

A Produção de um Festival de Teatro como Ação de Extensão Universitária

José Luis Felício Carvalho, Doutor
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ
zkcarvalho@hotmail.com

Marina Dias de Faria, Doutora
Escola de Administração Pública da UNIRIO
marinafaria86@hotmail.com

Resumo

Desenvolvido como pesquisa metodológica quanto aos fins, em aderência à taxionomia proposta por Vergara (2009), a presente investigação foi norteada pelo objetivo de apresentar a produção de um festival de teatro como ação de extensão universitária no processo formativo de estudantes de ciências sociais aplicadas. No decorrer do texto, ilustra-se a argumentação por meio de um diálogo com as atividades empreendidas para a produção de uma ação de extensão coproduzida pelas escolas de administração de duas instituições federais de ensino superior situadas no Rio de Janeiro, e intitulada Festival Universitário de Teatro de Improviso. O referencial teórico da pesquisa 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 apresentados como ações de extensão. Os aspectos metodológicos daquele festival são debatidos e, por fim, na seção de conclusão, sugerem-se diretrizes para novas iniciativas de pesquisa.

Palavras-chave

Extensão universitária. Festival de teatro. Produção cultural. Teatro de improviso.

1 Introdução

O objetivo do presente artigo é apresentar a produção de um festival de teatro como ação de extensão universitária no processo formativo de estudantes de ciências sociais aplicadas. Particularmente, a proposta de ação de extensão aqui utilizada à guisa de exemplo intitula-se Festival Universitário de Teatro de Improviso, e encontra-se atualmente em curso. Sua coordenação demandou 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, ao longo de um ano letivo.

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, quanto para o treinamento de profissionais de artes cênicas, como também a partir de uma perspectiva orientada para o desenvolvimento pessoal e laboral, ou ainda voltado para competições ou, finalmente, para ser apresentado como espetáculo teatral (DUDECK, 2013; HORTA & MUNIZ, 2015). Nos moldes dos festivais internacionais de impro, o evento aqui discutido envolve predominantemente 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, assim como mesas redondas para ampliação das discussões a partir de uma apreciação crítica dos temas correlatos.

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 à das ações de extensão universitária, em que são potencializadas as chances de integração entre a universidade e a sociedade. 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 comunhão 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. Em primeiro lugar, porque a improvisação adquiriu um papel essencial para a sobrevivência e 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”. Se, em algumas manifestações da arte – como na música *jazz* e no teatro – a improvisação é parte essencial da performance, a habilidade de improvisar desenvolvida pelos artistas pode ser aproveitada em diversas conjunturas, nas quais responder ao inesperado pode constituir uma competência profissional (CARVALHO & FARIA, 2014).

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 é “inigualável” para levar a um novo patamar a aprendizagem de estudantes com formação científica, os quais são induzidos a confiar essencialmente no raciocínio cartesiano, e geralmente não são estimulados a desenvolver habilidades pessoais tais como “a empatia e a atenção aos outros”, que seriam competências “tão importantes quanto a capacidade de ler um balanço anual ou de calcular custos de produção” (CHASSERIO & GOSSE, 2007, p. 166). Acima de tudo, endossa-se aqui a concepção de arte como “experiência existencial” (BOURDIEU, 2011, p. 287), como forma de conhecimento, com base na ideia de que o fenômeno artístico não desperta exclusivamente “o sentimento de uma obra, mas de um mundo que se descortina em toda sua profundidade, no momento em que extraímos o objeto de seu contexto natural e o ligamos a um horizonte interior”.

Por fim, as atividades relacionadas às funções de planejamento, organização, direção e controle de um evento cultural são, inequivocamente, atribuições cabíveis a um profissional de administração e, por essa mesma razão, o festival aqui debatido necessariamente conta com estudantes para ser apresentado à comunidade acadêmica. 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, adicionalmente, distinguem uma gestão estratégica, tática e operacional que considera os períodos 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.

2 Quadro teórico referencial

2.1 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 Johnstone (1990; 1993) – 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 (ACHATKIN, 2010) – cada cena improvisada pode ser vista como processo e resultado. A cena não precisa ser aperfeiçoada com os ensaios até o espetáculo, pois ela é, simultaneamente, ensaio e espetáculo. Tal é a proposta do teatro de improviso de Keith Johnstone, concepção também conhecida simplesmente como impro.

Em uma improvisação teatral tradicional, concede-se um tempo mínimo para a combinação da cena entre os atores, que dispõem de alguns minutos para discutir sobre os personagens, como a história será iniciada, qual será o rumo dos acontecimentos, que conflitos eclodirão e como a história terminará (SPOLIN, 1982). Quando a improvisação tem por objetivo exercitar os atores em uma obra dramatúrgica previamente existente, a estrutura já 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 e cuja estrutura já são conhecidos. Na concepção da impro, ao contrário, não se pode querer traçar um plano para o desenvolvimento da cena porque, dessa maneira, todo o frescor da criação, do imprevisto e do jogo estabelecido com os parceiros de cena 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 com as primeiras ideias 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 do indivíduo está relacionada ao fato de que os sistemas educativos modernos embotam a criatividade, pois estimulam os estudantes desde muito jovens a serem não-imaginativos. Assim, o improvisador treinado no método de Keith Johnstone tem que iniciar uma cena instantaneamente e precisa resolvê-la até o final de um tempo previamente estipulado – contemporaneamente, entretanto, as formas de impro que dispensam o cronômetro ou que admitem durações mais extensas vêm sendo amplamente experimentadas. Seja qual for a duração da cena, as dificuldades inerentes ao processo criativo são elevadas a um novo patamar com a impro, o que permite ao participante exercitar habilidades em situações de extrema dificuldade, nas quais, paradoxalmente, seu sucesso depende de que sua criatividade e imaginação estejam completamente livres 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 em cena, 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 concomitantemente a aceitação e a cooperação para libertar a imaginação de seu companheiro de cena, num processo criativo de simbiose entre os artistas. Keith Johnstone propõe assim uma mudança de atitude diante de desafios, notadamente, a aquisição de uma competência aproveitável em variados contextos sociais e profissionais.

Na impro, a partir do momento em que se apresenta o tema da cena, geralmente por meio de um impulso externo, como uma palavra ou uma frase proferida pela plateia, os atores começam a trabalhar em equipe, expandindo o tema e estabelecendo a plataforma da história, ou a base a partir da qual será construída a narrativa que ainda não existe (CONCEIÇÃO,

2010; MUNIZ, 2006). Nesse processo criativo, o improvisador deve cumprir diversos desafios significativos de forma sequencial: acreditar em seu impulso criador, correr o risco de explorar suas ideias, envolver seus companheiros de cena na ação, estabelecer com eles uma relação definida, quebrar rotinas previsíveis pelo público, explorar seus instintos e sentimentos de modo espontâneo, abrir todos os seus canais de escuta e percepção, aceitar as contribuições do grupo para construir a narrativa e conduzir uma história desde o princípio sem conhecer o final, aproveitando todos os elementos e informações que vierem a surgir.

Não por coincidência, os benefícios obtidos por um indivíduo ator ou não ator a partir da prática do teatro de improviso, os quais idealmente culminariam 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. Com respeito aos não atores, Lesavre (2012) acredita que se pode esperar dois principais objetivos 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 negociação e à necessidade de falar em público; e (2) desenvolver atitudes relacionadas à utilização 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 destacada por Godoy e Forte (2007) – correspondente às competências relacionais de Zarifian (2003) – envolve “a capacidade de interação com as pessoas (...) em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho”. Godoy e Forte (*op. cit.*) e Zarifian (*id.*), crêem que o desenvolvimento de competências na educação constitui uma proposta complexa que enseja mudanças no sistema de ensino, em que a interdisciplinaridade assume importância por propiciar a mediação entre saberes e competências.

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 interpretações 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. Recorde-se que Joas (1999, p. 137) define “inteligência criativa como a capacidade de superar problemas oriundos da ação por meio da invenção de novas possibilidades de ação”. 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. Sob essa perspectiva, Lesavre (2012) propõe que o trabalho grupal de improvisação pode encorajar os participantes a responder de forma rápida e intuitiva quando eles são confrontados com qualquer situação.

Não é difícil notar que tais competências estão intimamente relacionadas à prática laboral em organizações produtivas. Carvalho (2007) e El Shenawy (2010), por exemplo, obtiveram resultados significativos no desenvolvimento de habilidades de negociação em universitários da área de Administração utilizando um treinamento baseado em técnicas teatrais, enquanto Gibb (2004) e Steed (2005) recorreram a dramatizações e improvisações para desenvolver competências relacionadas à liderança em treinamentos corporativos.

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.

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

Segundo os termos da Diretriz nº 4.2 para a educação superior, contida na Lei 10.172 (BRASIL, 2001), as “universidades constituem, a partir da reflexão e da pesquisa, o principal instrumento de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade”, a qual deve se refletir nas “atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Nesse sentido, 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” (*Ibid.*, p. 9). A caracterização de ações de extensão como um festival de teatro configuram-se a partir de uma interface entre a produção artística e o desenvolvimento profissional, com respaldo pedagógico e científico.

De acordo com 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”. Acrescentem-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 plenamente contempladas na ação aqui pretendida: 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 de um 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). Tal ação de extensão remete à teoria pedagógica da complexidade e da transdisciplinaridade (SANTOS, 2008), confiando nos temas transversais recomendados nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Mais especificamente, o exemplo aqui perscrutado requer o empreendimento de um diálogo com a arte, e, em particular, com o teatro de improviso.

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-se 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” (*Ibid.*, p. 59).

Aqui também a interprofissionalidade é enfatizada, haja vista que a proposta de ação de extensão em exame nasce de uma inquietação dos autores do presente texto 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, mais especificamente, que o exercício da improvisação teatral constitui um recurso efetivo para propiciar a emergência, o incremento 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, assim como pela construção de alianças intersetoriais, interorganizacionais e interprofissionais”. Dito de forma simples, defende-se aqui que praticar a improvisação teatral permite que administradores, contabilistas, economistas e outras pessoas inseridas em contextos organizacionais sejam profissionais mais completos.

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 de extensão angaria um duplo benefício para os discentes: 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.

Com respeito aos protocolos institucionais a serem observados para a efetivação de festivais de teatro como ações de extensão em escolas de ciências sociais aplicadas, alguns pontos precisam ser contemplados. Primeiramente, em atendimento às determinações do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras para organização e sistematização da extensão universitária (FORPROEX, 2007), todas as ações propostas devem ser classificadas em áreas do conhecimento previamente definidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tais áreas podem então ser correlacionadas à proposta de ação ou ao departamento da universidade que origina a ação.

Posteriormente, as ações de extensão precisam ser categorizadas segundo áreas temáticas. Quando relacionadas a mais de uma área, as ações podem ser associadas a uma área temática principal e, opcionalmente, a uma área temática secundária. Em seguida, as ações devem aderir a uma determinada linha de extensão, de modo a permitir a nucleação das ações de extensão. Tais linhas são acompanhadas por ementas que discriminam formas de operacionalização mais frequentes, para admitir “desenvolvimento de ações de extensão – programas, projetos, prestação de serviços, realização de cursos e eventos” (FORPROEX, 2007, p. 26). Por fim, as ações de extensão devem ser classificadas em programas, projetos, cursos, eventos ou prestação de serviços, segundo as definições vigentes.

Assim, em consonância com as normas do FORPROEX (2007, p. 38), uma ação de extensão que siga o exemplo aqui discutido 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 (*ibid.*, 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 geral em edições periódicas”.

Com o intuito de ampliar tal perspectiva, em obediência à tipologia proposta por Getz (1997), um evento assim categorizado pode ser tipificado como festival artístico, definido como uma celebração temática a uma forma de arte, a um artista ou a um marco histórico na arte. Um festival artístico corresponde então a um tempo de celebração sagrada ou profana – geralmente de periodicidade anual – 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.

3 Metodologia de ação

3.1 Panorama metodológico e etapas de trabalho

Os protocolos metodológicos seguidos para o desenvolvimento de uma ação de extensão tal como aquela aqui examinada encontram sua fundamentação na compreensiva investigação 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 fazem necessárias, contudo, em função de Pinho (*op. cit.*) confiar demasiadamente na função financeira como sustentáculo de um evento artístico, opção que aqui não se faz necessária, em razão de ações universitárias de extensão precisarem perseguir sua autonomia financeira. O festival aqui exemplificado, por conseguinte, prescinde de aportes financeiros para sua viabilização, como convém a um evento dessa natureza a ser implementado em instituições pública de ensino superior. Assim, recorre-se a Cesca (2008) e a Giacaglia (2003) no sentido de complementar as técnicas e 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 metas relacionados 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.

Com respeito 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. Na Figura 1, são relacionadas algumas tarefas que podem ser desenvolvidas nessa etapa, adaptadas a partir de Pinho (2007, p. 37) e de Shone e Parry (2004, p. 95).

Figura 1: Atividades a serem desenvolvidas na fase de pré-programação do festival

-
- (a) Definição das regras do festival;
 - (b) Levantamento dos participantes (artistas, palestrantes, professores, debatedores);
 - (c) Estabelecimento do tipo e tamanho da audiência;
 - (d) Escolha da(s) temática(s) do festival;
 - (e) Definição das datas do evento;
 - (f) Seleção dos locais onde o festival se realizará;
 - (g) Escolha dos membros das equipes de trabalho e determinação de suas funções;
 - (h) Constituição de comissões de trabalho para a implementação do evento;
 - (i) Definição de necessidades de recursos, orçamentos e fontes de financiamento;
 - (j) Definição do modo de registro dos participantes/público;
 - (k) Definição dos critérios de avaliação;
 - (l) Proposta de nomes para juízes/avaliadores do festival (se for o caso);
 - (m) Definição da estrutura da programação do evento;
 - (n) Escolha dos métodos e locais de divulgação do evento;
 - (o) Definição das entidades a convidar e dos respectivos locais onde se irão instalar;
 - (p) Planejamento das instalações físicas do festival;
 - (q) Escolha da equipe de produção/operações;
 - (r) Proposta dos locais acessíveis ao público (alimentação, WC's etc.) e bastidores.
-

Ao término da fase de pré-programação do festival, e definidas as diretrizes gerais do evento a implementar, entra-se na fase de programação do mesmo. Dito de forma simples, 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 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 comporta planejar as estratégias de divulgação do festival ao público.

O período de implementação do evento compreende o período 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 em 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 se as operações previstas são cumpridas, ou se, pelo contrário, ocorrem desvios aos quais cabem medidas de correção. Na fase de implementação de um festival de teatro, 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 permanente, bem como os indivíduos que irão juntar-se ao grupo apenas nas proximidades do evento, enfatizando-se as práticas geradoras de um bom clima organizacional, e a delegação de tarefas, no sentido de se contribuir para uma melhor motivação dos envolvidos.

Por último, a etapa de encerramento e controle do evento, igualmente denominada período de avaliação, se caracteriza a partir da coleta de dados capazes de alimentar os indicadores que permitirão 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.

Ainda com respeito 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), a 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 que será 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 colaboradores 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).

3.2 Equipe de execução

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. Cabe acrescentar que ao diretor artístico compete escolher a programação cultural do festival, a exemplo do que ocorre no Festival de Teatro de Avignon; contudo, essa tarefa pode ser dividida com um conselho artístico, quando o evento comportar tal colegiado.

Para o evento aqui apresentado à guisa de exemplo, algumas modificações se fizeram necessárias na estrutura anteriormente recomendada. Em primeiro lugar, ao cargo de diretor artístico do festival – aqui exercido por um dos coordenadores da ação de extensão, enquanto o outro professor coordenador assume o cargo de diretor administrativo – seguem-se cinco gerências, em lugar de quatro diretorias, cada qual exercida por um estudante de administração. Além disso, que algumas das gerências previamente indicadas foram adaptadas a partir das peculiaridades do festival. Assim foi com a função financeira, que aqui perde um pouco de sua envergadura, e à qual se sobrepõe uma gerência de recursos (não financeiros), encarregada de obter e gerir recursos materiais imprescindíveis para o evento. Essa gerência se diferencia da função de recursos humanos por envolver somente recursos não humanos, conquanto se constitua 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). Como última adaptação, incluiu-se uma gerência de tecnologia da informação (T.I.), em decorrência de se crer que o evento aqui discutido necessita de tal suporte. Evoca-se, por instância, a posição de Martin (2015), acerca de que eventos de baixo custo não podem abrir mão de uma forte presença na *internet*, particularmente com relação ao uso intensivo das ferramentas de mídia social.

Nesse contexto, duas gerências se sobressaem 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 cabem as tarefas de divulgação, atração de participantes e comunicação com o público, dentre outras atividades orientadas para os clientes do evento. A Gerência de Marketing integra-se com a Gerência de Tecnologia da Informação, haja vista ser o marketing digital fundamental para o evento em todas as suas fases, assim como outras possibilidades de interação por meio da *internet*. Da Gerência de Marketing, dependem 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. A função de produção/operações compreende todas as tarefas de supervisão e execução reunidas na programação do festival. Para Pinho (2007), 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. Na fase final da etapa de implementação do festival, juntam-se às equipes de produção os assistentes de sala, encarregados de prover suporte aos grupos envolvidos na produção, aos artistas e aos demais participantes do evento, bem como de prestar assistência ao público em geral. Trata-se de uma função operacional de elevado contato interpessoal, para a qual os responsáveis precisam ter sido capacitados pela Gerência de Pessoas em um momento anterior.

Cabe à Gerência de Pessoas a organização, implementação e 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.

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 discutido corresponde a uma ação de extensão universitária à qual não cabe a dependência de qualquer fonte de recursos financeiros. Ainda assim, são necessárias outras modalidades de recursos para a realização do festival, tais como materiais impressos, por exemplo, além dos espaços físicos e do suporte digital. 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 se pudesse incorporar os recursos materiais de que necessita o festival, por meio de sua negociação com os agentes institucionais e/ou organizacionais envolvidos, por exemplo. Da mesma forma, 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.

Em decorrência de ser necessário imprimir importância às atividades desenvolvidas a partir de plataformas digitais para a realização de um festival de teatro, especialmente em suas etapas de implementação e de encerramento – esta última em decorrência dos processos de emissão de certificados e de coleta de *feedback* – na ação de extensão aqui examinada optou-se por constituir uma Gerência de Tecnologia da Informação (T.I.) como função de suporte tático e operacional às demais gerências, ainda que a essa área fossem igualmente legadas atribuições estratégicas. Torna-se desnecessário mencionar que a Gerência de T.I. precisa alinhar-se intimamente à Gerência de Marketing, para planejamento e execução conjuntos das ações de marketing digital, bem como à Gerência de Produção, de modo a propiciar um perfeito andamento das operações do festival. Sob a responsabilidade da Gerência de T.I. encontram-se todas as necessidades da gestão do evento com respeito a infraestrutura e sistemas tecnológicos, bem como a procedimentos de contingências, visando a segurança de dados, acessos e a continuidade dos serviços dos sistemas de informação. A essa gerência, cabe avaliar e identificar soluções tecnológicas, para então planejar e executar projetos a partir do entendimento das necessidades da equipe e, eventualmente, do público.

3.3 Avaliação da ação de extensão

De acordo com Pinho (2007), a atividade de controle de um festival de teatro precisa comportar um processo de avaliação que englobe a coleta de dados cuja classificação deve obedecer a duas categorias principais: (1) tipologia da informação a recolher; e (2) fontes dessa informação. Quanto ao tipo de informação, admitem-se as formas qualitativa e quantitativa. Como exemplos de avaliação a partir de dados qualitativos, o autor considera colher as opiniões de visitantes através de questionários à saída dos espetáculos, o registro das opiniões dos membros das equipes e as notas e comentários dos gestores do evento. Como exemplos de dados quantitativos, pode-se considerar o número de visitantes, os montantes arrecadados na bilheteria, bem como relatórios contábilísticos e financeiros. Com respeito às fontes de informação, o autor enumera os diferentes actantes sociais que intervêm em todo o

processo, tais como: visitantes, membros da audiência, o conselho de gestão, artistas convidados, fornecedores, os patrocinadores, o pessoal contratado e os voluntários.

De forma sucinta, a etapa de avaliação de um festival de teatro permite empreender uma comparação crítica entre objetivos almejados e resultados alcançados, bem como fazer um balanço das fases de planejamento e implementação, no sentido de detectar aspectos positivos e negativos ocorridos ao longo do processo. Além disso, o controle possibilita que se possa analisar os bons desempenhos a serem mantidos em edições futuras do festival, e os desempenhos menos satisfatórios, que poderão ser corrigidos ou descontinuados.

Em razão da natureza de um festival de teatro desenvolvido como ação de extensão universitária, não faz sentido endossar acriticamente todas as recomendações legadas nos trabalhos de Byrnes (2003), Pinho (2007) e Shone e Parry (2004). Não se pode sempre, por exemplo, incluir relatórios contabilísticos e opiniões de agentes financiadores no mecanismo de avaliação. Assim, sugerem-se indicadores próprios para o processo de controle – ainda que muitos deles tenham sido sugeridos pelos autores supracitados. Fundamentalmente, defende-se aqui a utilização de medidas estratégicas de desempenho não-financeiras, as quais, de acordo com Pace, Basso e Silva (2003, p. 43), são “úteis para o melhor conhecimento das operações”. Tais indicadores são relacionados na Figura 2, apresentada nas próximas linhas.

Deve-se observar que tal relação não é definitiva, haja vista que cada unidade de gestão atrelada ao desenvolvimento e à implementação de um festival de teatro pode determinar novos indicadores congruentes a seus objetivos operacionais, “considerando três elementos críticos: a satisfação do cliente, a flexibilidade dos processos produtivos e a produtividade, ou seja, como recursos financeiros e humanos serão administrados para atender aos elementos anteriores” (PACE, BASSO & SILVA, *op. cit.*, p. 44).

Figura 2: Indicadores de desempenho a serem utilizados na avaliação do festival

SIGLA	DENOMINAÇÃO	TIPO	FONTE	RESPONSÁVEL
PUB-1	Público nos espetáculos	Quantitativo	Público	Gerência de Produção
PUB-2	Público nas atividades interativas	Quantitativo	Público	Gerência de Produção
INS-1	Inscrições nas oficinas	Quantitativo	Público	Gerência de T.I.
CTF-1	Certificados emitidos	Quantitativo	Público	Gerência de T.I.
FBK-1	Inscritos na <i>fanpage</i> do festival	Quantitativo	Público	Gerência de Marketing
FBK-2	Comentários na <i>fanpage</i> do festival	Qualitativo	Público	Gerência de Marketing
OPN-1	Opiniões sobre oficinas	Qualitativo	Público	Gerência de Produção
OPN-2	Opiniões sobre atividades interativas	Qualitativo	Público	Gerência de Produção
REL-1	Relatório da Direção Artística	Qualitativo	Equipe do festival	Direção Artística
REL-2	Relatório da Gerência de Marketing	Qualitativo	Equipe do festival	Gerência de Marketing
REL-3	Relatório da Gerência de Produção	Qualitativo	Equipe do festival	Gerência de Produção
REL-4	Relatório da Gerência de Pessoas	Qualitativo	Equipe do festival	Gerência de Pessoas
REL-5	Relatório da Gerência de Recursos	Qualitativo	Equipe do festival	Gerência de Recursos
REL-6	Relatório da Gerência de T.I.	Qualitativo	Equipe do festival	Gerência de T.I.

Na ação de extensão aqui oferecida como exemplo, os indicadores de desempenho PUB-1 e PUB-2 consistem em medidas quantitativas relativas ao público presente ao evento, tanto nos espetáculos, quanto nas atividades como debates, palestras e mesas redondas. Como se trata de mensurações obtidas *in loco*, caso seja impossível obter um número exato, são admitidas estimativas. Os indicadores INS-1 e CTF-1 referem-se aos participantes das oficinas de improvisação, sendo o primeiro indicador relacionado aos pedidos de inscrições, ou seja, ao interesse do público, e o segundo atrelado aos certificados de participação emitidos, os quais fornecem uma medida do comparecimento efetivo às atividades. Existe

ainda a alternativa de se contar com sub-indicadores para caracterizar a demanda por atividades específicas, como, por exemplo, dentre as oficinas, aquelas com maior procura.

Ainda com respeito aos indicadores de desempenho obtidos a partir do público, tem-se FBK-1 e FBK-2, ambos relacionados à participação por intermédio das redes sociais, mais especificamente na página do festival no Facebook, rede social que se configurou como peça chave para a produção do evento aqui relatado. Em função da caracterização do evento como ação de extensão universitária para a qual não se conta com suporte financeiro significativo, acredita-se que uma estratégia de comunicação mercadológica amparada por ações de marketing digital seja fundamental para a interação com o público. Para Martin (2015), contemporaneamente seria impensável realizar um evento cultural sem contar com as ricas possibilidades de interatividade propiciadas pelas redes sociais, seja por meio do estímulo à troca de informações e à disseminação de ideias, seja pela valorização dos participantes como coprodutores das ofertas a eles disponibilizadas.

De modo a orientar a realização de eventuais edições futuras do Festival, é importante que se obtenha um retorno mais aprofundado de algumas ações, tais como as oficinas e as atividades interativas. A tal propósito destinam-se os instrumentos OPN-1 e OPN-2, questionários de natureza qualitativa a serem distribuídos aos participantes de oficinas, mesas redondas, debates e palestras. A consolidação dos dados correspondentes provém diretrizes a serem consideradas para o desenvolvimento de novas edições do evento.

Por fim, os seis indicadores enumerados como REL-1 a REL-6 – todos de natureza qualitativa – alinham-se à posição de Pinho (2007), acerca de que o sistema de avaliação de um festival de teatro precisa necessariamente contar com o registro formal das opiniões dos membros das equipes envolvidas nas diferentes fases da ação, bem como englobar os comentários dos gestores do evento.

4 Para concluir

O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão – registrado na Constituição de 1988, como balizador de uma universidade socialmente referenciada – parece não vir sendo contemplado a contento. Inúmeros fatores podem ser elencados como justificativas para essa lacuna no desenvolvimento da universidade brasileira, desde problemas de orçamento até ineficiências 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, a pesquisa aqui apresentada foi motivada pela necessidade de se apresentar como uma ação de extensão universitária desenvolvida no âmbito cultural pode servir para complementar a formação de estudantes de cursos tais como administração, economia e ciências contábeis.

Conforme se discutiu previamente, o objetivo do artigo foi definido como 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 vale-se do exemplo de uma ação em extensão atualmente em execução – denominada Festival Universitário de Teatro de Improviso – 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 novos esforços de pesquisa, 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 performáticas, tão imprescindíveis ao desenvolvimento humano.

Referências

ACHATKIN, V. **O teatro-esporte de Keith Johnstone**: o ator, a criação e o público. Tese de Doutorado em Artes apresentada ao Departamento de Artes Cênicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. José Eduardo Vendramini. São Paulo, Brasil, 2010.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2011.

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

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE – e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso: 19 de outubro de 2016.

BRASIL. 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: 11 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso: 23 de outubro de 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Parâmetros Curriculares Nacionais : Arte. Brasília : MEC/SEF, 1997. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro06.pdf>>. Acesso: 14 de outubro de 2016.

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

CARVALHO, J. Estimulando a criatividade e o pensamento crítico: o professor como ator, diretor e dramaturgo. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, D. (Orgs.) **Administração com arte**: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007. p. 173-184.

CARVALHO, J.; FARIA, M. O Teatro de Improviso como Proposta Pedagógica na Formação em Ciências Sociais Aplicadas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 3, p. 79-104, set.-dez. 2014.

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

CHASSERIO, C.; GOSSE, S. 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, 2007. p. 163-171.

CONCEIÇÃO, J. Improvisação – das origens à linguagem teatral: princípios de práticas contemporâneas. **Trama Interdisciplinar**, ano 1, v. 2, p. 162-176, 2010.

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

DUDECK, T. **Keith Johnstone: a critical biography**. London: Bloomsbury Methuen Drama, 2013..

EL SHENAWY, E. Does negotiation training improve negotiators' performance? **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 3, p. 192-210, 2010.

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

FLACH, L.; ANTONELLO, C. Improvisação e aprendizagem nas organizações: um estudo no Brasil e na Alemanha. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus, 2012. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/2012-07-13-Politica-Nacional-de-Extensao.pdf>>. Acesso: 15 de outubro de 2016.

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Extensão Universitária: Organização e Sistematização. Coleção Extensão Universitária. 6 v. Belo Horizonte: COOPMED, 2007. Disponível em: <<http://www.renex.org.br/documentos/Colecao-Extensao-Universitaria/06-Organizacao-e-Sistematizacao/Organizacao-e-Sistematizacao.pdf>>. Acesso: 16 de outubro de 2016.

GETZ, D. **Event management and event tourism**. New York: Cagnizant Communication Corporation, 1997.

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

GIBB, S. Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre. **Journal of Management Development**, v. 23, n. 8, p. 741-750, 2004.

GODOY, A.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.

HÉRCULES, T. **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, sob a orientação do Prof. Dr. Mário Fernando Bolognesi. São Paulo, Brasil, 2011.

HORTA, D.; MUNIZ, M. Criatividade, espontaneidade e técnica no Sistema IMPRO e na prática da improvisação como espetáculo no Brasil. **Lamparina – Revista de Ensino de Teatro**, v. 2, n. 6, p. 9-22, 2015.

JACKSON, P. Improvisation in training: freedom within corporate structures. **Journal of European Industrial Training**, v. 19, n. 4, p. 25-28, 1995.

- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- JOAS, H. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs.) **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 1999. p. 127-174.
- JOHNSTONE, K. **Don't be prepared**. Calgary: Loose Moose Theatre, 1993.
- JOHNSTONE, K. **Impro: improvisacion y el teatro**. Santiago: Cuatro Vientos, 1990.
- JUCIUS, M.; SCHLENDER, W. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1972.
- KOUDELA, I. **Jogos teatrais**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- LESAYRE, L. Are theatre and business links relevant? A conceptual paper and a case study. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 3, p. 243-252, 2012.
- LITTIKE, D.; SODRÉ, F. A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 10, p. 3051-3062.
- MARTIN, V. **Manual prático de gestão de eventos: gestão estratégica, patrocínio e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- MUNIZ, M. Técnica de Impro – ou como lançar-se no vazio. **A Chuteira**, n. 2, p. 12, 2006.
- PACE, E.; BASSO, L.; SILVA, M. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, p. 37-65, 2003.
- PINHO, M. **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, sob a orientação do Prof. Dr. Joaquim José Peres Escaleira. Porto, Portugal, 2007.
- RIBEIRO, A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, A. Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 37, p. 71-83, jan.-abr. 2008.
- SHONE, A.; PARRY, B. **Successful event management: a practical handbook**. 2. ed. London: Thomson, 2004.
- SPOLIN, V. **Improvisação para o teatro**. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- STEED, R. The play's the thing: using interactive drama in leadership development. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 5, p. 48-52, 2005.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.