que imprimiu um ritmo vigoroso à sua equipe – obteve diversos patrocínios para o festival: camisetas com a logomarca do festival para todos os extensionistas; material de programação visual (cartazes, *banners*, filipetas); 500 garrafas de água mineral; 200 caixinhas de suco de laranja; *coffee break* em um dos dias do evento; 80 latinhas de energético; bolo confeitado para a festa de inauguração do festival, ocorrida na sexta-feira precedente ao evento; garrafas de cerveja que foram sorteadas para a plateia; 300 *cookies* de chocolate; e brindes diversos para distribuição aos participantes, membros dos grupos de *impro* e espectadores.

RESULTADOS

Ao final de dois semestres letivos de intenso trabalho, o Festival Universitário de Teatro de Improviso foi apresentado ao longo da semana de 6 a 10 de novembro de 2017. Durante as tardes, foram ministradas 12 oficinas, realizadas por artistas, encenadores e professores de improvisação para uma média de 15 alunos por turma. Dentre as oficinas ministradas no evento, foram oferecidos os títulos "Improvisação para iniciantes"; "Improvisação para não atores"; "A voz no impro"; "Impro para jovens e adolescentes"; "Improvisação para a terceira idade"; "O corpo improvisado"; "Viagem ao impro em 180 minutos" e "A improvisação pelo método Keith Johnstone", dentre outras possibilidades gratuitas e abertas ao público, nos níveis básico, intermediário e avançado.

Durante as noites, foram realizados espetáculos e mesas redondas abertas ao público. A cada dia, eram apresentados um ou dois espetáculos diferentes por grupos de improvisação do Rio de Janeiro. Os títulos dos espetáculos foram os seguintes: "Um espetáculo de teatro-esporte" (grupos Armacena e Frangos de Makumba); "O Monstro" (Coletivo Improvisadores Anônimos); "Casa e Jardim" (Coletivo Ordinário); "Noite Cachorra" (Cachorrada Impro Clube); "Puppet Fiction" (Baby Pedra e o Alicate); "Impropose" (grupo Imprudentes); e "Rio de Histórias" (Teatro do Nada). O público presente nos espetáculos foi crescente ao longo da semana do evento. Ainda assim, a média girou em torno de 60 espectadores por sessão, abaixo da meta estipulada pela equipe. A Foto 7 retrata a apresentação do espetáculo "O Monstro", pelo Coletivo Improvisadores Anônimos, na segunda noite do evento.



Foto 7- O Coletivo Improvisadores Anônimos encena "O Monstro"
Imagem: Zeca Carvalho

Mediados por professores e improvisadores, e apresentados ao término

de cada noite de espetáculos, os debates tinham por objetivo discutir a aplicabilidade da improvisação em contextos profissionais, os desafios do gênero e suas propostas pedagógicas. Os títulos dos debates oferecidos ao público foram: "O administrador improvisador"; "Ensino e pesquisa em impro"; "Profissionalização e produção do gênero impro"; "Trabalho, carreira e improvisação"; e "Impro no treinamento e desenvolvimento".

Ao final do último dia do evento, a equipe extensionista concluiu que os espectadores cariocas manifestaram interesse pelo gênero, a despeito do comparecimento mais baixo que o esperado. Também foi possível pôde aferir um grande entusiasmo por parte dos alunos da área de ciências sociais aplicadas por métodos de ensino e trabalho que enfatizam as competências sociais, comportamentais ou relacionais (ZARIFIAN, 2003).

A página do Festival Universitário de Teatro de Improviso no *Facebook* contou com mais de 1700 pessoas inscritas, com alto envolvimento na Internet. As postagens eram comentadas e compartilhadas com grande frequência. Curiosamente, entretanto, os seguidores do Festival Universitário de Impro no *Facebook* pareceram satisfeitos em "curtir" as publicações na Internet, em participar das discussões virtuais e em consumir o conteúdo digital do evento, sem que isso tenha se traduzido em uma massiva presença nas atividades oferecidas, o que provavelmente pode ser creditado a um fenômeno geracional.

Outra dificuldade encontrada pelos organizadores do festival – principalmente os dois professores coordenadores da ação e os estudantes que atuaram como gerentes de área – foi o desequilíbrio no nível de dedicação ao projeto demonstrado pelos alunos extensionistas. Enquanto alguns alunos se dedicaram intensamente ao evento – o gerente de marketing foi dispensado de seu estágio profissional em virtude dos compromissos com o festival –, outros aparentemente passaram um ano simulando seu comprometimento com a ação, sem apresentar um desempenho minimamente satisfatório.

De maneira geral, além de promover o envolvimento dos estudantes com seus cursos, – em decorrência da formação de um legítimo espírito de equipe e da verificação – na prática, de muitos conhecimentos por eles adquiridos em classe, o Festival Universitário de Impro legou aos extensionistas uma grande lição. Inicialmente, planejava-se criar um evento artístico-cultural no qual a improvisação no palco estivesse em foco, mas que aspectos improvisados não ocorressem nos bastidores. A improvisação deveria se fazer presente em cena, mas, fora dela, haveria um trabalho minucioso para garantir a ausência de imprevistos. Essa utopia, logicamente, não se verificou, e os estudantes e os coordenadores foram levados a improvisar em vários momentos, criando-se um notório vínculo entre o palco e a coxia

PARA CONCLUIR

O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão – re-

gistrado na Constituição de 1988, como balizador de uma universidade socialmente referenciada – parece não vir sendo contemplado a contento. A extensão, em especial, parece ser um pilar particularmente frágil desse tripé (COELHO, 2017). Inúmeros fatores podem ser elencados como justificativas para essa lacuna no desenvolvimento da universidade brasileira, desde problemas de orçamento até ineficiência na aplicação dos recursos destinados às instituições de ensino superior, passando por um evidente esvaziamento da importância do sistema público de educação – o que obviamente se torna um paradoxo em um país marcado por dificuldades tão agudas no que tange ao desenvolvimento socioeconômico. Nesse contexto, o relato de experiência aqui analisado foi motivado pela necessidade de se apresentar como uma ação de extensão universitária desenvolvida no âmbito cultural pode servir para complementar a formação de estudantes em cursos de ciências sociais aplicadas.

Conforme se discutiu previamente, o objetivo deste relatório foi definido com o intuito de apresentar a produção de um festival de teatro como ação de extensão universitária no processo formativo de estudantes de ciências sociais aplicadas. Classificado como pesquisa metodológica quanto aos fins, em consonância com os critérios taxionômicos oferecidos por Vergara (2009), o texto analisou uma ação em extensão executada ao longo do ano de 2017 em coprodução entre duas instituições federais de ensino superior do Rio de Janeiro, para demonstrar, na prática, como os conceitos teóricos aqui debatidos podem ser operacionalizados, enfatizando-se os aspectos de aprendizagem e envolvimento de estudantes de ciências sociais aplicadas em atividade de planejamento, organização e controle relacionadas à produção do evento.

Como sugestões para futuros esforços de investigação, recomenda-se que novas ações de extensão universitárias sejam empreendidas, tomando por base o modelo aqui sugerido, e que os relatórios de pesquisa correspondentes tragam críticas e aperfeiçoamentos para as diretrizes aqui legadas. A partir dessas contribuições, estimula-se a realização de novos festivais de teatro, conduzidos sob outros enfoques que não o teatro de improviso de Keith Johnstone, bem como eventos de música, dança e relacionados às demais artes performativas, tão imprescindíveis ao desenvolvimento humano.

Data de submissão: 05/07/2018

Data de aceite: 20/11/2019

REFERÊNCIAS

ACHATKIN, V. (2010). O teatro-esporte de Keith Johnstone: o ator, a criação e o público. Tese de Doutorado em Artes apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Brasil. Orientação: Prof. Dr. José Eduardo Vendramini.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. (2007). "Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência". *Revista de Administração Mackenzie*, 8 (3), pp. 32-49.

BRASIL. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 11 fev. 2018.

BRASIL. (1997). Ministério da Educação. Parâmetros Curriculares Nacionais: Arte. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro06.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BYRNES, W. (2003). *Management and the arts*. Amsterdam: Focal Press.

CARVALHO, J.; FARIA, M. (2014). "O teatro de improviso como proposta pedagógica na formação em ciências sociais aplicadas". *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3 (3), pp. 79-104.

CESCA, C. (2008). *Organização de eventos: manual para planejamento e execução*. 9. ed. São Paulo: Summus.

CHASSERIO, C.; GOSSE, S. (2007). "O uso de técnicas teatrais para desenvolver o saber relacional nos gestores". In: DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, D. (Orgs.) *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas. pp. 163-171.

COELHO, G. (2017). "A extensão universitária e sua inserção curricular". *InterFaces – Revista de Extensão da UFMG*, 5 (2), pp. 5-20.

DALY, A.; GROVE, S.; DORSCH, M.; FISK, R. (2009). "The impact of improvisation training on service employees in an European airline: a case study". *European Journal of Marketing*, 43 (3), pp. 459-472.

FABIANI, J.; ETHIS, E. (2003). O festival e a cidade: o exemplo de Avignon. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 67, pp. 7-30.

FARLEY, N. (2017). "Improvisation as a meta-counseling skill". *Journal of Creativity*

ty in *Mental Health*, 12 (1), pp. 115-128.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. (2011). "Improvisação e aprendizagem nas organizações: um estudo no Brasil e na Alemanha". In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais... Rio de Janeiro: Anpad.

FORPROEX. (2012). Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Política Nacional de Extensão Universitária. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

FORPROEX. (2007). Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Extensão Universitária: Organização e Sistematização. Coleção Extensão Universitária. 6 v. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Colecao-Extensao-Universitaria/06-Organizacao-e-Sistematizacao/Organizacao-e-Sistematizacao.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2018.

GETZ, D. (1997). *Event management and event tourism*. New York: Cognizant.

GIACAGLIA, M. (2003). *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

GODOY, A.; FORTE, D. "Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de formandos". *Gestão & Regionalidade*, 23 (68), pp. 56-69.

HÉRCULES, T. (2011). *Jogando no quintal: a (re)invenção na relação entre palhaço e impro*. Dissertação de Mestrado em Artes apresentada ao Instituto de Artes da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Orientação: Prof. Dr. Mário Fernando Bolognesi.

HINES, W. (2016). *How to be the greatest improviser on earth*. New York: Pretty Great Publishing.

JACKSON, P. (1995). "Improvisation in training: freedom within corporate structures". *Journal of European Industrial Training*, 19 (4), pp. 25-28.

JAPIASSU, H. (1976). *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago.

JOHNSTONE, K. (1993). *Don't be prepared*. Calgary: Loose Moose Theatre.

JOHNSTONE, K. (1990). *Impro – la improvisación y el teatro*. Santiago: Cuatro Vientos.

JUCIUS, M.; SCHLENDER, W. (1972). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

KOUDELA, I. (2004). *Jogos teatrais*. 5. ed. São Paulo: Perspectiva.

LESAVRE, L. (2012). "Are theatre and business links relevant? A conceptual paper and a case study". *Journal of Management Development*, 31 (3), pp. 243-252.

LITTIKE, D.; SODRÉ, F. (2015). "A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal". *Ciência & Saúde Coletiva*, 20 (10), pp. 3051-3062.

MARTIN, V. (2015). *Manual prático de gestão de eventos: gestão estratégica, patrocínio e sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

MUNIZ, M. (2015). *Improvisação como espetáculo: processo de criação e metodologias de treinamento do ator-improvisador*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

PACE, E.; BASSO, L.; SILVA, M. (2003). "Indicadores de desempenho como direcionadores de valor". *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1), pp. 37-65.

PINHO, M. (2007). *Festivais de teatro: sua gestão, impactos e financiamento*. Dissertação de Mestrado em Finanças apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal. Orientação: Prof. Dr. Joaquim José Peres Escaleira.

RIBEIRO, A. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.

SANTOS, A. (2008). "Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido". *Revista Brasileira de Educação*, 13 (37), pp. 71-83.

SHONE, A.; PARRY, B. (2004). *Successful event management: a practical handbook*. 2. ed. London: Thomson.

SPOLIN, V. (2015). *Improvisação para o teatro*. 6. ed. São Paulo: Perspectiva.

SWIBODA, M. (2018). "Improvisation in disruptive times". *Liminalities: A Journal of Performance Studies*, 14 (1), pp. 41-71.

VERGARA, S. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas.

ZARIFIAN, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.