

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MONNIQUE SÃO PAIO DE AZEREDO ESTEVES

**GESTÃO E FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL**



NITERÓI/RJ  
2017

MONNIQUE SÃO PAIO DE AZEREDO ESTEVES

**GESTÃO E FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação (*stricto-sensu*) em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Regina de Barros Cianconi.

NITERÓI/RJ

2017

**E79** **Esteves, Monnique São Paio de Azeredo.**  
Gestão e fluxos de informação na produção de Teatro Musical /  
Monique São Paio de Azeredo Esteves. – 2017.  
145 f. ; il.  
Orientadora: Regina de Barros Cianconi.  
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade  
Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social, 2017.  
Bibliografia: f. 127-134.

1. Gerenciamento de recursos de informação. 2. Gestão do  
conhecimento. 3. Teatro musical. I. Cianconi, Regina de Barros.  
Universidade Federal Fluminense. Instituto de Arte e Comunicação  
Social. III. Título.

MONNIQUE SÃO PAIO DE AZEREDO ESTEVES

GESTÃO E FLUXOS DE INFORMAÇÃO NA PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação (*stricto-sensu*) em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciência da Informação.

Aprovada em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Regina de Barros Cianconi (Orientadora)  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elisabete Gonçalves de Souza (Membro Titular)  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Cristina Soares Guimarães (Membro Externo)  
Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cícera Henrique da Silva (Suplente Externa)  
Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Luiza de Almeida Campos (Suplente Interna)  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

NITERÓI/RJ

2017

*“Queria que o palco fosse uma corda esticada onde nenhum incompetente ousasse  
caminhar.”*

(GOTHE)

## AGRADECIMENTOS

Aos meu pais, Rita e Sérgio, por me apoiarem na vida artística e acadêmica com igual entusiasmo, assistirem incontáveis apresentações, serem meus revisores de texto oficiais, ouvirem minhas dúvidas, acalmarem meu desespero, e apoiarem minha decisão de mudar de estado, apesar da saudade, só para me verem feliz. Amo vocês.

Ao Daniel, meu primeiro e melhor amigo, por me ouvir e ajudar a revisar os mesmos parágrafos até que eu ficasse satisfeita com o resultado, por me ajudar a manter o foco e controlar minha procrastinação, e por discutir comigo assuntos completamente aleatórios à sua área, toda vez que eu precisava falar sobre esta pesquisa.

Aos autores de livros sobre teatro musical que me atenderam e responderam minhas dúvidas, e forneceram fontes importantes para a realização dessa pesquisa: Jamil Dias, Suellen Ogando, Gerson Steves.

À Produção e Direção no espetáculo que serviu como campo empírico deste trabalho, que não só me receberam de braços abertos na sua produção como me colocaram a par de todos os detalhes e me acolheram como parte de sua produtora. Eu não poderia ter encontrado pessoas mais profissionais, competentes e dedicadas para observar em minha pesquisa de campo.

Ao elenco e demais equipes da produção que foi campo de estudo desta pesquisa, por responderem pacientemente às minhas muitas perguntas e se mostrarem genuinamente interessados neste trabalho.

Aos produtores, diretores e demais integrantes de produções que conversaram sobre suas experiências e formaram um panorama da realidade diversa do Teatro Musical no Brasil: Bia Ramsthaler, Ana Paula Abreu, Mirna Rubim.

A meus professores e diretores que ao longo da vida me fizeram amar não só a arte de fazer teatro, mas o esforço e trabalho duro empregados para fazer um espetáculo acontecer.

À Manoela Elias, amiga e diretora querida, que confiou a mim sua primeira direção teatral para a pesquisa de monografia que me incentivou a mergulhar nessa coisa incrivelmente complicada que é a produção.

Aos profissionais do teatro que me encantaram a cada nova produção que assistir durante esses dois anos de estudo, despertando um olhar diferente perspectivas para enxergar não só a parte artística como também a técnica do fazer Teatro.

Aos meus familiares, que me acolheram em suas casas, me incluíram em suas vidas e entenderam quando não pude retribuir com o mesmo tempo e dedicação para poder estudar e concluir essa etapa da minha vida acadêmica. Um beijo especial às minhas afilhadinhas Mariana e Esther, que não esqueceram da Dinda, por vezes ausente mas sempre apaixonada.

À minha ‘primadre’ Roberta, que emprestou seu sofá, sua impressora e seus ouvidos aos meus resmungos e cansaço, e me deu abrigo no início da mudança e abraços quando a saudade de casa apertava.

À minha orientadora, Regina, por sua dedicação e paciência com as minhas insatisfações acadêmicas.

Aos colegas de Universidade: Sergio Martins, pelos livros emprestados, as fontes compartilhadas e os conselhos de veterano; e Iuri Rocci pela boa companhia e por acolher meus lamentos nos momentos de desespero.

Ao Alexandre de Abreu, por sua disponibilidade, generosidade e prestatividade nas respostas às minhas dúvidas de BPMN.

Ao Teatro, minha paixão primeira, minha válvula de escape e minha fonte de prazer inesgotável, tanto no palco quanto na plateia - mas sobretudo no palco.

E por fim, mas não menos importante, a Deus, que me permitiu estar onde eu deveria estar, viver as experiências que me trouxeram até aqui e conhecer as pessoas certas para me ajudar no caminho.

## RESUMO

O presente estudo consiste em uma observação participante com o intuito de investigar a existência de práticas relacionadas à Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) no tratamento dos fluxos informacionais que permeiam o processo de produção de espetáculos de Teatro Musical. As bases teóricas para este estudo foram constituídas pela literatura das áreas de Ciência da Informação e Artes Cênicas, abordando as temáticas de GI, GC, Produção Teatral e Teatro Musical. O campo empírico é uma produção profissional de teatro musical de médio porte, sendo utilizados, como parte da metodologia, o acompanhamento e observação da produção desde o período de Ensaios, passando pela Montagem, até a Estreia do espetáculo, além da realização de entrevistas semi-estruturadas com os membros das equipes constitutivas da produção. Buscou-se compreender os processos e fluxos de informação da produção estudada por meio da identificação das equipes que formam a produção, seus membros e funções; e o mapeamento dos processos e fluxos de informação existentes com o uso da metodologia BPMN. A análise dos resultados demonstrou que há a utilização de certas práticas associadas à GI e GC no decorrer dos processos observados, entretanto sua execução se dá de forma intuitiva e não-coordenada; e que a produção teatral, em geral, muito poderia se beneficiar da presença de um Gestor da Informação e da aplicação das práticas de GI e GC em seus processos.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Mapeamento de Processos. Produção Teatral. Teatro Musical.

## **ABSTRACT**

This study consists of a participant observation aiming to investigate the existence of Information Management (IM) and Knowledge Management (KM) related practices on the treatment of information flows that permeate the production processes of Musical Theater productions. The theoretical bases for this study are the comparative literature of both Information Science and Dramatic Arts, addressing subjects such as IM, KM, Theater Production and Musical Theater. The empirical field is a professional musical theater production, of medium size, and the research was performed through the monitoring and observation of said production from the rehearsal period, through the assembly of equipments, and until the opening night. In addition, there were conducted semi-structured interviews with the members of the departments that compose the production's team. The objective was to comprehend the processes and information flow of the chosen production through the identification of the departments that compose the production, its members and functions, and the BPMN methodology was used to map the processes and information flows. The results analysis showed that there is, in fact, the utilization of certain practices associated with IM and KM throughout the observed processes, however, their execution happens in an intuitive non-coordinated manner, and the theater production in general could benefit from the presence of an information manager and the implementation of IM and KM practices to its processes.

**Keywords:** Knowledge Management. Information Management. Process Mapping. Theater Production. Musical Theater.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do Fluxo de Informação nas organizações.....	43
Figura 2 – Modelo de Fluxo de Informação - conforme Davenport e Prusak.....	44
Figura 3 – Modelo Processual de Administração da Informação - conforme Choo..	45
Figura 4 – Modelo do Fluxo de Informação nas organizações - conforme Beal.....	47
Figura 5 – Etapas da Produção de um Espetáculo Teatral.....	64
Figura 6 – Equipes de Produção .....	92
Figura 7 - Árvore de Processos de Produção de Teatro Musical.....	93
Figura 8 - Legenda dos Elementos dos Fluxos Informacionais.....	Apêndice C

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO</b> .....	19
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL.....	20
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
2.3	GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	28
<b>2.3.1</b>	<b>Gestão da Informação nas Organizações</b> .....	31
<b>3</b>	<b>PROCESSOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO</b> .....	37
3.1	FLUXOS DE INFORMAÇÃO.....	40
3.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS INFORMACIONAIS .....	49
<b>4</b>	<b>TEATRO MUSICAL</b> .....	53
4.1	ORIGENS DO TEATRO MUSICAL .....	54
4.2	TEATRO MUSICAL NO BRASIL .....	58
4.3	A PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL.....	60
<b>4.3.1</b>	<b>O Processo de Produção</b> .....	64
<b>4.3.2</b>	<b>As Equipes de Produção</b> .....	66
4.3.2.1	<i>Produção</i> .....	69
4.3.2.2	<i>Direção Cênica (Artística ou Geral)</i> .....	69
4.3.2.3	<i>Direção Musical</i> .....	71
4.3.2.4	<i>Direção de Movimento</i> .....	72
4.3.2.5	<i>Cenografia</i> .....	73
4.3.2.6	<i>Figurino</i> .....	75
4.3.2.7	<i>Elenco</i> .....	78
4.3.2.8	<i>Stage Management</i> .....	80
4.3.2.8.1	<i>Stage Management no Brasil</i> .....	82
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	84
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	91

6.1	ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL .....	91
6.2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO TEATRAL .....	95
6.2.1	<b>Ensaio Cênico</b> .....	97
6.2.2	<b>Ensaio de Movimento</b> .....	102
6.2.3	<b>Ensaio Musical</b> .....	103
6.2.4	<b>Concepção e Operação de Som</b> .....	105
6.2.5	<b>Iluminação</b> .....	108
6.2.6	<b>Cenografia</b> .....	112
6.2.7	<b>Figurino</b> .....	115
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	120
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	129
	<b>APÊNDICES</b> .....	137

## 1 INTRODUÇÃO

O Teatro encanta as pessoas há séculos, mas poucos param para pensar no que realmente acontece por trás das cortinas ou, ainda, na jornada complexa que o elenco, os diretores e os demais membros da produção realizam para construir um espetáculo cênico. Quando o espetáculo em questão envolve não apenas atuação, mas também canto e dança, a complexidade se torna ainda maior. É o caso das produções de Teatro Musical.

O Teatro Musical é um gênero artístico em crescente desenvolvimento no cenário brasileiro, atingindo um público cada vez maior. Vale ressaltar, no entanto, que nem toda peça teatral que tem músicas em seu escopo é considerada “Teatro Musical”.

É preciso, para ser enquadrada neste gênero, que a obra apresente um alto grau de equivalência quanto à importância da música, da interpretação e dos movimentos corporais na construção do enredo da história apresentada no palco.

Levando em conta seus processos e realidades específicos, as produtoras culturais funcionam, se organizam e lidam com questões informacionais de forma muito semelhante às empresas que estão fora do setor cultural. São organizações e, como tais, podem ser gerenciadas com os mesmos princípios de gestão que as demais. A produção teatral tem semelhantes problemas mercadológicos e trabalha com o mesmo insumo fundamental para o sucesso de seus produtos que as organizações de fora da indústria criativa: a informação.

O Teatro Musical, sob vários aspectos, é entendido como “uma forma de organização mais complexa, se comparada a outros gêneros teatrais, pois demanda mais equipamentos, mais pessoas e é caracterizado por linguagens artísticas e técnicas particulares, além de ser apresentado em temporadas maiores.” (DUARTE, 2015, p. 271). Dessa forma, a produção de teatro musical vê ampliados os recursos informacionais com os quais precisa lidar no exercício diário de suas funções.

Quando se trata de lidar com recursos informacionais, entra em cena a Ciência da Informação (CI), “disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, **as forças que governam seu fluxo**, e os meios de processá-la para otimizar sua acessibilidade e uso.” (BORKO, 1968, p.3 grifo nosso). Para definir as melhores maneiras de gerir tais forças, de acordo com o campo empírico a que se destinam, foram desenvolvidas diversas teorias, bem como métodos de aplicação das mesmas.

[A Ciência da Informação] se preocupa com o corpo de conhecimento relacionado à origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação [...] Ela tem tanto um componente de ciência pura, através da investigação dos fundamentos sem atentar para sua aplicação prática, quanto um componente de ciência aplicada, ao desenvolver serviços e produtos. (BORKO, 1968, p.3 tradução nossa).

Todos esses processos, que vão da geração ao uso da informação, precisam ser cuidadosamente gerenciados. A Gestão da Informação (GI) é, assim, uma das principais preocupações da Ciência da Informação desde sua origem.

Entende-se que os métodos desenvolvidos para Gestão da Informação são largamente difundidos em diversos setores, sejam eles empresariais, de organizações públicas ou das mais variadas composições. Apesar disso, ainda existem organizações que não aplicam a GI a seus processos.

Gestão da Informação consiste de diversas atividades estreitamente ligadas, sendo as principais delas: Identificação das necessidades de informação, Aquisição de informação, Organização e Armazenamento de informação, Desenvolvimento de produtos e serviços de informação, Distribuição de informação e Utilização de informação. (CHOO, 2003, p. 58 ). Tais atividades compõem o chamado Ciclo da Informação, e são processos/etapas que se dividem em subprocessos. Um destes processos é o gerenciamento dos fluxos de informação.

Os fluxos informacionais têm como uma de suas funções essenciais dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões. Conforme Vital, Floriani e Varvakis (2010, p.85-86), “os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional.”

Em uma produção teatral, descontinuidades no fluxo de informação podem ter consequências ainda mais graves do que em uma fábrica, por exemplo, uma vez que o produto gerado pela produção - o Espetáculo - é produzido em sessões exclusivas a cada dia de apresentação, e não pode ser desenvolvido por máquinas ou em cadeias de produção. Ele depende diretamente do conjunto de ações de uma equipe ampla e multidisciplinar.

Uma produção teatral só pode ser desenvolvida se houver uma coerente interação e troca de informações entre suas equipes constitutivas. A execução de um espetáculo de Teatro Musical está intrinsecamente ligada às funções exercidas pelas diversas equipes de produção - iluminação, cenografia, sonoplastia, direção, elenco... - portanto, é essencial analisar o fluxo de informação entre tais equipes.

No entanto, nem todas as informações geradas e utilizadas pelas equipes são registradas ou estão explicitadas de alguma forma. Assim, se faz necessário o uso de práticas que extrapolam a gestão da informação. Torna-se preciso utilizar os princípios da Gestão do Conhecimento (GC), que Nonaka e Konno (1998) definem como a promoção de espaços de compartilhamento (*ba*<sup>1</sup>) que incentivem a criação do conhecimento.

As soluções e modelos da GI e da GC são adaptáveis a qualquer organização e a produção de um espetáculo não se esquivava a esta regra. Assim, é possível utilizar estes conceitos e modelos para otimizar a realização de um espetáculo de Teatro Musical, evitando falhas, repetição de trabalho, desgaste interpessoal e os demais problemas que influenciam na qualidade do espetáculo desenvolvido. Torna-se aparente a necessidade de identificar, gerir e registrar os fluxos da informação produzida e compartilhada entre as equipes de produção, ainda que a gestão de fluxos informacionais não seja definida nestes termos na literatura, nem nas práticas realizadas pelas equipes de produção teatral.

A motivação para este estudo se deu a partir da experiência desta pesquisadora como atriz. Ao realizar espetáculos de teatro musical, pude vivenciar situações em que houve falta de comunicação, perda de informações importantes, execução de atividades que precisaram ser refeitas por apresentarem problemas que em muito afetariam a execução das cenas, entre outros fatores que se apresentaram, mostraram ao meu olhar de bibliotecária, como diretamente ligados ao gerenciamento da informação.

Para analisar mais a fundo essa percepção inicial, que partiu do olhar de atriz, logo tinha seus limites demarcados pelas atividades que envolviam apenas o elenco, resolvi realizar a observação de uma produção teatral como um todo. Com este estudo, foi percebida a falta de práticas de Gestão da Informação que poderiam ser empregadas a serviço do espetáculo de teatro musical. Isso se manifestava no constante desafio em manter atualizadas as informações trocadas entre equipes, nas dificuldades em sistematizar o processo de tomada de decisão e de gerenciar a execução de tarefas. Tal observação ocorreu durante o estudo realizado entre os anos de 2012 e 2013 com o Núcleo de Estudo e Pesquisa em Teatro da Universidade de Fortaleza (Múltiplos - NEPT) para a produção de “O Despertar da Primavera - O Musical”, do qual fiz parte, além de pesquisadora, como parte do elenco.

---

<sup>1</sup> O conceito de “*ba*” é discutido mais a fundo na seção 2.2

A partir desta observação preliminar, foi despertado o interesse em compreender mais a fundo as questões informacionais do teatro musical, buscando identificar e mapear os fluxos de informação existentes neste setor tão específico da indústria cultural.

Existem, no campo das indústrias criativas, lacunas ainda pouco exploradas referentes aos bens e serviços criativos. “O foco dos estudos nessa área está mais voltado para o consumo de tais bens e poucas pesquisas dedicam-se à sua produção e/ou organização.” (DUARTE, 2015, p. 12). A presente pesquisa pretendeu, então, direcionar seu foco para a questão da Gestão da Informação e dos fluxos informacionais que permeiam o processo de produção de espetáculos teatrais musicais, uma vez que estes empreendimentos contam com um intrincado trabalho coletivo desenvolvido por numerosas equipes de produção que dependem, majoritariamente, de um fluxo de informação contínuo, coerente e livre de ruídos para a plena realização do produto que oferecem: o espetáculo teatral.

De fato, a literatura disponível sobre o assunto `produção teatral` pouco menciona as funções administrativas envolvidas no processo, muito menos discorre sobre aplicação de métodos de gestão informacional. Foi preciso contar, para uma execução mais completa deste estudo, com fontes de informação alternativas ao tradicional levantamento bibliográfico acadêmico, como relatos *a posteriori* de diretores ou produtores de montagens teatrais, depoimentos dos envolvidos em diferentes cargos e funções de produções, bem como entrevistas contendo a descrição de detalhes do funcionamento do processo de produção em determinadas montagens. Estas fontes não têm a pretensão de serem guias ou manuais de trabalho, nem inspirarem a reprodução de seus processos por outros grupos, mas apenas complementar o panorama da cena teatral que se desejou observar neste estudo.

Ainda sobre as dificuldades de encontrar informações sobre os procedimentos envolvidos na produção teatral, percebeu-se que raras vezes são mencionados os desafios do armazenamento e recuperação das informações para uso imediato e corrente em suas produções, nem ao menos para utilização futura, como registro documental da história do teatro que ali tomou parte.<sup>2</sup>

A partir dos relatos disponíveis na literatura e da observação de algumas produções, tanto apenas como espetáculos no palco, quanto com um olhar mais próximo dos processos de produção envolvidos, foi possível perceber que existem problemas enfrentados

---

<sup>2</sup> Outro interessante tema decorre daí: o da manutenção da memória das artes cênicas, que por conta do recorte escolhido, não coube no escopo da presente pesquisa.

cotidianamente que, aparentemente, poderiam ser evitados utilizando os princípios da Gestão da Informação.

Por meio desta pesquisa, pretendeu-se analisar o comportamento relativo à gestão de fluxos de informação em equipes de produção de Teatro Musical, através da observação participante de uma produção de teatro musical em andamento, utilizando entrevistas semi-estruturadas com membros de cada equipe e contando com sua colaboração na construção de um mapeamento dos fluxos informacionais presentes na produção, buscando responder às seguintes questões: Como se estruturam os fluxos e processos de informação existentes em produções de teatro musical? De que maneira ocorre a gestão destes fluxos e processos?

Dessa forma, foi preciso observar o trajeto da informação no decorrer dos processos de produção de um espetáculo de teatro musical, a fim de entender seu funcionamento à luz dos modelos de processos de gestão da informação e do conhecimento, considerando todas as particularidades que a indústria cultural apresenta.

Como objetivo geral, este estudo buscou compreender o funcionamento da Produção de Teatro Musical, através da identificação das principais equipes que a compõem, suas funções e o relacionamento entre elas, a fim de identificar e mapear os fluxos de informação e as atividades que possam ser caracterizadas como de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Como objetivos específicos, procurou-se 1) identificar as atividades desenvolvidas na Gestão da Informação e na Gestão do Conhecimento que pudessem ser aplicadas à produção teatral; 2) identificar os papéis das equipes de produção e suas atribuições, e verificar quais deles apresentam aspectos úteis ao gerenciamento de informação e Gestão do Conhecimento - aspectos como: tipos de informação produzida, formas de organização, armazenamento, disseminação, e controle da informação produzida, ambientes e condições de compartilhamento e colaboração; e 3) mapear os fluxos de informação de uma produção de teatro musical.

Para o cumprimento destes objetivos, a Metodologia compreendeu as seguintes etapas: 1) pré-levantamento do funcionamento das produções de teatro musical, através de entrevistas e palestras com profissionais expoentes da área; 2) observação participante de uma produção de teatro musical; 3) entrevistas semi-estruturadas com integrantes das equipes de produção observadas; 4) mapeamento dos fluxos de informação percebidos.

O presente estudo foi dividido nas seguintes seções, além desta Introdução: a seção 2 apresenta os conceitos gerais de Gestão da Informação e do Conhecimento, o conceito de Cultura Organizacional e Informacional e seu papel na implantação das práticas de Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação; as práticas de Gestão do Conhecimento, seus objetivos e sua aplicação nas organizações; e os processos e atividades da Gestão da Informação. A seção 3 discorre sobre os processos organizacionais, seus conceitos, a gestão de seus fluxos, e as formas de mapeamento de fluxos utilizadas na parte empírica deste estudo. A seção 4 discorre sobre os conceitos e origens do Teatro Musical, apresentando os marcos históricos e o contexto de sua realização no Brasil, o funcionamento da produção de teatro musical, e descreve as etapas e equipes que compõem uma produção teatral, seus atributos, funções, hierarquias e inter-relações. A seção 5 descreve a metodologia utilizada na pesquisa; a seção 6 apresenta a constituição organizacional da produção escolhida, o espetáculo que foi produzido durante o período observado, a análise e discussão dos dados coletados, e o mapeamento de fluxos informacionais originado na observação e coleta de dados. A seção 7 apresenta as conclusões deste estudo, e é seguida das referências bibliográficas utilizadas.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO

As organizações estão continuamente à procura das melhores práticas para garantir excelência na execução de seus produtos e serviços. Dois fatores que, cada vez mais, vem sendo considerados essenciais para a eficiência e eficácia das organizações são a informação e o conhecimento. Estes elementos, “quando bem gerenciados, tendem a promover a redução de custos, aumento de receitas, melhor atendimento aos clientes, maior capacidade inovadora, dentre outros benefícios.” (BARBOSA, SEPÚLVEDA, COSTA, 2009 p.13).

Os processos gerenciais que se debruçam sobre estes dois elementos são a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). A GI é descrita como o processo que envolve a obtenção, o desdobramento e a utilização de recursos básicos, que podem ser econômicos, físicos, humanos e materiais, na manipulação de informação dentro e para a sociedade a que se serve (PONJUÁN DANTE, 2007), e tem como objetivo principal “aproveitar os recursos de informação e capacidades de informação de modo a que a organização aprenda e se adapte ao seu meio ambiente em mudança.” (CHOO, 2003, p. 57).

Já a GC representa um conjunto de processos através dos quais se busca adotar e promover o dinamismo na criação do conhecimento e de espaços de compartilhamento deste conhecimento, que é intangível, logo não pode ser diretamente gerenciado. (NONAKA, KONNO, 1998).

A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento se tornam alicerces do fazer organizacional, e sua atuação perpassa todo o ambiente da organização, amenizando a complexidade dos processos existentes, com o objetivo de “diminuir situações ambíguas e com diferentes graus de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso, o compartilhamento e o uso de informações que agirão sobre essas situações.” (VALENTIM, 2008, p.15).

O conhecimento é algo individual e intransferível, ainda assim, sua presença no espaço organizacional é extremamente importante, portanto o conhecimento precisa ser comunicado. Para que tal comunicação ocorra com resultado eficaz, é necessária uma mediação eficiente. A mediação tem um papel importante da gestão do conhecimento, fazendo uso de pessoas ou equipes responsáveis pela manutenção da “organicidade e

logicidade do conhecimento gerado pelos indivíduos da organização, visando sua distribuição aos demais.” (VALENTIM, GELINSKI, 2005, p.54).

A garantia de uma mediação capaz de promover esses espaços de compartilhamento e geração de conhecimento, e da distribuição das informações oriundas do registro explícito do conhecimento gerado depende de diversos fatores intrínsecos à organização em que se aplicam. A própria organização influencia na construção de conhecimento, “uma vez que ela possui sua própria cultura, naturalmente recortada da sociedade na qual está inserida.” (VALENTIM, GELINSKI, 2005, p.49).

A organização como um todo sofre forte influência de sua cultura, que não deixa de ser um recorte da sociedade na qual está inserida. A cultura organizacional exerce um papel fundamental na implantação e no funcionamento de qualquer processo desenvolvido na organização, seja ele informacional ou não. Com a Gestão do Conhecimento não poderia ser diferente. É preciso, portanto, atentar para a compreensão da cultura existente, a fim de alinhar o seu desenvolvimento com os objetivos da GC.

Com o desenvolvimento de uma cultura voltada ao processo de gestão do conhecimento, facilita-se a superação dos obstáculos caracterizados por modelos hierárquico-burocráticos. Desse modo, evidencia-se que os sistemas tradicionais estão cada vez mais obsoletos, e que na era da informação e do conhecimento será agregado valor com base nas competências compartilhadas, fazendo-se também necessário um maior controle sobre os fluxos dos ativos desse processo. (VALENTIM, GELINSKI, 2005, p. 47).

A subseções a seguir se dedicam, respectivamente, à exploração dos conceitos de Cultura Organizacional e Informacional, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação citados acima.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL

A Cultura, segundo Garcia e Fadel (2010, p. 212), é formada por padrões de conduta e comportamento compartilhados em um grupo, que vão sendo fortalecidos até serem transformados em bases para a forma de pensar e agir do grupo. Cultura como conceito é algo abstrato, porém suas consequências comportamentais e atitudinais são de fato muito concretas (SCHEIN, 1985), ou seja, a cultura é capaz de interferir concretamente nas ações e comportamentos dos membros das organizações.

Schein define a cultura como simultaneamente um fenômeno dinâmico e um conjunto de estruturas estáveis:

Cultura é, ao mesmo tempo, um fenômeno dinâmico que nos rodeia em todos os momentos, sendo constantemente promulgado e criado pelas nossas interações com os outros e moldado pelo comportamento de liderança; e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e limitam o comportamento. (SCHEIN, 1985, p. 1, tradução nossa).

Conhecer e compreender a cultura de uma determinada organização é fundamental para gerenciar os seus processos, quer sejam eles informacionais ou não. O sucesso de qualquer proposta de mudança ou modelo de gestão - seja ele de pessoas, informação ou tecnologia - depende da sua capacidade de se alinhar à cultura da organização, e ser incorporado por seus indivíduos praticantes. Valentim (2003) apresenta a Cultura Organizacional como um componente presente na organização como um todo, e afirma que sua essência está na relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização. A autora complementa:

Cada organização seja pública, seja privada tem um modo próprio de 'olhar o mundo'. A visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização, denomina-se cultura organizacional. Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização, em termo sistêmico, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. (VALENTIM, 2003, n.p).

A Cultura é capaz de influenciar fortemente a eficácia operacional. “Uma vez evidenciada no conjunto de crenças e valores, ela determina em parte quais os procedimentos aceitos como válidos e conseqüentemente expurga aqueles comportamentos não aderentes aos seus pressupostos fundamentais. ” (GARCIA, FADEL, 2010, p. 211).

O que determina a composição da Cultura da organização, são diversas variáveis que englobam a missão, a história, os valores e os objetivos da organização como um todo (ou de equipes específicas dentro da organização), as lideranças, a indústria a que pertence, e a própria cultura da nação em que se insere, entre outros fatores. (CHOO, 2008, p. 802).

Observando a construção da Ciência, percebe-se que só foi possível à humanidade chegar ao ponto em que se encontra hoje através do compartilhamento, socialização e acesso ao conhecimento gerado por diferentes indivíduos na mesma sociedade. Uma cultura voltada para o compartilhamento e a socialização do conhecimento beneficia a todos. Se até mesmo o avanço da ciência é fruto de uma cultura que valoriza a abertura e o compartilhamento, é

possível imaginar o quanto esses fatores representam no contexto organizacional. (VALENTIM, GELINSKI, 2005, p.53).

Quando uma organização apresenta uma cultura propensa à aceitação das interferências nos fluxos informacionais, torna-se possível a realização de ações concretas que redundam em práticas de gestão da informação, gestão do conhecimento, inteligência competitiva, entre outras. (GARCIA, FADEL, 2010). Mas, para que a interferência e os impactos pretendidos pela implantação da GI e da GC sejam positivos, é preciso que a cultura organizacional seja também uma cultura da informação, ou seja, um conjunto de padrões sociais, normas e valores compartilhados que definem o significado e o uso da informação. (CHOO, 2008).

Gerenciar informações requer, primeiramente uma cultura voltada à informação, uma administração participativa e, também, o comprometimento de cada indivíduo no processo. Além disso, o compartilhamento de ações e responsabilidades fará com que esse gerenciamento aconteça de forma eficiente e eficaz. (VALENTIM et al., 2008, p. 187).

A cultura informacional é constituída, segundo Choo (2008, p.793) pelos: “Fluxos de comunicação, parcerias inter-organizacionais, ambiente interno (cooperação, abertura e confiança), gestão de sistemas de informação, gestão da informação, e processos e procedimentos. ” (tradução nossa). Assim, percebe-se que a cultura da informação está intrinsecamente ligada aos processos de fluxos informacionais, formando, segundo Garcia e Fadel, um encadeamento de processos que influenciam e, até mesmo, determinam as atitudes e comportamentos dos indivíduos.

A comunicação e os processos decisórios nas organizações, estabelecidos segundo os pressupostos culturais, são alimentados pelos fluxos informacionais que, por sua vez, são determinantes na forma com que os indivíduos percebem e agem a partir das informações que por eles transitam. (GARCIA, FADEL, 2010, p.211).

É preciso, então, viabilizar a criação de um ambiente de trabalho que favoreça o compartilhamento do conhecimento, a fluidez dos fluxos e seja um espaço favorável às mudanças necessárias para a implantação dos processos da gestão da informação e da gestão do conhecimento, o que não é tarefa simples. “Se a organização é em parte fruto da reunião de indivíduos, então cuidar desse ambiente [que envolve o indivíduo durante suas ações no contexto organizacional] afeta diretamente o desenvolvimento da organização como um todo.” (GARCIA, FADEL, 2010, p.225).

Conforme Barbosa (2008 p.16), apesar da cultura organizacional e informacional exercer impactos (ou conseqüências) tanto no âmbito da Gestão do Conhecimento quanto no da Gestão da Informação, ela é frequentemente deixada de lado nas organizações modernas, que aplicam grandes investimentos para o “desenvolvimento de sistemas de informação direcionados quase que exclusivamente para a tecnologia em si, enquanto pouca ou quase nenhuma atenção é dirigida à informação, às pessoas e seus conhecimentos e à cultura organizacional.” (ALVARENGA NETO, BARBOSA, PEREIRA, 2007 p.6).

Um dos impedimentos aos investimentos em busca da adequação da cultura organizacional à Gestão do Conhecimento está no fato das pessoas acreditarem que “compartilhar conhecimento significa perder a propriedade intelectual da ideia, dos métodos, dos processos etc., pensados por elas.” (VALENTIM, 2003, n.p). Ou, ainda, que “compartilhar conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário. ” (VALENTIM, 2003, n.p). No entanto, é importante enfatizar que a cultura organizacional é fundamental para que a gestão do conhecimento possa ser de fato uma realidade. (VALENTIM, 2003).

Para que isso aconteça, são fundamentais os treinamentos e a capacitação continuada, inclusive em tecnologias de informação, uma vez que as ferramentas tecnológicas também são essenciais para dar dinâmica ao processo de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Quando se percebe ser a cultura informacional um elemento essencial para a implantação da Gestão do Conhecimento e da Informação, e se compreende o conhecimento como um fenômeno indissociável da informação e complementar a ela na vida organizacional (BARBOSA et al., 2008), torna-se imprescindível iniciar o esforço para adequar-se aos princípios da Gestão do Conhecimento e da Gestão da Informação. Afinal, informação e conhecimento são dois elementos constituintes da essência de qualquer organização. A relação entre os dois se dá de tal forma que “O conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta, uma vez internalizada, torna-se conhecimento.” (BARBOSA et al., 2008, p. 21).

O gerenciamento da informação está, então, intimamente ligado ao gerenciamento do conhecimento, sendo ambos pontos cruciais para a sobrevivência das organizações.

A informação e o conhecimento têm sido considerados fatores cada vez mais essenciais para a eficiência e eficácia das organizações. São elementos que, quando bem gerenciados, tendem a promover a redução de custos, aumento de receitas, melhor atendimento aos clientes, maior capacidade inovadora, dentre outros benefícios. (BARBOSA, SEPÚLVEDA, COSTA, 2009 p.13).

Por sua vez, para compreender a Gestão do Conhecimento e seu papel nas organizações, é importante, em primeiro lugar, definir o que se entende por conhecimento e diferenciar esse conceito dos conceitos de dado e informação, termos que às vezes são erroneamente tratados como sinônimos.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, tem natureza subjetiva e intuitiva, e está relacionado à ação. Já Setzer (2001) afirma que o conhecimento é específico ao contexto, é relacional, e é construído no processo de abstração interior de algo que foi experimentado por alguém.

O conhecimento apresenta dois aspectos mutuamente complementares: tácito e explícito. O conhecimento tácito é subjetivo, parte da experiência, da prática. Já o conhecimento explícito é objetivo, parte da racionalidade, da teoria. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, NONAKA; KONNO, 1998).

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.7), “o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.”

Ora, se os dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto constituem informação (MCGEE, PRUSAK 1994, p. 24); e se o conhecimento não pode ser descrito, o que se descreve é a informação (SETZER, 2001), pode-se inferir que o conhecimento, ao ser explicitado por um indivíduo, em um processo de comunicação oral, escrita, ou imagética, torna-se informação para os receptores.

Segundo Sordi (2008, p. 9), a informação é gerada ao se manipularem os dados, organizando-os, consolidando-os, ou seja, dando-lhes um propósito. A informação é considerada objetiva-subjetiva, pois pode ser descrita ou captada de forma objetiva, por meio de dados, mas seu significado é subjetivo. Por isso, não pode ser diretamente processada por um computador, a não ser que seja representada, ou seja, reduzida a dados. (SETZER, 2001).

Enquanto a informação e o conhecimento são inteiramente dependentes do elemento humano, a principal característica do dado é ser puramente sintático, de forma que um dado pode ser descrito em sua totalidade através de representações formais, estruturais. Dados são objetivos, podem ser facilmente manipulados, armazenados e processados por computadores, ou seja, um dado pode ser quantificado e depois reproduzido sem que se perceba a diferença para com o original (SETZER, 2001).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 19), os dados são o resultado de observações sobre o estado do mundo, e para Sordi (2008, p. 7), são a representação do conjunto de evidências relevantes sobre um fato observado.

Setzer sintetiza o trinômio dado-informação-conhecimento da seguinte maneira:

Um dado é puramente *objetivo* – não depende do seu usuário. A informação é *objetiva-subjetiva* no sentido que é descrita de uma forma objetiva (textos, figuras etc.) ou captada a partir de algo objetivo, como no exemplo de se estender o braço para fora da janela para ver se está frio, mas seu significado é subjetivo, dependente do usuário. O conhecimento é puramente *subjetivo* – cada um tem a vivência de algo de uma forma diferente. (SETZER, 2001,n.p).

Ora, conhecimento não é tangível e nem pode ser, como a informação, representado fisicamente em forma de dados em um documento. Logo, existem muitas divergências quanto à efetiva possibilidade de uma gestão que tenha como objeto o conhecimento humano.

O termo “gestão”, em sua conotação original de administrar, dirigir, controlar, é incompatível com a produção do conhecimento. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) propõem que, ao invés de “gestão” do conhecimento, as organizações promovam a facilitação para a criação do conhecimento, um processo de capacitação para o conhecimento. Esta inclui iniciativas para facilitar os relacionamentos e as conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento em toda a organização, para além das fronteiras geográficas e culturais.

Gestão do conhecimento é, então, “uma atividade que visa facilitar a criação do conhecimento, o aprendizado, a inovação, e se propõe a gerenciar o ambiente, o contexto organizacional em que se produz conhecimento.” (CIANCONI, 2013, p. 114).

O interesse da comunidade acadêmica e gerencial nos processos da GC começou a ser despertado ao final da década de 1980 (BARBOSA et al., 2008 p.8), mas só passou a ganhar notoriedade na literatura a partir de 1990, período em que a Gestão do Conhecimento “se volta para questões que envolvem o estímulo à criação do conhecimento tácito e à aprendizagem, ou seja, o conhecimento humano.” (BETTENCOURT, CIANCONI, 2012, n.p).

O conhecimento é subjetivo, abstrato, se manifesta a partir da experiência dos indivíduos, logo, a Gestão do Conhecimento não pretende gerenciar o conhecimento em si, mas sim gerenciar as organizações *para a criação do conhecimento*. Seu objetivo é apoiar “o desenvolvimento da capacidade das pessoas em “explicitar” e compartilhar o seu conhecimento.” (TARAPANOFF, 2006, p.29).

A gestão da informação e a gestão do conhecimento focalizam aspectos complementares de dois importantes fenômenos organizacionais. Enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado. (BARBOSA et al., 2008 p. 14).

Ambos os conhecimentos tácito e explícito estão presentes de forma conjunta no cotidiano dos indivíduos e, assim, nas organizações como um todo. “As organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva.” (TARAPANOFF, 2006, p.29). Dessa forma, ao “reconhecer que conhecimento e informação fazem parte de um macroprocesso dinâmico e contínuo, percebe-se que tratá-los isoladamente do ponto de vista conceitual seria inadequado.” (BETTENCOURT, CIANCONI, 2012, n.p).

O conhecimento tácito é o objeto principal da Gestão do Conhecimento, objetivando o desenvolvimento da capacidade das pessoas em “explicitar” e compartilhar o seu conhecimento; enquanto o conhecimento registrado, “explícito”, é foco da Gestão da Informação. (TARAPANOFF, 2006). Assim, o processo de Gestão do Conhecimento está fortemente associado ao de Gestão da Informação, embora presente, em si, um conjunto de atividades independentes. (TARAPANOFF, 2006; PONJUÁN DANTE, 2007).

Para Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009 p. 22), a Gestão do Conhecimento, por dizer respeito ao que as pessoas sabem, envolve dificuldades ainda maiores que a Gestão da Informação. Ainda assim, a Gestão do Conhecimento é uma disciplina menos consolidada que a Gestão da Informação, além de lidar com fenômenos de menor visibilidade. (BARBOSA et al., 2008 p. 17).

A fim de realizar uma gestão que estimule a efetiva criação do conhecimento, é preciso criar um ambiente adequado para o desenvolvimento colaborativo do conhecimento de cada indivíduo. Este espaço de compartilhamento é chamado de *Ba*. (NONAKA, KONNO, 1998).

*Ba* é um termo de origem japonesa que foi inicialmente proposto pelo filósofo Kitaro Nishida e desenvolvido por Shimizu. É descrito por Nonaka e Konno como “um espaço compartilhado que serve como base para a criação do conhecimento” (1998, p. 40, tradução nossa). Os autores explicam mais a fundo o termo, afirmando que “*ba*” pode ser concebido como “um espaço compartilhado para relacionamentos emergentes. Esse espaço pode ser físico (por exemplo, escritórios), virtual (por exemplo, e-mail, teleconferências) ou mental (experiências compartilhadas, ideias, ideais), ou qualquer combinação destes.” (NONAKA, KONNO, 1998, p. 40).

O objetivo da gestão do conhecimento, portanto, é gerenciar este espaço de compartilhamento, o contexto em que o conhecimento é gerado em uma organização. Nonaka e Konno (1998, p. 14) afirmam que “o papel da alta gerência é o de provedores de “*ba*” para a criação do conhecimento.”

Gerenciar o conhecimento implica em Planejar e Controlar o contexto de criação do conhecimento, o “*ba*”, ou seja, as situações nas quais, potencialmente, esse conhecimento será produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado. (BARBOSA et al., 2008, p.11). Este lugar de conhecimento pode emergir de “indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projetos, círculos informais, reuniões temporárias, e no contato direto com o cliente.” (NONAKA, KONNO, 1998, p. 41).

Enfim, “*ba*” é um espaço que pode ser encontrado em áreas diferentes de uma empresa, e em todas essas áreas deve estar sujeito ao gerenciamento promovido pela Gestão do Conhecimento, que também tem como papel promover e estimular atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional. (ALVARENGA NETO, BARBOSA, PEREIRA, 2007).

Bettencourt e Cianconi (2012, n.p) alertam para o fato do conhecimento ‘circular’ na instituição, o que ressalta a “importância de ambientes que propiciem o estímulo à comunicação, troca de saberes e colaboração.”

Vê-se, então, a necessidade de uma estrutura para o ambiente organizacional que, além de gerar espaço para procedimentos relativos à construção do conhecimento, dê ênfase às necessidades informacionais dos usuários. Para Makkonen, Siakas e Vaidya (2011), um dos principais objetivos de uma iniciativa de gestão do conhecimento é tornar o conhecimento algo visível, desenvolvendo infra-estruturas que apoiem uma cultura organizacional centrada

na construção de conhecimento. Para isso, podem ser utilizados recursos como mapas, páginas amarelas e hipertexto.

Essa ênfase da GC na importância da interação social e do compartilhamento de conhecimento é baseada na teoria do Construtivismo Social, de Vygotsky, que enfatiza a influência do contexto social e cultural nos ambientes de aprendizado. (MAKKONEN; SIAKAS; VAIDYA, 2011 p. 362).

Quando a construção do conhecimento parte desse lugar de “cooperação e do compartilhamento, estimula o desenvolvimento organizacional e faz surgir novas capacidades colaborativas e modelos de negócios que conferem poder às empresas bem preparadas e ameaçam as que não são capazes de se adaptar.” (BARBOSA, SEPÚLVEDA, COSTA, 2009, p.15).

O processo de gestão do conhecimento pode ser iniciado a partir de um diagnóstico dos fluxos informais de informação existentes na organização, atentando para o compartilhamento de informações, que possibilita a criação de um novo conhecimento, como escrito por Valentim:

Nesse sentido, a organização precisa realizar inicialmente um diagnóstico dos fluxos informais existentes, aqui entendido como aquele relacionado a estrutura de recursos humanos, ou seja, os fluxos informais naturais de comunicação/informação existentes estabelecidos a partir das relações humanas das diferentes unidades/células de trabalho. Após a identificação, é necessário mapear de que forma o conhecimento foi compartilhado/socializado entre as pessoas, quais são os setores envolvidos e, com qual finalidade, houve a socialização/compartilhamento. (VALENTIM, 2003, n.p).

A execução bem-sucedida de cada um destes processos, segundo Valentim e Gelinski (2005), depende de inúmeros fatores, variáveis e contextos da organização, que só são possíveis a partir do comprometimento da alta administração. “No entanto, cada ator desse processo é tão importante quanto as variáveis e contextos adequados, ou seja, é um processo complexo que deve considerar todos os elementos fundamentais, de maneira equilibrada, para o seu sucesso.” (VALENTIM, GELINSKI, 2005, p.57).

Com o mapeamento dos fluxos informacionais, tem-se a identificação das informações que circulam nos processos e torna-se pertinente aplicar as práticas de Gestão da Informação, a fim de gerir os fluxos informacionais envolvidos no processo. À Gestão da Informação, sua conceituação e evolução, suas atividades e práticas, será dedicada a subseção a seguir.

### 2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O conceito de Gestão da Informação sofre influência dos campos de Administração, Computação e Ciência da Informação, tendo sido abordado por estas três disciplinas ao longo dos anos. No entanto, há divergências quanto ao enfoque dado ao termo em cada uma destas áreas do conhecimento.

Segundo Marchiori (2002), para a Administração, o foco está no planejamento e uso estratégico das tecnologias de informação, com especial atenção para a segurança da informação e as especificações de qualidade. Já a Computação, com enfoque na tecnologia, veria a Gestão da Informação como um recurso a ser otimizado através de arquiteturas de hardware, software e redes de comunicação adequadas a cada sistema de informação. Para a Ciência da Informação, no entanto, o foco inicial estava na informação em si, estando a Gestão da Informação voltada às necessidades de usuários, à organização e recuperação da informação e demais aspectos do ciclo da informação. Esse caráter interdisciplinar, apesar de rico, dificulta a formulação de um mapeamento das origens e práticas iniciais da GI sem ambiguidades ou divergências terminológicas. (MARTINS, 2014).

A Gestão da Informação é compreendida como um modelo de gestão que “objetiva disponibilizar informações relevantes, fidedignas, consistentes e precisas para o desenvolvimento organizacional.”(VALENTIM E SOUZA, 2013 p. 94). Sua origem remete ao início do século XX, quando o crescimento do volume de informação e a importância estratégica de manter tais informações organizadas e disponíveis à tomada de decisão passaram a fazer parte das discussões na área da Documentação. Barbosa remete a origem da GI na modernidade aos trabalhos de Paul Otlet publicados na década de 1930:

A origem da moderna gestão da informação pode ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet, cujo livro *Traité de documentation*, publicado em 1934, foi um marco fundamental do desenvolvimento da gestão da informação, disciplina que, na época, era conhecida como documentação. De fato, muito do que conhecemos modernamente por gerência de recursos informacionais tem suas origens no trabalho de Otlet. (BARBOSA et al., 2008, p.6).

A Gerência (ou gestão) de Recursos Informacionais (GRI) mencionada pelo autor, só viria a ser impulsionada algumas décadas depois dos trabalhos de Otlet, uma vez que o termo, originalmente sugerido por Robert S. Taylor na década de 1960, só foi popularizado com a implantação do *Paperwork Reduction Act*, do Governo Americano, em 1980. (BERGERON, 1996). A partir dos anos 1980, foram agregados ao conceito de Gestão da Informação os elementos que integram seus recursos, como a própria tecnologia, os métodos ou a técnica, as

fontes e o ser humano, este, o usuário e razão última do processo informacional. (MARTINS, 2014, p.16). Com o advento da visão da Gestão de Recursos Informativos, a CI passou a ter uma concepção integrativa da Gestão da Informação.

Dessa forma, à Gestão da Informação foi incorporado o conceito de Gestão de Recursos de Informação, ainda que os dois termos não representassem o mesmo conceito no período da sua gênese. A GRI é descrita como “O processo de gerenciar recursos de informação para realizar missões organizacionais. O termo engloba tanto a informação em si quanto seus recursos relacionados, como pessoal, equipamentos, fundos e tecnologia da informação” (BERGERON, 1996, p. 271 - tradução nossa).

A Gestão de Recursos de Informação abarca, portanto, tanto a gestão dos processos de informação, quanto de seus recursos relacionados, sendo um termo, em sua origem, mais abrangente. Ainda sobre a Gestão de Recursos da Informação, Cianconi aponta:

O escopo da função envolve o planejamento, a orçamentação, a execução, o monitoramento, a avaliação e o controle da informação, através dos processos de informação, ou seja, das atividades sistemáticas que refletem como a organização obtém, distribui e usa informação. (CIANCONI, 2013, p.112).

Tarapanoff atribui essa integração a uma evolução da ideia da informação enquanto ferramenta estratégica, redirecionando a GI, que inicialmente tinha seu foco nos documentos e dados, voltando-se então para os “recursos informativos, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos” (TARAPANOFF, 2006, p.23).

Segundo Valentim, a GI é definida como:

[...] um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informativas, o mapeamento dos fluxos formais [conhecimento explícito] de informações nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão.(VALENTIM et al., 2008, p.187).

Assim, fica claro que a Gestão de Recursos de Informação engloba todos os recursos relacionados ao ciclo informacional (gerenciamento, planejamento, orçamento, monitoramento, capacitação de pessoas e tecnologias para tratamento da informação). (MARTINS, 2014), enquanto a Gestão da Informação inicialmente focava apenas os processos informativos.

No entanto, mesmo com essa perceptível diferença entre os termos, é possível observar que, ao longo do tempo, a literatura os tem fundido, com a presença de autores como Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), Choo (2003), Tarapanoff (2006) utilizando o termo Gestão da Informação para designar tanto a gestão dos processos informativos quanto a dos recursos a eles atrelados. Assim, embora inicialmente GI e GRI se preocupassem com diferentes aspectos dos fenômenos informacionais, ao longo do tempo seus aspectos e perspectivas acabaram por incorporar um ao outro, tornando-os praticamente sinônimos. (MARTINS, 2014, p. 30). Afinal, “tanto os processos administrativos, como a utilização de tecnologias são mecanismos facilitadores para otimização de processos que levam, idealmente, à comunicação efetiva da informação entre indivíduos e grupos.” (MARCHIORI, 2002, p.74).

### **2.3.1 Gestão da Informação nas organizações**

Enquanto a organização é um dos pilares da sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento, bem como a gestão de seus processos, são os pilares das organizações. “As organizações são um dos principais núcleos da sociedade contemporânea, no sentido de que elas sustentam os fluxos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos etc., inerentes ao mundo atual.” (VALENTIM, 2008, p. 3).

Segundo Ponjuán Dante (2007), o domínio da Gestão da Informação permite sua aplicação em qualquer organização, desde que os processos de GI sejam valorados sistematicamente em suas diferentes dimensões. Estes processos se moldam a cada organização, pois cada uma tem suas características particulares. A autora identifica 6 dimensões da gestão da informação nas organizações: “ 1) O ambiente, 2) Os processos, 3) As pessoas, 4) A tecnologia, 5) A estrutura, 6) Os produtos/serviços.” (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 19). Somente a partir do entendimento do funcionamento de cada uma destas dimensões, é possível aplicar as atividades da gestão da informação de forma que esta realmente alcance suas potencialidades.

Para entender melhor como a informação é tratada no universo das organizações nos mais variados setores econômicos, é preciso pensar na realidade em que tais organizações estão inseridas. Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009 p.13) afirmam que tanto a informação quanto o conhecimento são considerados “fatores cada vez mais essenciais para a eficiência e

eficácia das organizações [e], quando bem gerenciados, tendem a promover a redução de custos, aumento de receitas, melhor atendimento aos clientes, maior capacidade inovadora, dentre outros benefícios.” Entende-se a informação como “insumo do processo decisório empresarial, por isso tem papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial. ” (LOUSADA, VALENTIM, 2011 p. 156).

Para Barbosa,

À medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma, indiscutivelmente, em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação. (BARBOSA et al., 2008 p.2 ).

No entanto, muitas vezes são percebidos empecilhos ao uso da informação que diminuem o desempenho das capacidades informacionais acima descritas. Inomata e Rados (2015, p.11) descrevem essas barreiras como “ruídos que interferem na velocidade com que a informação flui pelo processo, sendo assim, as barreiras podem comprometer o funcionamento do fluxo, paralisando-o. ”

Em sua pesquisa sobre as barreiras ao acesso e uso da informação nas organizações, Altíssimo (2009, p. 127) destaca entre as mais citadas pelos entrevistados: indisponibilidade de tempo (26%), material insuficiente e/ou desatualizado (22%) e dificuldade de localização (14%). A esse respeito, pode-se constatar que a barreiras mais citadas estão relacionadas à crescente produção de informações e ao fator tempo de busca e localização da informação certa, na hora certa.

Com esse resultado, percebe-se a falta de organização e de políticas de armazenamento e recuperação da informação como as maiores barreiras ao uso da informação. É também para ajudar a transpor essas barreiras que se recomenda a Gestão da Informação.

A grande atenção que a Gestão da Informação tem recebido no ambiente organizacional pode ser justificada pela explosão da produção organizacional, e o desafio organizacional contemporâneo pode ser explicado como a busca do “aprender a navegar um oceano de informações, prospectando e coletando aquelas que são relevantes para a sobrevivência/prosperidade organizacional e para a compreensão de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável.” (ANDRADE; ALVARENGA NETO, 2009, p. 31).

Quando se observam estes mesmos fatores em organizações culturais, como a produção teatral, é possível notar a carência de ações efetivas no quesito da gestão informacional. Almeida e Souza alertam para as consequências dessa ausência:

O setor cultural demanda analistas que deem suporte estratégico no gerenciamento de informações. As informações estratégicas existentes nos ambientes organizacionais da Gestão Cultural ainda estão sendo utilizadas de maneira dispersa, ao sabor das urgências e das demandas momentâneas. (ALMEIDA, SOUZA, 2008, p. 2).

Esse fato é especialmente preocupante quando se considera o quadro da produção teatral brasileira, uma vez que as “Instituições internacionais do setor de entretenimento há décadas perceberam qual o papel da gestão estratégica de informações e fazem uso dela não apenas para gerir processos, mas, sobretudo, para inovar na criação de produtos e serviços.” (ALMEIDA, SOUZA, 2008, p. 4). No entanto, apesar dos exemplos das práticas já adotadas em outros países, o Brasil ainda fica bastante aquém em sua aplicação da gestão de informação da indústria cultural, o teatro musical incluso.

Um fenômeno curioso observado é o fato de o Teatro ser amplamente estudado, na literatura organizacional, como “metáfora ou ferramenta de intervenção em processos de mudança ou aprendizado, sendo ainda raros estudos dedicados a explorar um espetáculo teatral como forma particular de organização.” (DUARTE, 2015, p. 12). É preciso preencher tal espaço e levantar discussões acerca da importância do gerenciamento informacional para as produções culturais brasileiras, em particular as produções de Teatro Musical, gênero que, além de extremamente complexo, está em crescente processo de ascensão do meio do entretenimento no país.

Respondendo a estes desafios, Assis acrescenta mais alguns objetivos a serem alcançados com a implantação da GI:

Um dos objetivos da implantação da gestão da informação em uma organização é o de garantir que a informação seja administrada como um recurso indispensável e valioso. Outro seria garantir que essa gestão esteja alinhada com os objetivos e metas do negócio. Deve-se ter sempre em mente o foco do negócio em primeiro lugar, como também deve-se respeitar o estilo de gestão e, principalmente, a cultura da organização. (2008, p. 141).

A Gestão da Informação deve fazer parte das políticas informacionais, estar alinhada com as metas e objetivos da organização e ser incorporada ao ambiente e cultura organizacionais, fazendo parte do trabalho consciente de todos os funcionários, uma vez que todos lidam com informações em suas tarefas.

A importância dos indivíduos na implantação e manutenção da gestão da informação é ressaltada por diversos autores, e reflete uma preocupação com o desenvolvimento de uma cultura organizacional que compreenda a informação como fator crucial para o sucesso. A participação dos envolvidos com a informação torna a gestão dos processos informacionais uma tarefa sempre alinhada aos fazeres da organização, garantindo que a GI não se distancie do processo de tomada de decisão que se destina a apoiar.

Choo (2003, p. 91) chama atenção para essa necessidade quando diz que “A nossa mensagem principal é que as estruturas e processos de informação organizacional devem ser tão flexíveis, energéticos e permeáveis como o processo humano de investigação e de tomada de decisões que estão a apoiar.”

Para apoiar o processo de tomada de decisão, a Gestão da Informação exige políticas e critérios para todos os aspectos relacionados à produção, armazenamento, uso e preservação da informação em diferentes meios. (CIANCONI, 2013, p. 114). Pode-se, a partir deste conceito, observar o princípio norteador da Gestão da Informação que, segundo Marchiori, está em:

[...] focar o indivíduo (grupos ou instituições). e suas "situações-problema" no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas. Diagnosticada a demanda e suas possibilidades, deve-se definir uma metodologia/estratégia para sua "solução", que pode envolver a identificação e avaliação de fontes de informação, a aplicação de tecnologias adequadas, os profissionais e os fornecedores adequados para se trabalhar em parceria, assim como os mecanismos de avaliação do andamento da atividade e seus resultados parciais e total. ( 2002, p.75).

Para implementar tais princípios em uma organização, a Gestão da Informação “requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis. ” (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010 p. 86). Tais processos, a exemplo dos elencados por Marchiori, são representados no modelo de Davenport e Prusak (1998), que descrevem o processo de gerenciamento da informação em uma sequência de quatro passos: Determinação das exigências da informação, Obtenção de informação, Distribuição e Uso da informação.

Esses passos representam um modelo de fluxo de informação em uma organização. Parte destes fluxos é gerenciada pela GC, enquanto uma outra parte é foco das atividades da GI. Valentim e Souza afirmam que é preciso

[...] as pessoas e setores da organização estejam comprometidos com o processo de gestão da informação [fluxos formais] e gestão do conhecimento [fluxos informais], pois os indivíduos são elementos importantes, uma vez que são capazes de gerar conhecimento individualizado que, uma vez compartilhado, torna-se conhecimento coletivo, propiciando uma dinâmica organizacional que, por sua vez, gera inteligência para a organização e, assim, cria-se vantagem competitiva para que ela possa atuar no mercado globalizado.” (2013 p.88).

Percebe-se então, que a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação trabalham de forma conjunta, cada uma gerenciando os processos e fluxos informacionais formais ou informais que a ela competem. A Gestão do Conhecimento demanda uma cultura organizacional propícia para a criação de um ambiente de aprendizagem (BARBOSA, SEPÚLVEDA, COSTA, 2009, p.16); enquanto compete à Gestão da Informação coordenar para organizar e recuperar as informações, planejar políticas de uso, segurança e preservação da informação; além de mapear e organizar os fluxos informacionais, avaliar os processos e propor novas soluções de aprimoramento.

A seção seguinte se dedica aos conceitos de processos e fluxos de informação e ao processo de mapeamento e gestão de tais fluxos nas organizações.



### 3 PROCESSOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Obtém-se um melhor padrão para administrar a variedade do uso da informação em toda a sua complexidade quando se leva em consideração as “muitas relações entrecruzadas de pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional de uma empresa.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 21). Algumas destas relações já foram abordadas na seção anterior, como a cultura que permeia o ambiente organizacional, o compartilhamento de informação e conhecimento tanto tácito quanto explícito e o seu gerenciamento com base na Gestão da Informação e do Conhecimento. Um aspecto relevante que ainda precisa ser abordado é a relação entre os processos e as pessoas neles envolvidas.

Os processos empresariais são “ atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. ”(GONÇALVES, 2000a, p.8 ). Não existem produtos ou serviços oferecidos por uma empresa sem a presença de um processo empresarial. Todo e qualquer trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. (GONÇALVES, 2000a). E todos esses processos envolvem pessoas em sua realização.

Um processo é uma série de ações que geram um resultado, “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.” (HAMMER, CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000a, p.7). Davenport (1994, p.7), define processo como uma ‘estrutura para a ação’, ou seja, “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados.”

Dessa forma, processo é entendido como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que recebe uma entrada (*input*), adiciona valor a ela e fornece uma saída (*output*) a um cliente ou mercado específico, onde tanto os *inputs* quanto os *outputs* - ou resultados- em questão podem consistir em bens e serviços concretos, físicos, ou de produtos da informação, ou mesmo de uma combinação dos dois. (GONÇALVES, 2000a; DAVENPORT, 1994). Maranhão e Macieira (2004, p. 13) apontam ainda que o processo é um meio de agregar valor a um antecedente, transformando-o em um conseqüente, em que tanto o antecedente quanto o conseqüente podem ser produtos, serviços ou informações.

É possível perceber que os processos envolvem recursos materiais e informacionais trabalhando de forma conjunta. Para integrar melhor as atividades em um processo e através de uma série de processos, é necessário fazer uso de variadas formas de transmitir a informação. “É necessário coordenar as atividades de processos tanto geográfica como

cronologicamente e passar a informação de um processo para outro. [...] Muitas vezes a informação coletada para um processo mostra-se útil em outro.” (DAVENPORT, 1994, p. 88).

Ao observar um processo, é preciso estar atento ao relacionamento entre suas atividades, ao fluir das ações, ou seja, ao fluxo do processo. Para melhor compreender o funcionamento deste fluxo, o processo, que é composto de várias atividades, pode ser dividido em subgrupos de processos com um mesmo objetivo final.

Assim, os processos gerais são denominados macroprocessos, contendo diversos processos individuais (subprocessos) que são ligados aos demais através de suas entradas e saídas. Essa hierarquia de processos é nomeada de acordo com 3 conjuntos distintos de critérios. O critério Genérico utiliza os termos processos de 1º, 2º e 3º nível, sendo o primeiro o mais geral e o terceiro o mais específico. Já o critério Tradicional utiliza as denominações Macroprocesso, Subprocesso e Processo. Por fim, o critério que será utilizado neste estudo daqui em diante, de Business Process Management (BPM), emprega os termos Processo, Subprocesso e Tarefa. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 65).

Um processo, segundo este critério, possui início, meio e fim, sendo o início (*input*) originado de uma fonte externa ou processo anterior, o meio uma sequência de tarefas (que podem ser agrupadas em subprocessos) que modificam, manipulam e agregam valor aos *inputs* iniciais, e o fim (*output*) o resultado que, como visto, pode ser um produto, informação ou serviço, tanto pode ser o final quanto o início de um novo processo, gerando as “redes de processos interconexos” que compõem as organizações. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 14).

Os processos organizacionais podem ser classificados em 3 categorias básicas. São elas: Processos de Negócio (ou de cliente), Processos Organizacionais e Processos Gerenciais. Os primeiros, Processos de Negócio, estão ligados à atuação da empresa, dando origem aos produtos ou serviços propriamente recebidos pelos clientes. Os segundos, Processos Organizacionais, servem como apoio para os processos produtivos (são responsáveis por suprimento de materiais, por exemplo). Já os Processos Gerenciais incluem as ações e tomadas de decisão por parte dos gerentes para dar suporte aos processos de negócios. (GONÇALVES, 2000a)

Embora seja mais fácil reconhecer a presença do uso de informação nas atividades que formam os processos gerenciais, basta olhar atentamente os demais processos para perceber que todos eles são permeados por necessidades informacionais que os apoiam e sustentam.

Dessa forma, fica clara a importância de se pensar uma gestão informacional voltada para os processos organizacionais. Especialmente em se tratando de organizações que tenham foco na oferta de serviços como produto final aos seus clientes, pode-se afirmar que a maior parte das atividades e ações envolvidas na execução de tais processos será de cunho informacional ou dependente do compartilhamento de informações.

É possível aplicar esta classificação no universo teatral da seguinte maneira: considera-se o espetáculo encenado como o produto final da organização - a Produtora Teatral. Os processos de negócios envolveriam a realização do espetáculo, os ensaios, a montagem e as temporadas; os processos organizacionais seriam compostos pela confecção de figurinos, cenários, iluminação, sonoplastia e demais aparatos materiais que apoiam a cena; e os processos gerenciais seriam formados pelas tomadas de decisão dos produtores, diretores e demais responsáveis quanto às escolhas - tanto criativas quanto técnicas- que dão forma aos demais processos, como seleção de elenco (*casting*), direcionamento criativo, estilo, técnicas aplicadas, além dos demais processos administrativos, de recursos humanos e financeiros.

Enquanto os processos de negócio são direcionados para o cliente, e em geral são apresentados em função dos serviços e produtos ofertados,

Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão. Eles podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho. (GONÇALVES, 2000a p. 11).

Gonçalves (2000a) destaca a interfuncionalidade como característica principal do que se chama de 'processos horizontais', ou seja, processos interdepartamentais, que atravessam as fronteiras das áreas funcionais da organização. É essencial definir os processos básicos para que os grupos que serão alocados a eles, tanto para execução como para gestão, possam empregar estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento dos processos. O mesmo acontece com os processos informacionais. A abordagem interfuncional abarca métodos, ferramentas e técnicas de variadas funções da empresa orientadas para a informação. No entanto, como os grupos envolvidos no gerenciamento da informação são, em geral, muitos e distintos,

raramente há uma cooperação interfuncional integrada. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Por isso, a análise e o mapeamento dos processos se faz tão necessária.

Analisar os processos organizacionais implica identificar as diversas dimensões desses processos, como: “fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.” (GONÇALVES, 2000b p.10). Para Davenport e Prusak (1998, p. 173), “identificar todos os passos de um processo informacional - todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem - pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem a diferença.”

Percebe-se, assim a necessidade de identificar os fluxos de informação, assim como os responsáveis por cada tarefa a ser executada. Ou seja, a elaboração do mapeamento do funcionamento dos processos é fundamental para melhor compreender os seus fluxos e, então, planejar o aperfeiçoamento de sua execução.

### 3.1 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

O fluxo de informação é definido por Barreto (1998, p. 122) como “uma sucessão de eventos de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”. É a partir dele que se dá o compartilhamento de informações em um determinado espaço de tempo, pois o fluxo informacional é o processo responsável pela transmissão de informações de um emissor para um receptor. (ALTÍSSIMO, 2009; ARAÚJO, INOMATA e RADOS, 2014).

“Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional.” (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010 p. 85). O fluxo informacional pode ser enxergado, então, como o caminho que a informação percorre até chegar ao seu destino final. Quando há pedras no meio desse caminho, os problemas e dificuldades na gestão da informação começam a acontecer. Beal aponta os perigos de negligenciar a administração adequada aos fluxos de informação:

Se os fluxos informacionais não forem administrados adequadamente, é bastante improvável que um sistema, seja ele baseado em pessoas e/ou em recursos computacionais, possa “trabalhar” as informações relevantes e úteis e transformá-las em conhecimentos explícitos a serem utilizados em larga escala na organização. (BEAL, 2007, p. 127).

Os fluxos informacionais podem ser divididos em dois tipos: fluxos formais do ambiente organizacional, que são definidos como: aquilo que está sistematizado, formalizado, explicitado em qualquer tipo de suporte (eletrônico, digital, papel etc.), e os fluxos informais, o que não está explicitado, formalizado, registrado (cultura, comunicação, comportamento, aprendizagem, valores, práticas, etc.). (VALENTIM, 2008, p.6). Os fluxos informais estão relacionados à estrutura de recursos humanos, isto é, os fluxos informais naturais de comunicação entre as diferentes unidades/células de trabalho. (VALENTIM, 2003, n.p).

Os fluxos formais de informação, por serem relativos aos registros informacionais do “conhecimento explícito”, são o foco da Gestão da Informação, sendo o seu mapeamento parte integrante do conjunto de ações da GI.

Entende-se a gestão da informação como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, **o mapeamento dos fluxos formais [conhecimento explícito] de informações nos diferentes ambientes da organização**, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão. (VALENTIM et al., 2008, p.187, grifo nosso).

Os fluxos de informação são contemplados na primeira fase do Modelo Orgânico de tomada de decisão construído por Lousada e Valentim (2011, p.158) com base nos modelos de tomada de decisão que Choo (2003) categoriza como Racional, Processual, Anárquico e Político. Essa fase inicial visa reconhecer as informações geradas na organização, de acordo com sua função, e é executada através no Mapeamento e monitoração dos fluxos informacionais documentais. As outras fases do Modelo Orgânico incluem: Disseminação, acesso e uso de informações orgânicas de caráter estratégico (segunda fase) e Preservação e conservação das informações e documentos (terceira fase).

Segundo Inomata, Araújo e Varvakis (2015), o fluxo de informação, seja ele formal, informal, ou apresentado com outras categorias e denominações, é um processo que deve estar alinhado aos objetivos organizacionais, mas não funciona isolado dos demais processos informacionais da GI.

É válido ressaltar que a análise do fluxo informacional, como parte de um processo auxiliar ao da gestão da informação em uma organização deve ser visto como uma visão parcial da organização, para se chegar a um quadro geral tem que considerar as hierarquias, os processos e as funções organizacionais. (INOMATA, ARAÚJO, VARVAKIS, 2015, p.222).

É preciso alertar que uma visão holística da organização a que cada modelo de gestão de fluxos se destina é imprescindível para a compreensão dos resultados que serão obtidos, bem como para sua futura aplicação. Segundo Inomata, Araújo e Varvakis (2015, p.206), quando a literatura apresenta “modelos diferenciados de fluxos de informação, isso está relacionado ao contexto organizacional, ambiental e informacional, particular de cada segmento.”

O fluxo de informação é a dinâmica do processo que envolve um ponto de partida, uma mensagem e um destino para a informação. Portanto, descrever essa dinâmica pela qual a informação é disseminada, procurada e obtida é um procedimento complexo, pois estão inseridos nesse ambiente os elementos tais como fontes, canais, TIC e atores que intervêm fortemente no processo e os aspectos que influenciam o fluxo, especificamente, aqueles que envolvem as barreiras de acesso e uso da informação, as necessidades de informação particular de cada segmento do mercado, e os critérios de seleção das fontes e canais de informação. Em outras palavras, estes elementos e aspectos influentes são aqueles que podem tornar o fluxo leve e fluido ou duro e sólido. ( INOMATA, RADOS, 2015 p. 3).

Em cada organização, essa dinâmica se apresenta de forma diferente, a relação entre os elementos se dá de maneira particular, e os aspectos auxiliares influenciam de formas distintas os fluxos informacionais, que são diferentes quando em contextos e cenários diversos. (INOMATA, ARAÚJO, VARVAKIS, 2015). Para se adequar a cada uma dessas particularidades, diversos autores (LESCA E ALMEIDA, 1994; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; CHOO, 2003; BEAL, 2007; entre outros) criaram modelos distintos de análise dos fluxos de informação. Antes de apresentá-los, porém, é preciso ressaltar que:

‘modelo’ é a idealização de uma realidade, logo é limitado, por isso não é adaptado integralmente a nenhuma organização, mas é possível identificar um modelo ou combinar modelos a partir de peculiaridades entre organizações, servindo como parâmetros de análise. (INOMATA, ARAÚJO, VARVAKIS, 2015 p. 206).

Os autores apontam que o estudo do fluxo informacional torna possível caracterizar um processo de forma simples e enxuta, partindo da identificação de seus elementos, não deixando de considerar o homem como artefato integrante deste processo, a fim de ofertar informação com qualidade. Assim, é possível elaborar um diagnóstico capaz de estabelecer esquemas de avaliação e melhoria contínua, prevendo a eficiência e a eficácia do fluxo informacional. Apenas um processo claramente definido, no entanto, não garante a sua qualidade, uma vez que podem ocorrer falhas neste processo decorrentes, por exemplo de situações não previstas. (INOMATA, ARAÚJO, VARVAKIS, 2015 p. 219).

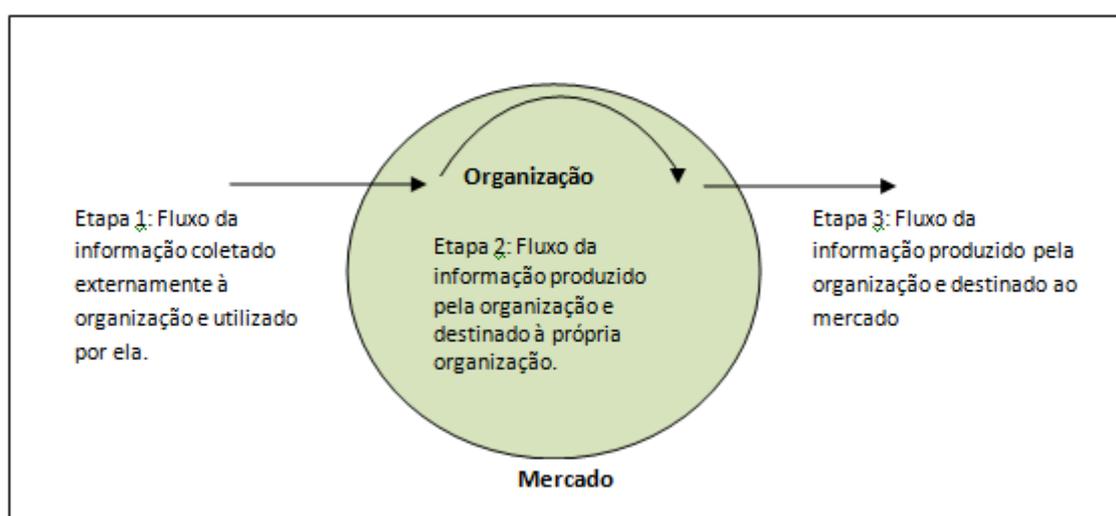
Apesar de existirem diferentes modelos para estudar/investigar os fluxos e seus processos, de maneira geral, os fatores observados seguem um padrão semelhante:

A investigação do fluxo da informação impele diretamente à observação de fatores como os canais de informação e comunicação pelos quais ela é veiculada e transmitida, as fontes de informação que servem de suporte e arrolam essas informações, os atores (gatekeepers e colaboradores) desse processo, bem como a estrutura (tecnológica e de infra-estrutura) envolvida e algumas variáveis com relação à busca e ao acesso da informação. (CURTY, 2006, p. 114).

Existem diversos modelos de mapeamento do ciclo informacional abordando diferentes aspectos dos processos e fluxos de informação a serem analisados. Devido às características específicas do escopo desta pesquisa, envolvendo os processos realizados em produções culturais, foram selecionados para os fins desta investigação alguns modelos que foram observados como os mais adequados à análise e mapeamento dos fluxos informacionais da Produção em Teatro Musical. Foram estes os modelos de Lesca e Almeida (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003), acrescentando-se alguns aspectos da visão de Beal (2007).

O modelo de Lesca e Almeida divide a informação organizacional em três grandes etapas de fluxos de informação: 1) Coletado externamente e utilizado pela organização, 2) Produzido e utilizado internamente, e 3) Produzido pela organização e destinado ao mercado externo (clientes, fornecedores e concorrentes). (LESCA, ALMEIDA, 1994). Este modelo é representado pela figura a seguir:

Figura 1 – Etapas do Fluxo de Informação nas organizações

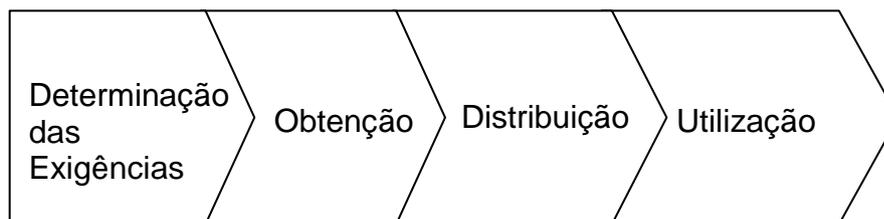


Fonte: Lesca e Almeida (1994, p. 208).

O conjunto de fluxos analisado aqui é o da Organização, que engloba apenas as informações geradas dentro da organização e destinadas à própria organização. No entanto, dentro deste grande fluxo, existem diversas etapas de processamento que podem ser mais detalhadas para uma análise completa.

Davenport e Prusak (1998) compuseram seu modelo com quatro fases dispostas de maneira linear e sequencial. São elas: Determinação das exigências informacionais (define qual informação é necessária para qual finalidade); Obtenção da informação (inclui estratégias de busca e implantação); Distribuição da informação (considera os problemas informacionais e as barreiras ao fluxo); e Utilização da informação (recebimento da informação e seu uso na resolução de problemas). Esse modelo, que é apresentado pelos autores como um processo genérico de gerenciamento da informação, contém os quatro processos considerados básicos para a gestão de fluxos informacionais, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Modelo de Fluxo de Informação - conforme Davenport e Prusak

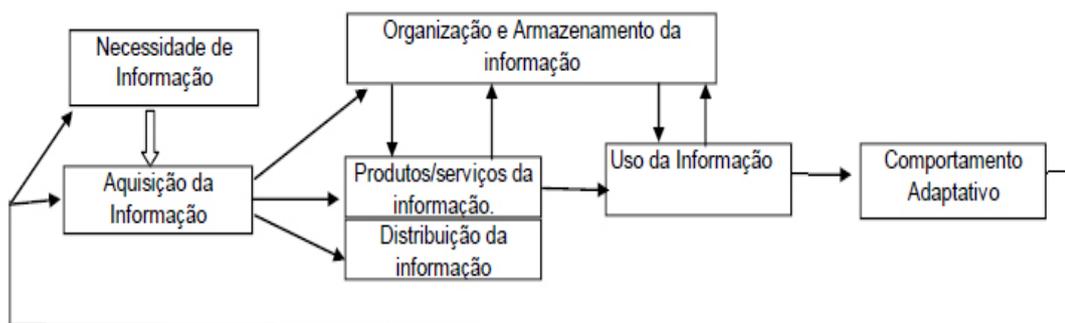


Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 175).

Choo, em seu Modelo Processual de Gestão da Informação, acrescenta mais duas etapas entre a Obtenção e a Distribuição da informação, além de posicionar as atividades em um sistema de retroalimentação, descrevendo “um ciclo contínuo de seis atividades estreitamente ligadas: identificação das necessidades de informação, aquisição de informação, **organização e armazenamento de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação**, distribuição de informação, utilização de informação” (CHOO, 2003, p. 58, grifo nosso ).

O ciclo pode ser observado na Figura 3, a seguir, que ilustra a relação entre cada uma das atividades:

Figura 3 – Modelo Processual de Administração da Informação - conforme Choo



Fonte: Choo (2003, p. 58).

O autor esclarece que, apesar da figura apresentar os processos de gestão da informação como caixas separadas em sequência relativamente linear, essa compartimentação de processos não ocorre: as atividades se sobrepõem e suas fronteiras são permeáveis. Além disso, para o pleno funcionamento dos processos, cada uma das atividades descritas deve ser tratada com cuidados e técnicas específicos, focados em gerar os melhores resultados possíveis para o funcionamento da etapa seguinte, a que eles se destinam.

A primeira atividade busca **Identificar as Necessidades de Informação**, que “surgem dos problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências organizacionais específicas.” (Choo, 2003, p.60). Tarapanoff descreve o início do ciclo informacional da seguinte forma:

O ciclo informacional é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo. (2006, p. 23).

Para nortear a identificação das necessidades informacionais, Choo (2003) sugere não se restringir à pergunta “ ‘O que quer saber?’”, mas utilizar questões mais complexas, como as propostas por McMullin e Taylor: ‘- Por que é que precisa saber disso? - Como se apresenta o problema? - O que é que já sabe? - O que prevê vir a descobrir? - Como é que isto vai ajudar? - Como precisa saber isto? e - Sob que forma precisa saber isto?’ ” (MCMULLIN; TAYLOR, 1984 apud CHOO, 2003, p. 60).

Estas perguntas norteadoras podem ser o diferencial entre a obtenção de informação útil e a de informação que, embora esteja tecnicamente respondendo à necessidade informacional, não pode ser, de fato, utilizada. No universo da Produção Teatral, seria o equivalente a encontrar, em resposta às necessidades do Diretor Musical, uma base -áudio da parte instrumental de uma música- que contenha a linha vocal do coro em outra língua, ou que esteja num tom diferente do utilizado para o espetáculo. Embora seja uma resposta à necessidade de encontrar uma base musical, é inútil para um ensaio de canto. Essa mesma informação poderia, no entanto, ser adequada às necessidades de outra equipe, como por exemplo para a montagem de uma coreografia, em que apenas o instrumental da música é necessário.

A segunda atividade, **Aquisição da Informação**, “é ativada pelas necessidades de informação e deve responder a essas necessidades de forma adequada.” (CHOO, 2003, p. 58). Isso envolve avaliar constantemente as fontes e serviços de informação consultados no processo, bem como buscar novas fontes, uma vez que é preciso que as questões informacionais, por possuírem importância estratégica, sejam tratadas em profundidade.

A atividade seguinte, **Organização e Armazenamento da Informação**, tem por objetivo “criar uma memória organizacional que seja o repositório ativo da maior parte do conhecimento e perícia da organização.” (CHOO, 2003, p. 59). Para isso, o autor sugere a estruturação do volume dos dados produzidos e recolhidos, organizando-os de forma que reflitam os interesses e modos de utilização da informação pela organização e seus membros.

A quarta atividade, **Serviços e Produtos de Informação**, é responsável por ‘empacotar’ a informação adquirida e a informação proveniente da memória em diferentes níveis, dirigidos aos diferentes grupos de utilizadores e necessidades de informação da organização. (CHOO, 2003, p.59). O autor afirma que é de grande importância que “Os produtos e serviços de informação sejam concebidos de forma a amplificarem a utilidade potencial das mensagens que entregam através de uma maior facilidade de uso, redução de ruído, qualidade de dados melhorada, maior adaptabilidade, etc.” (CHOO, 2003, p. 91). Na realidade do Teatro Musical, um Diretor Musical poderia adquirir a versão em áudio de uma música e escrever a partitura para entregar aos instrumentistas, ou ao contrário, gravar em áudio o conteúdo de uma partitura para atores que não saibam leitura musical, por exemplo.

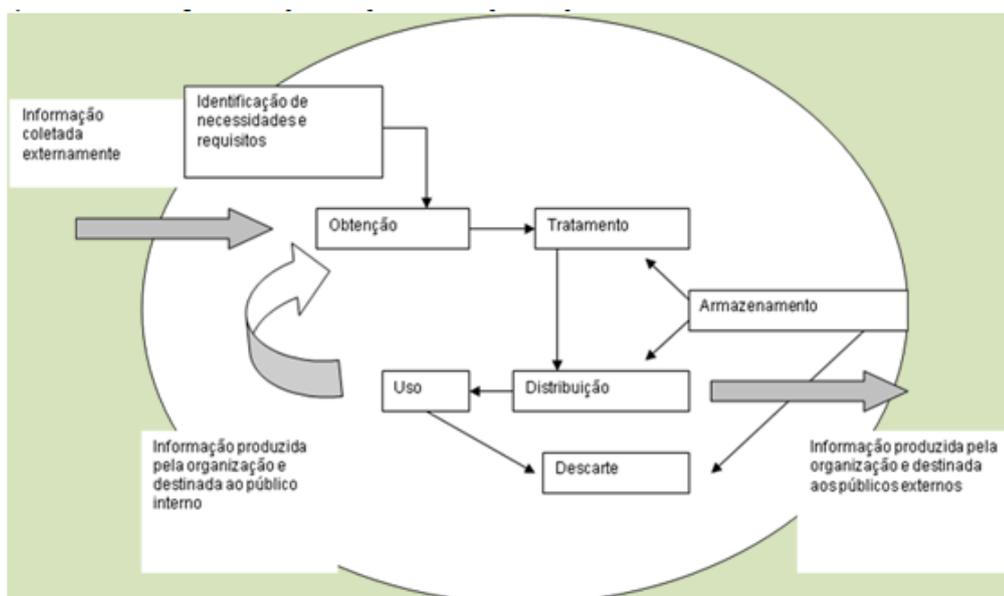
A **Distribuição da Informação**, quinta atividade, tem como objetivo aumentar a disseminação de informação, pois uma distribuição ampla de informação catalisa a

aprendizagem organizacional. (CHOO, 2003). Para garantir a plena distribuição aos usuários finais de cada informação, é preciso disponibilizar canais e modos que se encaixem nos padrões de trabalho dos usuários.

Por fim, a última atividade, **Utilização da Informação**, “destina-se à criação e aplicação de conhecimento através de processos de interpretação e decisão.” (CHOO, 2003, p. 59). Esta atividade final é a razão de existir da Gestão da Informação. Todos os processos, modelos de gestão e discussões teóricas em torno da gestão informacional acontecem para garantir que o uso da informação seja efetuado da maneira mais satisfatória possível para os indivíduos, grupos e organizações a que a informação se destina e, assim, alcançar seu potencial de gerar conhecimento coletivo e criar uma vantagem competitiva para a organização, no mercado em que se insere.

Muito semelhante ao modelo de Choo, o modelo de Beal (2007) acrescenta uma preocupação que pode passar despercebida nos outros modelos: a destinação final da informação após o uso, que é o Armazenamento ou Descarte. A autora também utiliza o termo Tratamento ao invés de Organização da informação na terceira etapa, e desmembra o Armazenamento que, no modelo de Choo, faz parte da etapa de Organização, como se pode observar na Figura 4:

Figura 4 – Modelo do Fluxo de Informação nas organizações - conforme Beal



Fonte: BEAL (2007, p. 30).

A etapa de Armazenamento visa garantir o reuso das informações em ocasiões futuras, através da representação da informação em dados registrados e da utilização de critérios que facilitem sua posterior recuperação. O Descarte se refere ao destino das informações que deixam de ser úteis para a organização e não têm nenhum valor secundário que justifique a continuidade do seu armazenamento, sempre levando em consideração as normas legais, políticas operacionais e exigências internas da organização.

Para compreender os processos informacionais de uma organização, é preciso observar e analisar os fluxos de informação ali apresentados. Segundo Davenport (1994), das atividades-chave para análise e melhoria de processos existentes, a primeira a ser desenvolvida é a documentação do fluxo do processo. O estudo dos fluxos, de acordo com o modelo selecionado ou desenvolvido de acordo com as características da organização, é conhecido como Mapeamento de Fluxos, e envolve a construção de mapas -ou fluxogramas- específicos para cada processo informacional que se deseja gerenciar.

A documentação dos processos existentes em uma organização denota interesse em conhecer e analisar seu funcionamento para, possivelmente, melhorá-lo. Entre as razões para a documentação dos processos e seus fluxos, podem ser destacadas: capacitar os que participam das atividades a desenvolver um entendimento comum do estado existente; facilitar a comunicação entre os participantes; e reconhecer os problemas de um processo existente para ajudar a evitar sua repetição em um novo processo. (DAVENPORT, 1994).

Quanto ao processo de construção do mapeamento, Lousada e Valentim (2011, p.159) afirmam que “o mapeamento pode ser executado através da aplicação de questionários, entrevistas estruturadas ou não-estruturadas, a fim de identificar os possíveis produtores [de informação]. ” Sendo assim, pode-se destacar a importância do acompanhamento dos produtores de informação e o contato direto do gestor com cada um deles, para produzir um mapeamento acurado e de acordo com a realidade a ser analisada.

O desempenho de uma empresa está condicionado à qualidade das ligações e relações entre as unidades que a constituem. Cada unidade, cada elo da cadeia produtiva de valor adicionado, pode apresentar, isoladamente, excelente desempenho, mas as relações e a coordenação entre essas unidades podem ser tão ineficientes que a empresa é percebida por seus clientes como possuidora de baixo desempenho, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados. [...] as empresas devem estar sempre atentas para o modo como suas atividades são coordenadas e para a eficácia dos fluxos de informação, através dos quais se realizam as interdependências organizacionais. (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 68).

Compreende-se a importância de conhecer o fluxo da informação para o sucesso da organização. Segundo Inomata e Rados (2015), a análise de fluxos não deve se limitar à comunicação entre indivíduos ou equipes de trabalho - embora seja uma das principais funções do fluxo informacional, nem aos artefatos utilizados para obter a informação. “O resultado da análise deve agir sobre o próprio fluxo, visando garantir o valor da informação ao persistir a conduta de continuidade para direcionar o fluxo aos objetivos da organização.” (INOMATA, RADOS, 2015, p.12).

### 3.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS INFORMACIONAIS

O mapeamento de processos de uma organização objetiva conhecer e analisar os processos e seus relacionamentos com os dados, e estruturar “uma visão holística que vá do topo da organização para a sua base (*top-down*), até um nível que permita perfeita compreensão das atividades (processos) realizados no escopo organizacional selecionado.” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004 p. 65). Antes de executar o mapeamento dos processos em si, é preciso determinar a estrutura da organização em análise, e identificar quais são os processos essenciais para seu funcionamento.

Durante a elaboração do mapeamento, é imprescindível considerar a presença dos fluxos informacionais que permeiam os processos. “O fluxo informacional se encarrega pela troca contínua de informações entre fornecedores, clientes e pessoas envolvidas em processos no desenvolvimento de suas tarefas. Portanto, o mapeamento do fluxo informacional impede que as informações fiquem dispersas, divergentes, excessivas e em duplicidade.” (ALTÍSSIMO, 2009, p. 129).

O mapeamento de processos permite analisar não apenas os processos, suas atividades e seus fluxos, mas também as pessoas envolvidas em cada uma de suas etapas, fazendo com que atribuições de responsabilidade sejam feitas de forma clara. (PAULA, VALLS, 2014). No entanto, apesar de existirem atividades facilmente identificadas como atribuição de certa pessoa, em certa etapa do processo, muitas vezes a sequência de atividades não é definida com tanta clareza. “O fluxo de atividades do processo pode ser linear ou não, dependendo exatamente da tecnologia empregada na sua execução. Nos fluxos não-lineares as atividades podem ser realizadas em paralelo ou sem que obedeçam a uma sequência predeterminada.” (GONÇALVES, 2000a p. 17)

Para compreender, analisar e mapear a complexidade dos fluxos, com todas as suas particularidades, foram desenvolvidas algumas metodologias de mapeamento de processos. Uma delas é a BPM (*Business Process Modeling*)<sup>3</sup>, em que são “oferecidos recursos para mapeamento e modelagem de processos com a representação gráfica baseada na *Business Process Modeling Notation* (BPMN).” (SOBRAL, 2013, p. 52).

Maranhão e Macieira (2004) utilizam o que denominam como ‘Árvore de processos’, um instrumento em que os processos são observados em seus diferentes níveis de desdobramento - desde a floresta como um todo até cada uma das árvores. Sua metodologia para o mapeamento de processos é constituída das seguintes partes:

- 1- Delimitar o ambiente que será mapeado, composto pelo conjunto de processos objeto do mapeamento (organização/unidade/subunidade)
- 2- Conhecer a missão da organização/unidade/processo analisado
- 3 - Elaborar a árvore de processos
- 4 - Elaborar o Diagrama de Contexto (que deve conter os processos macro da Árvore de Processos)
- 5- Confirmar cada processo a ser analisado
- 6- Levantar, pormenorizadamente, os dados sobre cada processo (ou sobre o conjunto de processos que compõem a unidade ou organização), utilizando formulário específico
- 7- Identificar os fatores críticos do sucesso de cada processo e do contexto
- 8- Identificar as oportunidades de melhoria de cada processo e do contexto. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 69)

Essa sequência detalhada de etapas, para ser feita de maneira completa, exige tempo e envolvimento de diversos profissionais, além de comprometimento com essa forma diferente de enxergar suas atividades como parte de processos interdepartamentais. Para adequar esse esforço ao tempo e escopo da presente pesquisa, foram selecionados dentre os vários instrumentos e ferramentas apresentados na literatura, apenas os que se mostraram viáveis de serem aplicados aos processos essenciais das principais equipes de produção aqui destacadas (Direção Artística, Direção de Movimento, Direção Musical, Cenografia, Figurino, Iluminação, Sonoplastia e Elenco), não sendo possível abranger a organização da produção teatral como um todo. Assim, decidiu-se focar apenas no mapeamento da realidade atual (*As Is*)<sup>4</sup> dos processos organizacionais e de negócio existentes e realizados por estas equipes.

<sup>3</sup> Uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.” (CBOOK, 2009. p. 30-32 apud SOBRAL 2013 p. 59).

<sup>4</sup> Do inglês “como está” ou “como é”, termo utilizado para denotar que o mapeamento reflete o funcionamento do processo no momento em que foi observado, não como uma idealização de como deveria funcionar.

Essa maneira de modelar processos da forma em que eles são realizados no momento da análise “tem como objetivo fornecer uma visão do processo, que compreende as atividades, o comportamento do processo, os recursos envolvidos, a relação entre as atividades e os agentes que as conduzem, a informação, a entidade de informação, o evento e a validação.” (SOBRAL, 2013, p. 62).

As etapas para mapear os processos segundo esse modelo são:

- Preparação do projeto de modelagem: envolve atividades que permitam compreender o escopo do processo, compor a equipe envolvida com processo, a definição de responsabilidades, da documentação necessária, do cronograma, das ferramentas de mapeamento, da disponibilidade dos envolvidos, da forma de validação, consulta à documentação do processo (se existir).
- Entrevista e coleta de dados: levantar junto aos usuários, clientes e donos de processos informações que permitam identificar os objetivos do processo, as entradas e saídas do processo, os clientes do processo, os fornecedores e as atividades, os recursos, as metas e indicadores do processo.
- Documentação do processo: esta etapa é caracterizada pela construção do modelo apoiada por software de apoio a modelagem. Um modelo comum utilizado para documentar processos é o fluxograma.
- Validação do processo: implica em testar o modelo real do processo para verificar se há coerência no processo. A validação pode ser feita por intermédio de suítes de softwares para BPM ou, minimamente, através de reuniões com os gestores envolvidos no processo.
- Correção da documentação: correções de eventuais distorções percebidas durante a validação do processo. (SOBRAL, 2013, p.62)

Essa sequência de etapas gera como resultado um modelo ou mapa de fluxos de processos, que pode ser elaborado de diversas formas. Uma dessas formas é o formulário SIPOC (*Supply, Inputs, Process, Outputs e Consumers*), que visa identificar os fornecedores, entradas, processamento, saídas e clientes presentes em cada processo. (MARANHÃO, MACIEIRA, 2014, p.148).

Assim, seguindo essa sequência de ações que partem da ferramenta da Árvore de Processos, e utilizando o formulário SIPOC, é possível construir um mapeamento de fluxos que representa os processos como um todo, apontando os responsáveis pelas diversas atividades e tarefas que o compõem, independente da equipe ou departamento a que pertencem. Dependendo do tempo e do investimento aplicado a esse projeto de mapeamento, os processos podem ser detalhados em nível superficial ou profundo, e proporcionar uma visão completa do funcionamento da organização como um todo, ou da parte que se optou por mapear.

A análise e a utilização que se fará dos dados observados no resultado final desse processo cabe, então, aos gestores, que devem oferecer recursos para motivar sua equipe a

compreender de forma completa onde sua atuação se encaixa no todo e como melhor desenvolver os processos para proporcionar melhores resultados.

Nas últimas 3 seções foram apresentados os conceitos de Gestão da Informação e do Conhecimento, o papel da Cultura Organizacional e a importância de compreender a organização através de seus Processos e Fluxos informacionais, utilizando ferramentas como o Mapeamento de fluxos para tal. A par desses fundamentos, é preciso compreender ainda o contexto do Teatro Musical em que se pretende aplicá-los. A seção a seguir apresenta as origens e a definição deste gênero de teatro, sua inserção no campo cultural brasileiro, e o funcionamento das equipes envolvidas na produção deste tipo de espetáculo.

#### 4 TEATRO MUSICAL

Teatro Musical é definido, segundo o Dicionário do Teatro, como uma forma contemporânea de teatro em que se encontram texto, música e encenação visual, visando sintetizá-los em sua interdisciplinaridade. É conceito distinto da comédia musical no teatro, onde as músicas, texto e coreografias apareciam de formas isoladas. (PAVIS, 2011).

John Kenrick (2008, p. 14, tradução nossa) define o musical como “uma produção de palco, televisão ou filme que utiliza músicas de estilo popular para contar uma história ou exibir o talento dos escritores e/ou artistas, em que o diálogo é opcional.”<sup>5</sup> Para Dias (2015, p. 3), o Teatro Musical é um gênero híbrido que une três diferentes linguagens, cada qual com suas especificidades, necessidades e aspirações particulares, sendo elas a “linguagem teatral - texto, encenação, atuação; a linguagem musical - trilha musical, canto; a linguagem da dança - coreografia, movimentos cênicos.”

O Teatro Musical é composto por uma sequência de músicas, canções e coreografias engendradas na construção de uma narrativa (GUINSBURG, 2006), e apresenta uma estrutura de cena específica, com características marcantes que envolvem: números musicais complexos, atores que dominam a dança e o canto, e cenas em que a música substitui o diálogo e tem um papel central no desenvolvimento da trama. (DEER; DAL VERA, 2013).

Segundo Ogando (2016), existem várias manifestações artísticas que contribuíram para o surgimento do Teatro Musical, sendo uma delas a Ópera. No entanto, o teatro musical se afastou substancialmente dessa origem quando colocou o foco da encenação no texto ao invés da música, com técnicas de canto que favoreceram a compreensão da palavra, e produções musicais internacionais com letras traduzidas, o que raramente acontece com as óperas. (OLIVEIRA, 2012).

Não basta que uma peça teatral contenha músicas ou uma trilha sonora como pano de fundo para a representação para que seja considerada do gênero Teatro Musical. É preciso que tal música apresente em sua letra conteúdo textual necessário para avançar o enredo, ou seja, “funcione como parte essencial da narrativa (para contar a história)”. (OGANDO, 2016, p.12).

---

<sup>5</sup> Vale notar que, ao ressaltar que o diálogo é opcional no contexto de um musical, o autor não diminui a importância do texto, apenas aponta que as palavras das letras das músicas podem conter em si a completude necessária para o desenvolvimento da história, não sendo necessário nenhum diálogo adicional para garantir a compreensão do roteiro.

Assim, a música e a encenação se entrelaçam de forma indissolúvel para a construção desse gênero teatral que é descrito por Brecht (1967, p. 32) como “um vasto canteiro de obras onde se experimentam e se testam todas as relações imagináveis entre os materiais das artes cênicas e musicais.”

Além do teatro e da música, existe ainda um terceiro elemento que compõe o teatro musical. Esse elemento é o movimento, mais reconhecido pelo público quando representado pela dança coreografada, apesar de envolver muito mais do que a mera coreografia. Com a junção desse último componente, percebe-se a figura completa do teatro musical ou, simplesmente, Musical: “Uma apresentação teatral onde o conteúdo da história é comunicado através da fala, música e movimento de forma integrada para criar um todo unificado. ” (WOOLFORD, 2013, p. 15 apud OGANDO, 2016 p. 16).

Ao contrário do teatro tradicional, em que a estrutura do espetáculo funciona como base sobre a qual os atores – de acordo com a orientação da Direção – tem a liberdade de modificar, improvisar e adaptar no decorrer de cada apresentação; o Teatro Musical se apresenta de certa forma mais rígido, menos suscetível a tais improvisos. Isso ocorre porque as falas dos atores, os movimentos e as canções estão de tal forma intrincados e associados aos movimentos técnicos de cena e palco que a alteração de um simples movimento pode ter impactos enormes na performance, podendo até mesmo causar acidentes.

Portanto, é preciso esclarecer que o objeto apresentado nesta seção e nas subsequentes é o gênero Teatro Musical, que tem muitos de seus aspectos especificamente desenvolvidos, e muitas vezes dissociado de seu parceiro, o teatro tradicional, conforme é possível perceber no decorrer de seu desenvolvimento histórico, apresentado a seguir.

#### 4.1 ORIGENS DO TEATRO MUSICAL

Uma vez determinado o conceito de Teatro musical, é interessante observar os predecessores deste gênero para entender melhor suas origens. Como toda manifestação artística, é difícil apontar um tempo e espaço específicos para a criação de um gênero teatral. O que se pode fazer é apresentar alguns precedentes e possíveis eventos e conjunturas que culminaram na sua realização e perpetuação até o presente momento.

Dito isso, não se tem a pretensão de, com esse trabalho, elaborar um estudo longo ou exaustivo quanto às origens do teatro musical. Outras pesquisas já trilharam esse caminho

com muito mais propriedade e excelentes resultados. Almeja-se apenas apresentar um breve vislumbre de alguns fatores essenciais para esculpir as características que hoje definem este gênero teatral, destacando circunstâncias unanimemente aceitas por pesquisadores da área de historiografia das artes cênicas.

John Kenrick (2008) menciona a Grécia antiga como berço dos primeiros musicais dos quais se tem conhecimento, e credita aos romanos a adição de novos aspectos como os primeiros sapatos de sapateado para dançarinos em cena. Segundo o autor, o gênero foi utilizado na Idade Média como instrumento de catequização, sendo seguido pelas tradicionais pantomimas e óperas cômicas que popularam a Europa por séculos. A Ópera grandiosa, que surgiu nos anos de 1700, teria evoluído de forma paralela a este teatro musical já existente em grande parte da Europa. Ainda assim, este gênero é um dos mais conhecidos e aceitos antecessores do teatro musical que se conhece atualmente.

A Ópera<sup>6</sup> traz em sua ação dramática a representação do texto de forma declamada em que as músicas, no formato de árias, funcionam como uma pausa na ação, momento em que os personagens refletem sobre os eventos e expressam suas emoções. Na Ópera, a música não interfere de forma direta na narrativa, existindo um predomínio da melodia em relação ao texto. Não é à toa que muitas vezes as palavras de uma ária se tornam ininteligíveis para a plateia, além de serem preferencialmente executadas no idioma em que foram escritas, excluindo da compreensão plena a parcela da população que não domina tais idiomas.

Esses aspectos, entre outros, colocaram a ópera em uma posição de entretenimento apreciado apenas pela elite, capaz de compreender diversas línguas e apreciar a longa duração de tais espetáculos. No entanto, na década de 1720, surgiu em Londres um movimento que viria a aproximar essa manifestação artística das classes menos favorecidas: foi a *Ballad Opera*, ou ópera balada.

A primeira ópera balada, ‘*The Beggar’s Opera*’, tinha as letras das músicas e os diálogos escritos pelo autor John Gay, mas as melodias foram retiradas de músicas populares ou mesmo de certas óperas mais conhecidas. Nesse gênero, as músicas e danças tinham papel central no desenvolvimento da história. Sua popularidade não durou mais do que uma década, mas ainda assim a ópera balada inglesa influenciou diversos outros gêneros teatrais, do

---

<sup>6</sup> Gênero híbrido nascido no final do sec. XIX com o objetivo de resgatar valores do teatro greco-romano e ser uma *opera in musica*, ou “obra musical”, em que a música e o texto eram unidos às linguagens cênicas de forma grandiosa com enredos intrincados em busca da criação de uma obra de arte completa. Apresenta diversos subgêneros, como: *Opera buffa*, *opera seria*, *opéra comique*. (STEVES, 2015, p. 23).

*singspiel* alemão à *opera comique* francesa e, por fim, ao musical americano da *Broadway*. (OGANDO, 2016).

A criação do teatro musical americano pode ser atribuída à combinação de vários fatores, entre eles a ópera balada “Flora”, primeira do gênero encenada em 1735 em Charleston (EUA), que contava com o acompanhamento musical de um quarteto de cordas. Outras influências foram: a presença do Vaudeville<sup>7</sup> americano, a chegada aos Estados Unidos de compositores judeus fugidos do Czarismo e a ascensão da cultura afro, com fortes elementos de dança e música no contexto da guerra civil americana. Esse último representado pelo Teatro de Menestrel - que incluía sapateado e a execução de ritmos alegres com a introdução de instrumentos como o banjo.

De início, as formas de entretenimento como o Vaudeville eram direcionadas estritamente ao público masculino, no entanto, com o desencadear da Primeira Guerra Mundial e a adesão da maioria dos homens às batalhas, o Vaudeville foi reestruturado para passar a fazer parte do que hoje se conhece como “Entretenimento Familiar”, e incentivar a entrada de mulheres e crianças. Essa marca de entretenimento familiar acompanha o Teatro Musical até hoje, com a ida ao teatro sendo, de maneira geral, um momento de interação familiar e entre amigos.

Simultaneamente ao Vaudeville, foram sendo desenvolvidos outros estilos com características semelhantes, como o Burlesco e a Extravaganza, todos fazendo parte do conjunto de influências que originou o Teatro Musical como o conhecemos hoje.

Ainda assim, ao longo do tempo, o gênero foi sendo permeado de estilos distintos, inicialmente com o chamado musical *Legit* (com músicas de levada mais operística, como o “Fantasma da Ópera” e “Les Miserables”), passando pelos mais populares e pelos derivados de músicas *Pop*<sup>8</sup> de bandas já estabelecidas, até os de estilo *Rock*, como “Jesus Cristo Superstar” e “Hedwig e o centímetro furioso”.

Essa constante mudança de formas e estilos que o teatro musical sofreu ao longo do tempo pode ser creditada à característica que esse gênero teatral tem, por ser uma forma de arte comercial, de se auto-reinventar para ir ao encontro das mudanças também constantes do

<sup>7</sup> Do francês *voix de ville*, voz da cidade. O termo designa espécie de show de variedades predominante nos Estados Unidos e Canadá entre os anos 1880 e 1930, que incluía números não relacionados entre si, baseados em músicos, dançarinos, comediantes, animais treinados, mágicos, imitadores, acrobatas, etc. (OGANDO, 2016, p. 56).

<sup>8</sup> Conhecidos como *Pop-sicals*, mistura das palavras *Pop* e *Musical*, são musicais em que o roteiro é criado a partir da obra de uma banda musical (KENRICK, 2008), como é o caso da banda ABBA em “Mamma Mia”, ou dos BEATLES em “Across the Universe”.

gosto musical popular. Nas últimas décadas, a amplitude destas mudanças incluiu desde o superficial, como a amplificação que passou a ser eletrônica, os cenários que passaram a ter motores hidráulicos; até o essencial, com a utilização de músicas “recicladas”. Enquanto a motivação para tais inovações pode ou não ter sua origem estritamente na questão financeira, o sucesso comercial é certamente parte fundamental na criação de novos estilos e tendências, mesmo na indústria cultural. (KENRICK, 2008).

Apesar dos diferentes estilos e mudanças ao longo dos anos, os musicais no geral apresentam em sua composição um conjunto de elementos fundamentais. São eles: “Música e Letra - as canções, Livro ou Libretto - a história conectiva expressa no roteiro ou diálogo, Coreografia - a dança, Encenação<sup>9</sup> - todo o movimento de palco, Produção Física - os cenários, figurinos e aspectos técnicos.” (KENRICK, 2008, p. 15, tradução nossa).

Dentre as características que se mantiveram praticamente inalteradas entre os estilos e através dos diferentes períodos históricos, é possível destacar também a presença marcante do coro, também chamado *ensemble*<sup>10</sup>. “É o Ensemble (coro) que ajuda a contar a história através da canção, potencializando e harmonizando a melodia e letra, junto aos protagonistas ou antagonistas, quem estiver em cena.” (OGANDO, 2016, p. 22).

Tais aspectos, geralmente presentes na maioria dos espetáculos que se identificam como Musicais, formam o estilo de teatro musical que se denomina americano, ou *Broadway*. Apesar de ser o estilo *Broadway* o mais reconhecido e replicado hoje em dia, com os espetáculos do circuito americano sendo remontados nas mais diversas nacionalidades, é preciso salientar que existem maneiras diferentes de montar e representar o teatro musical nos palcos, de acordo com vários aspectos, sendo um deles a cultura nacional.

Dias (2015, p. 2) afirma que “como conceito, ‘teatro musical’ refere-se não a uma única forma, mas a uma coleção de práticas cênicas: algumas coincidindo em parte com outras, algumas conflitando com outras. Nesse caso, seria mais correto falarmos da existência de vários ‘teatros musicais’.”

A seguir, aborda-se a realidade brasileira em que o teatro musical se insere, e a dualidade entre a criação de um musical de estilo nacional e representativo da cultura local e a

---

<sup>9</sup> Em espetáculos baseados na dança como “Contact”, “Moving out”, “A Chorus Line”, Coreografia e Encenação se tornam sinônimos. (KENRICK, 2008).

<sup>10</sup> Do francês ‘conjunto’.

importação dos clássicos de sucesso da *Broadway* americana, ou dos shows igualmente bem sucedidos da *West End*<sup>11</sup> londrina.

#### 4.2 TEATRO MUSICAL NO BRASIL

Apesar da recente atenção midiática e de público que tem recebido, o Teatro Musical não é um gênero teatral novo no Brasil. Suas origens no país remontam aos primeiros esforços de colonização, em que rituais cantados dos indígenas eram mesclados a encenações portuguesas nas peças do Pe. José de Anchieta com o intuito de catequizar os nativos e construir uma forma de comunicação que ultrapassasse as barreiras linguísticas envolvidas nos contatos iniciais. (GRAU, 2012).

Através dos séculos, a música e o teatro continuaram intimamente ligados, e essa expressão teatral se manifestou de formas que variam desde a primeira ópera nacional de que se tem registro, datada de 1777. (DIAS, 2015) O Musical brasileiro que se conhece nos dias atuais teve seus antecedentes na comédia de costumes de Martins Pena, nas operetas<sup>12</sup> importadas da França e em suas adaptações para o cotidiano brasileiro, como ‘Orphée aux enfers’ (*Orfeu no Inferno*), de 1865, que foi seguido pelo sucesso de bilheterias “Orfeu na Roça”, em 1868.

As Revistas de Ano, Mágicas, Revistas Carnavalescas, Burletas, entre outros, representam um momento inicial, nomeado de Teatro Musical Ligeiro, que foi substituído gradualmente pelo chamado Teatro Musicado, começando a caminhar para uma identidade de teatro musical brasileira. A seguir, surgiu um grande período de transição (1962 -1969), em que os primeiros musicais americanos foram encenados, passando a conviver com - e influenciar - os musicais nacionais, em sua maioria engajados com a cultura e política locais. (OGANDO, 2016).

É a partir deste período que começam a se consolidar os modelos de produção teatral que serviram como base para a observação dos fluxos informacionais nesta pesquisa. Embora existam muitas distinções entre o modelo de produção americano e a realidade das produções brasileiras, existem também muitas influências daquele no fazer deste.

---

<sup>11</sup> O conjunto de teatros localizados em Londres, conhecido como *West End*, foi berço de musicais internacionalmente famosos, como “O Fantasma da Ópera” e “Cats”.

<sup>12</sup> Pequena ópera encenada, com elenco formado por cantores de ópera no estilo clássico. De um modo geral, era uma versão mais curta, menos ambiciosa e ostensiva do que a ópera. (OGANDO, 2016, p. 37)

Caracterizando a realização paralela destas duas manifestações do gênero Teatro Musical, pode-se destacar a estreia dos primeiros musicais trazidos diretamente da *Broadway*: ‘My fair Lady’, em 1962 com Bibi Ferreira e Paulo Autran no elenco (RUBIM, 2010), seguido por ‘Como vencer na vida sem fazer força’, ‘Pippin’, e ‘Promises, Promises’, todos a partir de 1964. (VENEZIANO, 2010).

Enquanto isso, em 1965 surge o **musical de resistência**, essencialmente nacional e rejeitando os importados americanos. (VENEZIANO, 2010, p. 9). São exemplos desse movimento: ‘Arena conta Zumbi’ (1965) e ‘Arena conta Tiradentes’ (1967), do diretor Guarnieri em parceria com Augusto Boal. Também em 1965, o espetáculo ‘Morte e Vida Severina’, de João Cabral de Mello Neto com músicas de Chico Buarque de Holanda, vence o Festival International de Théâtre Universitaire de Nancy (França). Dois anos mais tarde, em 1967, estreia o musical ‘Roda-viva’, que instala Chico Buarque na dramaturgia brasileira. (VENEZIANO, 2010).

A partir das décadas seguintes, os musicais importados - em montagens com versões em português e elenco brasileiro - e os nacionais conviveram lado a lado, compartilhando atores, diretores e público, apesar de tratarem de temáticas bastante diversas. De um lado, ‘Calabar’ (1972), ‘Gota d’Água’ (1975) ‘Os Saltimbancos’ (1977) e ‘A Ópera do Malandro’ (1986). Do outro, ‘A Chorus Line’ (1983, estrelado por Cláudia Raia, do diretor Jorge Takla), ‘Cabaret’ (1989) e, ao longo dos anos 80: ‘Homem da Mancha’, ‘Pippin’, ‘Fortune’, ‘Piaf’, ‘Evita’.

Ao final da década de 1980 foram desenvolvidos os primeiros musicais biográficos, que mudaram a história dos musicais brasileiros. (RUBIM, 2010). Surge assim a fase atual do Teatro Musical no cenário brasileiro, que predomina desde os anos 1990: os musicais importados, conhecidos como estilo *Broadway*, disputam espaço com os musicais nacionais, em geral representados por musicais biográficos, contando a vida de um compositor ou intérprete reconhecido nacionalmente, através de suas músicas.

Essa fase é reconhecida pelo público pela qualidade e dimensões grandiosas dos espetáculos produzidos. (RUBIM, 2010). São as ‘superproduções’, peças que necessitam de teatros com equipamentos tecnológicos de última geração, equipes de produção gigantescas e com pessoal especializado, orçamentos altos e, conseqüentemente, ingressos relativamente mais caros.

Em 1999, o musical americano ‘Rent’ introduziu, definitivamente, o Brasil na rota milionária do teatro musical. Ao mesmo tempo, criaram-se novas leis de incentivo que facilitaram a realização das ditas superproduções. Para compreender a dimensão destas produções, vale ressaltar que estima-se terem sido vendidos mais de 2,3 milhões de ingressos de teatro musical apenas em São Paulo, desde a estreia do espetáculo ‘O beijo da Mulher-Aranha’ dirigido por Wolf Maia em 2000, até o ano de 2011.(SUDARE, 2011 - fonte: VEJA). Outros exemplos são a montagem de 2001 de ‘Les Misérables’ que atraiu, sozinho, 350 mil espectadores em apenas onze meses em cartaz e ‘A Bela e a Fera’ (2002), que em dezenove meses de temporada, alcançou 600 mil espectadores, arrecadando cerca de 8 milhões de dólares no processo. (MARTINS, 2008 apud DUARTE, 2015).

Segundo Mirna Rubim, atriz, cantora lírica e coordenadora do núcleo de Teatro Musical na Casa de Artes de Laranjeiras (CAL):

Graças ao progresso técnico e comercial, aliado ao momento econômico favorável do Brasil e ao estabelecimento de infraestruturas de produção mais eficazes, o Brasil é hoje um mercado efetivo de teatros musicais. Os profissionais da área estão vivendo um momento raro na história e vislumbrando efetivamente uma carreira sólida nesta direção. Há mais produções que teatros de porte para recebê-las. Isto é o maior indicador do aquecimento deste mercado. (RUBIM, 2010, p.45).

A autora ainda afirma que “O espaço de trabalho está crescendo, a qualidade vem aumentando vertiginosamente e o público está começando a entender o que é realmente bom, seja no aspecto estético, técnico, artístico e de produção como um todo.” (RUBIM, 2010, p. 45). Essa nova demanda do público exige uma maior atenção aos detalhes e um aumento de funções e cargos das equipes de Produção: composta por diversas equipes internas (figurino, cenário, iluminação, direção, elenco, etc.), a execução de uma produção teatral depende da fluidez do fluxo de informações entre tais equipes.

#### 4.3 A PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL

O termo Produção Teatral se refere, segundo o Dicionário do Teatro, à realização cênica, enfatizando o caráter concreto do trabalho teatral que precede a realização de todo espetáculo. Entende-se a produtividade da cena como a “atividade conjunta dos artesãos ou executores dos espetáculos (do autor ao ator) e do público”. (PAVIS, 2011, p. 75).

É importante destacar que a Produção Física, ou seja, os cenários, figurinos e aspectos técnicos (KENRICK, 2008), é um trabalho concreto da realização cênica, e não pode ser confundida com a produção de sentido, processo interno que se prolonga após o final da peça, ocorre na consciência do espectador e sofre transformações e interpretações que a evolução do seu ponto de vista dentro da realidade social exige e produz. (PAVIS, 2011).

No entanto, é preciso deixar de lado, para os efeitos desta pesquisa, o - importantíssimo- processo de interação do público com o espetáculo, sua reação ao conteúdo ali representado e a subsequente internalização e reflexão causadas. Doravante, o termo Produção será utilizado simplesmente como referente ao conjunto de processos, atividades e técnicas utilizadas na realização material de um espetáculo teatral.

Pavis (2011 p.76) afirma que o termo Produção Teatral, no contexto brasileiro, “engloba todos os procedimentos adotados para o levantamento material do espetáculo, abrangendo custos (a produção propriamente dita) e a operacionalização da encenação (contratação e administração de pessoal). ” Além dos processos administrativos, o levantamento do material do espetáculo inclui o gerenciamento dos prazos e processos de confecção e montagem de cenário, figurino e demais elementos cênicos, alocação de teatro, entre outros, incluindo a *mise-en-scène*<sup>13</sup>.

Diante da quantidade de atividades envolvidas no processo de produção, são designadas diversas equipes - ou departamentos (PIERCE, 2013) - com funções complementares, que no geral contam com especialistas na execução dos trabalhos necessários. A produção de Teatro Musical difere, nesse aspecto, de outros gêneros teatrais, como evidenciado pelo número de profissionais, investimentos e presença da tecnologia utilizada em seus projetos de som, luz, cenografia e gestão de palco. O Musical torna-se, assim, “um campo fértil para a exploração sobre como atores se reúnem e formam o espetáculo visível (visto pelo público no palco) e o invisível (oculto nos bastidores).” (DUARTE, 2015, p.12).

A complexidade do intrincado conjunto de equipes presente no teatro musical se fundamenta através do envolvimento dos responsáveis pela direção e performance musical e de movimento do espetáculo, em que a cena funciona em intrínseca relação com outras linguagens artísticas, das quais se alimenta e com as quais interage para compor o fenômeno

---

<sup>13</sup> “Expressão francesa que designa o processo de concepção e de montagem de um espetáculo que traduz ou constrói um texto, pondo-o em cena.” (AGUIAR, 2012, p. 85)

teatral. Costa e Ramos analisam bem a relação do teatro com diversas linguagens artísticas no trecho a seguir:

A etapa de criação e construção de um cenário exige interlocução com a arquitetura e as artes plásticas; a encenação dialoga com a música, no processo de composição de trilha sonora; e com a moda na criação de figurinos. Ao lado do diretor, além dos atores figuram profissionais diversos como o dramaturgo – escritor de peças teatrais – ou dramaturgista – que escreve um roteiro ou texto a partir de criações dos atores; o cenógrafo; o iluminador; o figurinista; o maquiador; os técnicos, que operam som e luz do espetáculo; o preparador corporal; o preparador vocal e o produtor, responsável pelo gerenciamento de recursos e outras atividades executivas necessárias para garantir a execução do projeto. (COSTA; RAMOS, 2008 p. 35).

A partir desse panorama, é possível começar a delinear a complexidade da produção de um espetáculo, acrescentando a todas essas diferentes equipes a necessidade de gerenciar cada uma delas e a informação que circula entre elas e na produção como um todo. É somente com a manutenção de uma boa relação de comunicação entre as partes que a produção pode realizar com excelência a criação de uma boa peça teatral.

A garantia de que o resultado do processo seja favorável para todos, principalmente para o público, está na comunicação entre as equipes. É primordial que se cuide de todos os detalhes, que todos os aspectos que fazem parte de um espetáculo tenham um responsável designado. A construção do organograma da produção, no entanto, depende de cada produção e de sua própria organização e sistema adotado. (PIERCE, 2013). Assim, na produção teatral, o importante é garantir que cada processo necessário para a execução do produto final - o espetáculo - esteja a encargo de alguém, embora a função designada como responsável por cada aspecto possa diferir de produção para produção.

Seria ótimo se alguém te oferecesse um organograma que dissesse exatamente como essa organização em particular funciona. Infelizmente, é raro que uma companhia de teatro tenha um organograma e inédito que, no contexto de uma produção, a organização de fato funcione de maneira consistente com um. O mais provável é que haja uma estrutura informal de organização, o que é muito mais eficiente e produtivo. (IONAZZI, 1992, p. 20, tradução nossa).

Para determinar o funcionamento de uma produção e compreender essa estrutura organizacional informal, o autor sugere fazer as seguintes perguntas: “Quem faz o quê? Quem toma as decisões? Quem é a pessoa que, mais provavelmente, vai providenciar a informação e

as respostas que você precisa? Quem pode ajudar a minimizar a burocracia? O que cada pessoa associada à produção espera de você?” (IONAZZI, 1992, p. 20, tradução nossa).<sup>14</sup>

Ainda sobre a estrutura organizacional, é sabido que a vida de cada peça, de cada produção e da cada companhia é diferente. Os responsáveis (ou ‘cabeças de equipe’) variam de produção para produção, mas as bases são as mesmas, e as equipes são formadas pelos mesmo integrantes. O meio artístico depende dessas mudanças, e seus profissionais devem estar abertos a adaptações no sistema de trabalho. (PIERCE, 2013). As funções básicas exercidas por cada cargo em uma produção não deixam de ser, em geral, mantidas consistentes entre si, mesmo que as companhias teatrais apresentem uma estrutura organizacional significativamente variada. (IONAZZI, 1992).

Cada produção apresenta suas próprias características, sistemas de trabalho e desafios a serem superados. Por isso, “ninguém consegue antecipar todos os problemas que uma produção vai encontrar porque cada produção é única, e não existe nenhuma experiência anterior com a qual aprender.” (IONAZZI, 1992, p. 11, tradução nossa). Embora a afirmação do autor seja um tanto generalizada, e existam maneiras de aprender com os erros e acertos de experiências passadas de outras produções, este é um indicativo da falta de instrumentos que documentem a experiência das produções e armazenem a sua memória de forma que possa servir de aprendizados para futuras realizações. Além disso, é possível entender as premissas dessa afirmação, pois cada projeto tem suas particularidades e necessidades que tornam seus problemas, de certa forma, inteiramente novos.

A peça da *Broadway* ‘Mary Poppins’, por exemplo, contou com uma equipe de produção experiente para sua realização, que apresenta uma cena em que o elenco sapateia de cabeça para baixo, com os pés no teto e paredes do teatro. As necessidades de adaptação e resolução de problemas que envolveram a segurança dos atores, a equalização do som dos sapatos, a iluminação que não revelasse os cabos de sustentação, etc. foram únicas e específicas à realização deste espetáculo. Mesmo que a mesma equipe encenasse o mesmo espetáculo em outro teatro, novas soluções teriam que ser elaboradas para a adaptação da cena na estrutura de um outro espaço cênico. Se até a montagem de uma mesma produção precisa se adaptar a cada nova circunstância a ponto de não conseguir aproveitar as soluções de uma

---

<sup>14</sup> Essas e outras perguntas foram utilizadas nas entrevistas para construção do mapeamento realizado no campo empírico desta pesquisa.

experiência anterior, tanto mais produções diferentes não poderiam contar com experiências alheias para todos os passos de seu processo.

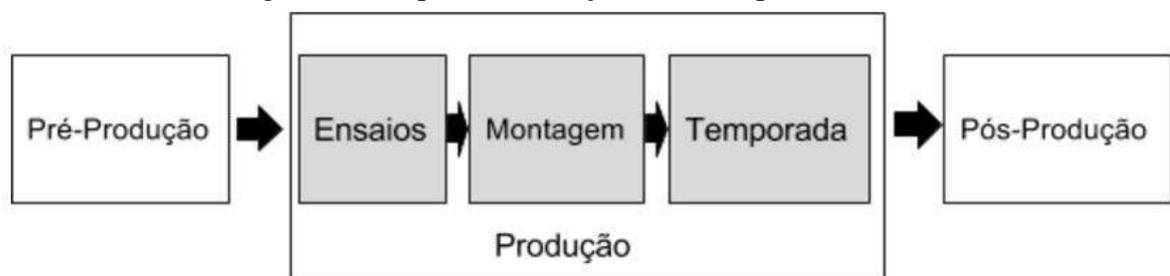
No entanto, mesmo que não seja possível utilizar por inteiro as experiências anteriores, conhecer o processo de produção a fundo e analisar suas fraquezas e a resolução de problemas semelhantes em produções anteriores pode, sim, ser um artefato capaz de auxiliar a construção de um novo espetáculo, ainda que não em sua totalidade, ao menos em algumas das etapas da produção.

#### 4.3.1 O Processo de Produção

O processo de produção engloba a criação e execução de um espetáculo, e pode ser dividido em 4 grandes etapas: Pré-produção, Ensaios - de elenco, de orquestra, técnicos e gerais, Montagem e Performance ou Temporada - as apresentações em si. (IONAZZI, 1992, p. 11; DUARTE, 2015, p. 139). É possível acrescentar ainda a Pós-Produção, ao final das apresentações, etapa que envolve os acertos de contas, destinação final dos materiais remanescentes - cenários, e figurinos, por exemplo - e demais questões administrativas.

A sequência de realização das etapas pode ser representada de acordo com a figura 5 abaixo, onde a Pré-Produção envolve os processos de: Escolha da Peça - Elaboração do Projeto - Contratação da Equipe - Escolha de elenco (*Casting*) - Organização dos locais e horários de ensaio; a Produção envolve: a) Ensaios - de cena, movimento e música - Ensaios Integrados - Ensaios com Figurino e Cenário - Ensaios de Palco, b) Montagem de som e luz - Ensaio Técnico - Ensaio Geral, c) Temporada. Por fim, a Pós-Produção envolve os processos: Prestação de contas, Fechamento de Contratos, etc.

Figura 5 – Etapas da Produção de um Espetáculo Teatral



Fonte: elaborado pela autora

A Pré-Produção pode ser dividida em três partes: Pesquisa, Organização/Planejamento e Audições. A Pesquisa envolve o estudo do material e do ambiente de produção, visando o acúmulo de conhecimento essencial para o entendimento da peça e a organização necessária para realizá-la. O Planejamento e a Organização consistem da construção do quadro de trabalho para que a informação adquirida sirva de guia para o processo de produção, e as Audições consistem no processo seletivo destinado à escolha do elenco. (IONAZZI, 1992).

Pré-Produção, então, envolve diversas atividades iniciais como: escolha de texto, negociações relativas aos direitos autorais de montagem, captação de recursos variados, formação das equipes técnicas e artísticas, audições. Por serem atividades sem estrutura fixa, e dependentes de variáveis por vezes fora do controle da produtora realizadora do processo, a Pré-Produção costuma ser uma das etapas mais demoradas, muitas vezes sendo iniciada anos antes da Produção. É “caracterizada por ser uma fase difusa, pouco estruturada e incerta, até mesmo sem garantias de que o espetáculo acontecerá.” (DUARTE, 2015 p. 131). Ionazzi (1992) destaca que o tempo dedicado à pesquisa e organização da produção é fundamental para providenciar o tipo de serviço que resulta em um espetáculo de qualidade.

A Produção em si, etapa que engloba os processos de Ensaios e Montagem, consiste em pôr em prática planos e ações planejadas durante a pré-produção. É o momento em que ocorre a maior integração das diversas equipes envolvidas no projeto, “quando são integrados os aspectos artísticos e técnicos para que o espetáculo ‘tome forma’, no sentido de se materializar da maneira como é apreciado pelo público.” (DUARTE, 2015, p. 111).

A fase de Ensaios se inicia durante a primeira leitura da peça, e é o período mais exigente das etapas da produção de um espetáculo. A presença de cronogramas definidos de ensaio e a manutenção de uma rotina consistente durante esse período são fatores cruciais para uma execução bem-sucedida quando for o momento de realizar as performances de fato. (IONAZZI, 1992).

O período de Montagem consiste da montagem propriamente dita da aparelhagem técnica necessária para a execução do espetáculo: aparatos de iluminação, sonoplastia, cenário e demais acessórios técnicos que precisam ser previamente preparados no espaço cênico.

A culminância destes processos se dá, então, no período da Temporada, em que todos os trabalhos realizados são postos à prova, sendo apresentados ao seu cliente final: a plateia. Desta interação podem advir mudanças tanto da Direção quanto das demais equipes, em

especial as técnicas, que dependem muito da reação da plateia para avaliar o bom funcionamento de suas atividades.

Por fim, a Pós-Produção, que por sua vez não interfere no trabalho primário do espetáculo, mas é quando são realizadas as funções administrativas essenciais para o cumprimento dos requisitos legais, de apoios e patrocínios e prestações de conta que se fizerem necessários.

Uma vez compreendidas as etapas que compõem o processo de produção, é preciso entender um pouco mais sobre as equipes - também chamadas de departamentos - envolvidas na produção, quem são seus componentes, e quais funções exercem, bem como os documentos gerados no exercício destas funções.

#### **4.3.2 As Equipes de Produção**

A palavra Produção recebe vários sentidos no contexto de uma peça teatral: fala-se da Produção como uma das etapas da realização do espetáculo - aquela que vem logo após a Pré-Produção; há quem denomine o próprio espetáculo de Produção; existem as Equipes de Produção, e a Produção enquanto departamento liderado, em geral, por um Diretor de Produção. Esta seção trata das equipes que compõem a Produção, sendo uma delas a própria Equipe de Produção.

Exatamente pela presença de diversas equipes e a necessidade de integração em seu trabalho, Pierce (2013) destaca a importância da comunicação, que deve estar presente em todo momento para que cada um possa cumprir sua função. É preciso que todos estejam muito bem conectados para que o espetáculo funcione corretamente. “Em todo espetáculo, especialmente um musical, um depende do outro o tempo todo, cada um faz parte de uma engrenagem.” (PIERCE, 2013, p. 36).

Para garantir a fluidez da comunicação entre as equipes, a autora ressalta o papel da disseminação controlada da informação, que pode reconhecida entre as atividades da Gestão da Informação mencionadas na seção 2.3:

É importante saber quem deve ser informado de que, o porquê e o para que. A informação pode criar conflitos se for distribuída ao acaso, ou se for passada prematuramente. [...] Não há nada mais satisfatório do que fazer parte de uma Companhia organizada e informada. (PIERCE, 2013, p. 48).

A autora atribui o gerenciamento de informação à organização da Companhia, salientando os problemas que podem ocorrer quando a informação é negligenciada ou distribuída de forma indevida.

Para melhor compreender as inter-relações entre as equipes e a dinâmica do compartilhamento de informações que ocorre a todo momento na produção de um espetáculo, é interessante observar a categorização de IONAZZI (1992), que divide os cargos e funções da Produção da seguinte forma: Equipe Artística, Equipe Técnica, *Performers*<sup>15</sup> e Administração.

Embora a responsabilidade de cada departamento ou equipe seja estabelecida no momento da contratação e possa variar de produção em produção dependendo das necessidades de cada espetáculo, estas são as equipes reconhecidas na literatura como fundamentais, e as funções mais comumente exercidas por seus membros:

A **Equipe Artística** - *Artistic Staff* - é, no geral, composta por: Diretor, Escritores e Compositores, Coreógrafo, Diretor Musical e Designer, tradicionalmente os de Cenário, Figurino, Luz e Som, mas mais recentemente o teatro tem recebido o acréscimo de novas especializações, como: automação, projeção, efeitos especiais... Cabe à Equipe Artística o trabalho de concepção do espetáculo, sendo reservadas a ela as tomadas de decisão relacionadas com os processos criativos do teatro: criação de conceito, da linguagem e de tudo o que pode ser considerado a ‘alma’ do produto cênico.

A **Equipe Técnica**, composta no geral por Gerente ou Diretor de Produção/ Diretor Técnico e Equipe de Produção, normalmente dividida em departamentos que trabalham na execução das criações dos designers, que podem ser internos ou externos à companhia, e em demais responsáveis pela manutenção do show, tanto na área elétrica - como operador de mesa de luz e som, quanto patrimônio, vestuário, maquiagem, cabelo, carpintaria, contrarregragem... É função da Equipe técnica dar ‘corpo’ às criações elaboradas pela equipe artística, sempre adequando seus trabalhos à visão do Diretor do espetáculo.

Os **Performers**, dentre os quais figuram o Elenco e os Músicos da Banda ou Orquestra, a quem cabe executar em cena, a cada nova apresentação, a idealização da equipe artística, com apoio da manifestação física dos elementos construídos pela equipe técnica. Eles são a ‘voz e o rosto’ do espetáculo.

---

<sup>15</sup> Do inglês, pode ser traduzido como artista ou intérprete. No caso do teatro musical, se aplica com frequência pelo fato de se lidar com atores que também são dançarinos, cantores, músicos e até mesmo acrobatas.

Por fim, tem-se a **Administração**, com os demais departamentos, que oferecem apoio e suporte às equipes Técnica, Artística e ao Elenco. Vão desde o Gerente de Companhia, cargo semelhante ao Gerente de Pessoas de uma empresa, até o Contador, Marketing/Publicidade, Apoio - recepcionistas, limpeza, copa, manutenção do teatro, etc... São eles o ‘coração’ do espetáculo, o motor que mantém a maquinaria do teatro funcionando.

Pierce (2013), em sua divisão de departamentos e equipes, inclui a Administração, Contadoria e Bilheteria na Equipe de Produção, e aponta as demais equipes de Apoio como um departamento separado. Vale ressaltar que estas divisões são uma maneira ilustrativa de apresentar as equipes de uma produção de teatro musical, e refletem as experiências de cada autor com as companhias das quais fizeram parte.

A categorização de Ionazzi, por exemplo, apesar de muito didática e pertinente para categorizar as diferentes equipes de produção de acordo com o teor de seu trabalho, não representa bem as relações entre as equipes, uma vez que certas equipes artísticas, por exemplo, podem ter mais relações com seus pares técnicos do que com as demais equipes artísticas. Um bom exemplo disso é o do Cenógrafo com os Designers de cenário, os cenotécnicos, marceneiros, carpinteiros e demais confeccionadores de material de cena. A relação entre tais cargos é muito estreita, mais até do que a relação entre o Cenógrafo e o Figurinista, por exemplo.

Como um todo, “o trabalho da equipe é ser invisível aos olhos do público e que os seus movimentos surpreendam e provoquem o efeito mágico que tira o fôlego do espectador.” (PIERCE, 2013, p. 39), com exceção dos membros do Elenco, que estão sempre à frente e cara a cara com o público. Essa invisibilidade das equipes de produção não é utilizada como forma de negligenciar sua importância, pelo contrário. Uma equipe harmoniosa se mostra tão eficiente que permite que o enredo transpareça de forma límpida e clara, apenas fazendo seu trabalho por trás dos panos. Nenhum elemento da cena deve falar mais alto do que a história a ser contada.

A seguir, serão apresentadas as principais equipes de uma produção de teatro musical, com uma breve descrição das funções de seus cargos, lembrando que esta é uma visão geral da atribuição de funções baseada na literatura. A realidade das produções é particular a cada situação, companhia e projeto, distinta mesmo em produções de porte e caráter semelhante. Esta é apenas uma compilação do que a literatura do teatro musical atribui a cada função apresentada.

#### 4.3.2.1 Produção

A Equipe de Produção envolve: Diretor e/ou Gerente de Produção, Assistentes de Produção, Produtores executivos e, por vezes, engloba a equipe de Administração, que conta com Administrador, Contadores e Bilheteria. (PIERCE, 2013).

Ionazzi atribui ao Gerente de Produção as atividades de realizar orçamentos, cronogramas e alocação de recursos necessários à produção. Ele seria o responsável por organizar o cronograma de ensaios, contendo datas e locais de ensaio, delegar as funções das equipes inseridas nos processos de ensaio, e gerenciar outros recursos necessários conforme as necessidades se manifestem. O autor apresenta também a figura do Diretor Técnico, que gerencia a implementação dos componentes de design e operação e funcionamento de equipamentos. (IONAZZI, 1992 p. 22). Quando da não existência deste cargo nas companhias, essa função acaba sendo absorvida pelo Gerente de Produção ou por algum cargo equivalente.

Em algumas produções, figuram ambos os cargos de Diretor de Produção e Gerente de Produção, com o Diretor sendo responsável pelo planejamento, contratações, autorização de gastos e desenvolvimento do calendário de produção, e o Gerente responsável pelos aspectos técnicos de montagem e administração da peça e supervisão da prestação de serviços e manutenção para que esteja dentro do orçamento aprovado pelo Diretor. (PIERCE, 2013)

O Administrador se encarrega dos pagamentos e cobranças de contas de todos os envolvidos na produção. Pode ser apenas uma pessoa, ou em grandes produções pode contar com uma equipe completa destinada a providenciar suporte administrativo. (IONAZZI, 1992). O Contador regula e documenta os aspectos financeiros e de cobrança de impostos, e os responsáveis pela bilheteria<sup>16</sup> se encarregam de vender o ingresso ao público e emitir os relatórios de venda (borderô) para a produção.

#### 4.3.2.2 Direção Cênica (*Artística ou Geral*)

A figura do Diretor Cênico, que pode também ser denominado Geral, Artístico, Encenador ou simplesmente Diretor, é de extrema importância para a garantia de que todas as

---

<sup>16</sup> Em muitos casos, a bilheteria é de responsabilidade do teatro que sedia as apresentações, sendo passada à produção somente a porcentagem que lhe compete. Nestes casos, a Bilheteria não figura como parte da Equipe de Produção.

equipes estejam em sintonia com a mensagem e a linguagem escolhidas como fio condutor da encenação. Sua função, a direção, é um privilégio do Diretor ou Encenador, e “corresponde à concepção do espetáculo como um todo, incluindo a atuação dos atores, o modo de falarem, se posicionarem e se movimentarem, além de determinar a cenografia, o tipo de cenário etc.” (AGUIAR, 2012, p. 85).

O Diretor Artístico é o responsável pelos elementos necessários para interpretar o texto, ou seja, pelos aspectos artísticos da produção, excetuando-se aqueles que interfiram no orçamento. Dentro de suas funções está elaborar o cronograma diário de ensaios, organizar e coordenar as reuniões da equipe técnica e durante o processo seletivo de elenco (audições), desenhar e comunicar os conceitos do espetáculo para os demais designers e chefes de departamento, manter a qualidade artística do espetáculo, ensaiar e preparar o elenco e seus substitutos. (PIERCE, 2013). Para essa última função, pode contar com a ajuda de um Diretor Residente, além de ser acompanhado, no geral, por um ou mais Assistentes de Direção.

Parte do trabalho do Diretor Cênico no Teatro Musical é feita em parceria com o Diretor Musical e o Diretor de Movimento ou Coreógrafo, como a seleção do elenco, a marcação de cenas, entre outros. O Diretor Artístico delega as questões musicais ao Diretor Musical, as coreográficas ao Coreógrafo, etc., mas sempre mantendo a qualidade e a visão artística do espetáculo. Ele tem o direito de “não admitir qualquer proposta dada, caso comprometa a concepção/conceito da peça.” (PIERCE, 2013, p. 21).

Por ser o responsável principal pela criação do conceito do espetáculo, o Diretor Artístico é o membro das equipes criativas que tem mais contatos com as demais equipes, uma vez que está sempre supervisionando os trabalhos para garantir que as características do espetáculo estejam harmoniosas entre si, dentro da sua visão, e façam parte de um todo coeso e complementar ao enredo.

Dentre os processos essenciais realizados pelo Diretor podem ser destacados os seguintes: Criar concepção do espetáculo; Elaborar Cronogramas de ensaios; Dirigir Ensaio de Cenas, Ensaios Gerais e Ensaios Técnicos; Supervisionar o trabalho das demais equipes.

Junto ao Diretor Artístico e assinando a coautoria criativa do espetáculo de teatro musical, estão o Diretor Musical e o Diretor de Movimento ou Coreógrafo. Segundo Ionazzi (1992), as abordagens destas duas figuras à peça, apesar de estarem sempre baseadas na concepção do Diretor Artístico, têm seus lugares e suas necessidades particulares, especialmente durante o processo de ensaio. É preciso garantir que ambos coexistam de

maneira equilibrada e bem-sucedida, para isso, é necessário promover um ambiente otimizado para que a criatividade floresça.

A partir dessa afirmação, pode-se notar o reconhecimento do autor para a manutenção de ambientes de compartilhamento, espaços como aqueles que a Gestão do Conhecimento chama de *Ba*, em que diferentes profissionais se utilizam de seus conhecimentos e experiências para a criação conjunta.

A seguir, aborda-se com mais detalhes a função dos Diretores Musical e de Movimento.

#### *4.3.2.3 Direção Musical*

Essa Equipe pode contar com Diretor Musical, Preparador Vocal, Gerente de Orquestra, Instrumentistas e Versionistas, dependendo do tipo de espetáculo. Segundo Pierce (2013), o Diretor Musical é o representante do Diretor artístico no que concerne aos aspectos musicais.

Dentre suas funções estão: organizar e ensaiar elenco e orquestra, selecionar as músicas da audição de elenco, coordenar o processo de audições para instrumentistas; distribuir, organizar e coordenar a entrega de partituras para elenco e orquestra, acrescentando as versões em português à partitura no caso de musicais de origem estrangeira, garantir os direitos autorais e demais políticas envolvendo as músicas do espetáculo, além de criar arranjos musicais e adequar os tons das músicas às vozes dos atores e reger a orquestra - função que pode ser desenvolvida também pelo Gerente de Orquestra ou por um Regente.

O Diretor Musical trabalha em contato direto com o Diretor Cênico, mantendo a comunicação constante para garantir a qualidade musical do espetáculo, sempre relacionada à concepção geral. Outras equipes que tem envolvimento direto com este profissional são as equipes técnicas, em especial a de Sonoplastia, que conta com a assessoria do Diretor Musical em quesitos como: escolha de microfones, equalização e qualidade de som do auditório, criação do roteiro de operação da sonoplastia, criação de efeitos sonoros. (PIERCE, 2013).

É possível perceber, nessa definição, a quantidade de documentos envolvidos nos aspectos musicais do Teatro Musical. Um dos aspectos que mais dependem dos cuidados com a informação para esta equipe é a manutenção das partituras atualizadas em sua última versão para todos os envolvidos na performance - instrumentistas, atores, regente. Uma falha nesse quesito pode ocasionar em desafinações, erros de texto, e desencadear outros erros de ações

que dependam de ‘deixas’<sup>17</sup> da música para sua execução. O mesmo princípio se aplica ao roteiro de operação de som, que deve sempre estar atualizado e com as deixas corretas, acompanhando as mudanças naturais do texto que ocorrem durante o processo de ensaio.

#### 4.3.2.4 Direção de Movimento

Essa equipe pode envolver, além do Diretor de Movimento, um Coreógrafo, um Preparador Corporal, e um *Dance Captain*. Embora o Diretor de Movimento e o Coreógrafo, em geral, sejam funções acumuladas por um único profissional, são cargos com escopos distintos, apesar de complementares.

O Diretor de Movimento está diretamente ligado ao Diretor Cênico, sendo o seu representante na criação e concepção do movimento da encenação visual que acontece no palco. (PAVIS, 2011). Ele é o responsável pelos aspectos espaciais e relacionais e direciona seu olhar para as especificidades do corpo - individual e coletivo - do elenco, se utilizando do movimento para transmitir as mensagens definidas pelo diretor artístico para cada ator em cada cena. Já o Coreógrafo cria coreografias, movimentos corporais baseados em figuras e geralmente associados à dança. Seus números coreográficos e marcas também devem corresponder à visão artística do espetáculo. Essa função também envolve as atividades de organização e ensaios com o elenco, seleção de elenco nas audições e garantia da qualidade e limpeza dos números coreografados, além de selecionar o integrante do elenco que vai atuar como *Dance Captain*. (PIERCE, 2013)

O *Dance Captain* é um bailarino que faz parte do elenco e se torna responsável por fazer o registro da criação e a manutenção da ‘limpeza’ das coreografias ao longo da temporada. É também ele o responsável por ensinar coreografias a novos integrantes, uma vez que normalmente não há registro documental das coreografias. (PIERCE, 2013). Por vezes, quando a companhia não conta com um Preparador Corporal, é ele quem se encarrega do aquecimento corporal do elenco.

É interessante notar, do ponto de vista da gestão da informação, que a importante função de registrar os movimentos do espetáculo aparece delegada a este cargo que é bem específico das produções importadas. Pierce também não menciona, em sua descrição da

---

<sup>17</sup> ‘Deixa’ é um termo do teatro que designa o sinal (fala ou ação) que desencadeia um novo movimento, que pode ser uma mudança de luz, cenário ou som (IONAZZI, 1992), ou mesmo o início da fala de um outro personagem.

função, quais tipos de materiais são utilizados para o repasse dessas informações, e nem em que formato ele ocorre - audiovisual, fotográfico, textual... A não explicitação da maneira de documentar a informação de movimento que é, por si só, algo extremamente difícil de replicar, reflete também uma falta de padrão desses registros no meio teatral, o que pode ser fatal para a manutenção de um espetáculo.

Por fim, o Preparador Corporal tem como função, além de aquecer o elenco, entregar ao Diretor de Movimento ou ao coreógrafo, o corpo dos atores pronto para as necessidades do espetáculo. De acordo com o tipo de produção a ser realizada, isso pode envolver aulas preparatórias de uma certa modalidade de dança - sapateado ou flamenco, por exemplo; acrobacias ou outros elementos circenses, manipulação de bonecos ou uma série de outros elementos corporais que necessitem de um preparo físico especializado e prévio aos ensaios da peça em si. É relevante ressaltar que o preparador corporal, assim como o *Dance Captain*, geralmente não se envolve com os processos de criação.

Após essa pequena descrição dos fazeres dos núcleos de direção, observam-se os demais departamentos, com suas próprias criações e atividades, sempre, é claro, submetidas à aprovação dos diretores.

#### 4.3.2.5 Cenografia

Cenografia é, para Gianni Ratto (2001 p. 22), “o espaço eleito para que nele aconteça o drama ao qual queremos assistir. Portanto, falando de cenografia, poderemos entender tanto o que está contido num espaço quanto o próprio espaço”. O autor defende que a cenografia seja “assimilada pelo espetáculo, lembrada como um dos detalhes interpretativos do texto, amalgamada no contexto de um projeto geral” (RATTO, 2001, p. 22), ou seja, coerente com a visão conceitual do diretor, e empregada a serviço do enredo.

A cenografia de uma peça, também denominada Arquitetura cênica, compreende, além do cenário, toda a concepção conceitual do espaço cênico, seja ele realista, fantasioso, de sonho, de pesadelo, surreal... “Envolve também a movimentação da cena, a iluminação, se as mudanças de cenário serão feitas à vista do público ou não, se o palco será dividido em vários espaços etc.” (AGUIAR, 2012, p. 85). Ou seja, a totalidade da cenografia perpassa os limites

do cenário<sup>18</sup> e da equipe liderada pelo Cenógrafo, e adentra outras equipes, como a Iluminação, a direção de movimento, o figurino, entre outras. Afinal, “o trabalho do cenógrafo só pode fazer-se em cima da moldura, do fundo e dos figurinos.” (ROUBINE, 1998, p. 127).

Além da constante interação com outras equipes, a própria equipe de Cenografia geralmente apresenta grande interação entre suas vertentes artísticas e técnicas, por vezes apresentando profissionais que incorporam ambas as funções, sendo composta por Cenógrafo, Assistente, Cenotécnico, Aderecistas e por demais profissionais que auxiliem na construção propriamente dita do cenário como marceneiros, pintores, etc.

O Cenógrafo é responsável pelo desenho do cenário, que se baseia na concepção artística do espetáculo, mas deve também cumprir as exigências técnicas e as restrições financeiras da produção. Cabe a ele também criar, organizar e monitorar o orçamento, o calendário de execução, a construção, o transporte e a montagem das peças de cenário; além de participar dos ensaios técnicos e manter a produção informada do andamento do trabalho, comunicando qualquer problema que ponha em risco o prazo de entrega do material. O Cenógrafo também é quem verifica a pintura do cenário para que corresponda com o visual do figurino, adereços e iluminação, mantendo um todo coeso. (PIERCE, 2013). Como parte dos documentos que produz no exercício de sua função, estão: plantas de cenário, maquetes, tabelas de orçamento, calendários e cronogramas de execução.

O Aderecista trabalha em direto contato com o Cenógrafo e o Diretor Artístico para estabelecer o visual e as exigências dos objetos de cena. Estes podem ser meramente decorativos ou ter um papel importante no desenvolvimento da peça. Para isso, é preciso saber se um objeto vai ser manipulado por um ator, e com que objetivo.

Por vezes, o diretor precisa de um objeto cotidiano e real, para dar verossimilhança à cena. Certos diretores preferem que seus atores realmente bebam algo de uma garrafa se o personagem estiver bebendo, ao invés de simplesmente fingir beber de uma garrafa falsa, ou vazia. Porém, se uma garrafa vai ser quebrada na cabeça de um ator, por exemplo, é preciso que o aderecista providencie uma garrafa falsa, de efeito, que quebre sem machucar. Providenciar um objeto real nessa situação seria catastrófico.

O Aderecista também é responsável por construir os adereços usados durante o ensaio,

---

<sup>18</sup> Cenário pode ser entendido tanto quanto “o espaço físico construído no palco, com as pinturas, os móveis, os biombos e outros elementos postos em cena, quanto o espaço ficcional criado na peça.”. (AGUIAR, 2012, p. 85).

tornando-os o mais próximo possível dos adereços finais, preparar a mesa/estante de adereço para as coxias durante o espetáculo, verificar o bom uso, bom funcionamento e limpeza dos adereços, coordenar a entrega e retirada de material do teatro e manter a produção informada sobre o andamento do trabalho. Dentre os documentos que produz, estão: lista dos adereços usados pelo Elenco e dos usados como enfeite, Orçamento e Calendário de Construção. (PIERCE, 2013).

Já o Cenotécnico é o responsável pela execução física dos desenhos criados pelo Cenógrafo. Cabe a ele providenciar material e executar as atividades de construção do cenário, conforme as especificações do desenho do cenógrafo, mantendo-se o mais fiel possível às proporções, medidas e demais informações fornecidas. Ele responde ao cenógrafo, que se encarrega de supervisionar o trabalho, sempre tendo em mente a concepção original do espetáculo.

Ao final do séc. XIX, até o figurino passou a ser incorporado entre as tarefas do cenógrafo, que também era pintor, uma vez que o balé russo passou a integrar cenário e figurino, formando na cena um verdadeiro quadro com o conjunto do espaço cênico e do corpo dos bailarinos. Esse acúmulo de funções do pintor-cenógrafo-figurinista foi motivado por uma compreensível preocupação com a unidade visual e estilística das produções. Anteriormente, costumava-se considerar que a responsabilidade dos figurinos era de uma outra alçada. (ROUBINE, 1998, p. 127)

Atualmente, embora Figurino e Cenário estejam novamente separados na maioria dos casos, é bastante comum encontrar a figura do cenógrafo-figurinista, ou mesmo observar a relação de trabalho muito próxima entre estas duas funções. Roubine (1998, p. 123) afirma que o figurino tem, “em última instância, uma função que o aproxima de um objeto de cena: o espaço emoldura o personagem, à semelhança do seu meio familiar; e o figurino, enquanto elemento visual, estabelece um essencial elo de significação entre o personagem e o contexto espacial em que este evolui.”

#### *4.3.2.6 Figurino*

O Figurino, também denominado traje cênico, é compreendido como “a indumentária dos atores/performers partícipes de uma produção cênica por meio de artifícios ligados ao vestir e ao adornar.” (SOARES, 2014, p. 134), e tem a função dupla de auxiliar no arranjo

plástico da cena e colaborar no processo de composição da dramaturgia, através dos significados que transmite.

Dentre estes significados estão o status social, a situação real do personagem (ROUBINE, 1998), e os “traços psicológicos e sociológicos que servem para auxiliar a corporificação da personagem e inseri-la como elemento constituinte da narrativa.” (NACIF, 2012, p. 1). O figurino, em cena, presta um “depoimento sobre a pessoa que o usa e, indiretamente; sobre o panorama no qual aparece. Foi realmente usado. Pode e deve, se for o caso, exibir seu desgaste, a sua sujeira.” (ROUBINE, 1998, p. 123).

Segundo Kárita Soares (2014, p. 134), o Figurinista, responsável pela composição do figurino, tenta estabelecer vínculos com o público, e para isso “elege e/ou cria peças do vestuário, calçados e outros adereços; molda o corpo/sujeito por meio de diferentes métodos, aplicando variados conhecimentos acerca de formas, cores, texturas, modelagens, matérias, estampas, articulações e caimentos. ”

No exercício de sua função, o Figurinista é o responsável por identificar e listar os requisitos de figurino, elaborar orçamento dos materiais necessários para sua execução, providenciar aquisição - compra, aluguel ou confecção- dos figurinos, organizar o cronograma de confecção, tirar medidas do elenco e fazer provas de figurino e organizar o inventário das peças, bem como o transporte para dentro e fora do teatro. (PIERCE, 2013). O Figurinista é também parte da equipe criativa, uma vez que a concepção e desenho dos trajes, apesar de subordinada à visão artística do Diretor, tem certa liberdade de criação envolvida. Para isso, grande parte da elaboração dos figurinos é precedida por um intenso e detalhado processo de pesquisa.

A pesquisa do figurino parte da leitura do texto dramático (ou roteiro cinematográfico), onde se conhece o contexto histórico, o gênero literário e o número de personagens e seus papéis (protagonista, antagonista, árbitro, coadjuvante, entre outras). Segue-se a caracterização das personagens, apoiada em pesquisa onde se definirá os perfis físico, sociológico e psicológico, além do valor simbólico atribuído ao lugar da personagem na trama. (NACIF, 2012. p. 4).

Além do processo de pesquisa inicial e prévio ao início dos ensaios, tanto o figurinista quando o cenógrafo e os aderecistas devem estar atentos e presentes no decorrer dos ensaios, uma vez que muitas necessidades de modificação ou adaptação acontecem durante a prática do elenco.

Ionazzi (1992) adorna essa necessidade com o seguinte exemplo: durante os ensaios, um ator desenvolve uma ação em cena que envolve o uso de um relógio de bolso, o diretor aprova e decide que seria apropriado ao personagem que ele tivesse tal objeto em mãos. É preciso identificar<sup>19</sup> que tal relógio precisará de um bolso para ser guardado, logo o departamento de figurino deve ser informado sobre isso, com notas especificando o nome do personagem e a cena em que o objeto foi inserido. Se a localização do bolso for crucial para a cena, esta informação também deve ser incluída. Esse é um momento em que a interação e comunicação entre os departamentos de aderecismo e figurino se torna crucial, pois os detalhes como por exemplo o tamanho do objeto para que o bolso sirva adequadamente não podem passar despercebidos.

Além do Figurinista, o departamento de figurino pode contar com equipes de Lavanderia, Costureiras, Camareiras, Perucaria e Maquiagem, conforme as necessidades de cada produção. Com exceção da equipe de costura, que está envolvida na confecção dos figurinos, as demais funções dividem as responsabilidades com o cuidado e manutenção do figurino, bijuteria, perucas e maquiagem, depois de prontos, durante toda a temporada. O Camareiro organiza e distribui os figurinos nos camarins, ajuda o elenco na colocação de figurino e em trocas rápidas durante a apresentação, e garante o bom estado visual e de funcionamento do figurino e bijuterias, por vezes sendo responsável também por passar os trajes. (PIERCE, 2013).

Os documentos produzidos por esta equipe envolvem: Orçamentos, Lista de peças de figurino, Calendário e Cronograma de confecção e entrega para a Produção, Inventário de figurino, Lista de medidas dos atores. Outra importante contribuição material das Equipes de Figurino e Cenário para o período de ensaios é a entrega de objetos e figurinos provisórios para ensaio.

Os adereços e trajes provisórios de ensaio, bem como as estruturas maiores de cenário, como móveis, devem se aproximar o máximo possível do produto final. (IONAZZI, 1992, p. 48). Isso é essencial para que os atores se acostumem com o caimento, peso e manuseio de tais materiais, incorporando-os à sua atuação e não sendo pegos de surpresa quando no momento dos ensaios técnicos e gerais.

---

<sup>19</sup> Neste exemplo, o autor atribui a responsabilidade pela observação, anotação e comunicação das modificações ocorridas nos ensaios ao *Stage Manager*, função que será descrita mais a fundo na seção 4.3.2.8

Dessa forma, percebe-se que estas equipes também estão intimamente ligadas ao Elenco em seus processos.

#### 4.3.2.7 Elenco

O Elenco é a equipe de produção que tem maior visibilidade frente ao público. Afinal, seus membros estão cara-a-cara com a plateia, durante todo o espetáculo, de tal forma que, muitas vezes, o trabalho das demais equipes só é visto e posto para funcionar em função dos atores, seus corpos, suas vozes e suas ações.

O Ator, profissional que representa papéis ficcionais no teatro (AGUIAR, 2012, p. 85), constrói, em cena, o equivalente da complexidade que caracteriza uma ação na vida real, e a sua construção, a personagem, deve envolver-se num impacto sensorial-mental com o espectador. (BERGAMIN, 2012).

O trabalho de construção da personagem, com todas as suas nuances físicas, mentais, emocionais e psicológicas, é das mais importantes atividades do ator. As fontes primordiais desta pesquisa são as circunstâncias dadas inicialmente, e que devem ser levadas em conta na criação do papel, como “o enredo da peça, os seus fatos, acontecimentos, época, tempo e local da ação, condições de vida, a interpretação dos atores e do diretor, a *mise-en-scene*, a produção, os cenários, os trajes, os acessórios, os efeitos de luz e de som.”(STANISLAVSKI, 1996, p. 78). Ainda segundo o autor, o Ator filtra, através de si, todo o material que recebe do autor e diretor, elaborando-o e completando com sua própria imaginação.

Os membros do elenco têm contato direto com o Diretor Artístico, os demais diretores e preparadores corporais e vocais, mas são geralmente observados e/ou consultados pelas demais equipes por sua estreita relação com as atividades desenvolvidas por elas. O figurino depende das medidas e das avaliações dos atores quanto ao seu funcionamento e praticidade em cena, assim como o cenário; o Sonoplasta depende de suas vozes para equalizar os microfones, etc.

Dentro do elenco, existem algumas funções e cargos distintos para os atores, como os atores Principais, Alternantes e Substitutos e o Teatro Musical apresenta alguns casos particulares ao seu gênero também nesta equipe, como é o caso do *Ensemble* ou Coro, *Covers*, *Swings* e *Pit Singers*. (PIERCE, 2013)

Os Principais são atores que geralmente interpretam um só personagem ao longo da

peça, sendo os principais responsáveis pelo desenvolvimento do enredo. Alternantes são atores que dividem o papel com os principais, e podem constar de uma produção por diversos motivos: o papel ser muito demandante física, vocal ou mentalmente; por motivos publicitários ou mesmo pela falta de disponibilidade total de um ator. Por vezes, os alternantes podem também fazer parte do *Ensemble*.

O *Ensemble*, também conhecido como Coro, é uma característica marcante do teatro musical de grande escala, estilo Broadway, e é formado por grupo de atores e/ou dançarinos que interpretam vários personagens durante a peça, além de fazerem parte dos números musicais e cenas de grupo. Alguns atores do *ensemble* acumulam o papel de *Covers*, sendo substitutos de um ator principal para o caso de alguma eventualidade.

Quando um dos *Covers* tem que assumir um papel principal ou algum outro imprevisto acontece com um membro do coro, os *Swings* são convocados. Os *Swings* são “atores preparados para substituir um número determinado de atores que fazem parte do *ensemble*. Ficam fora do espetáculo, a não ser que estejam substituindo alguém em cena.” (PIERCE, 2013, p. 25). A necessidade de tantas precauções quanto à substituição de atores se dá pelo fato de os grandes musicais serem longos - entre duas e três horas de duração - e terem temporadas bastante exaustivas, com alguns apresentando até oito shows por semana. Tudo isso, somado ao valor alto cobrado pelos ingressos e à grande expectativa do público, resulta em sessões que não podem ser canceladas a não ser por um motivo muito sério.

Por fim, eventualmente o elenco também conta com a presença de *Pit Singers*. Esta, no entanto, é uma função muito específica e nem sempre aparece nas produções. o *Pit Singer* é um cantor contratado para cantar nos bastidores em números de coro que sejam coreograficamente muito exaustivos para os artistas em cena, ou quando a parte musical precisa ser mais `encorpada`. Essa função não é necessariamente cumprida por um ator, já que envolve apenas a voz cantada, e não inclui a participação em cena.

O Elenco não tem uma grande produção de documentos, no geral as informações que registra se restringem a anotações em seus roteiros. A maioria das informações que o elenco transmite ocorre por meio oral, em resposta às demandas da demais equipes. Quanto aos documentos que utiliza, pode-se citar o roteiro do espetáculo, as partituras e materiais audiovisuais de referência entregues pelos diretores, e os cronogramas de ensaio, além das pesquisas para construção de personagens realizadas por cada ator.

Para finalizar a descrição das diferentes equipes e seus respectivos cargos e funções da

produção de Teatro Musical, apresenta-se a seguir a última equipe. Apesar de não figurar entre as equipes iniciais que seriam pesquisadas no escopo do projeto de pesquisa, durante o levantamento de literatura foi observado que alguns autores apresentam um cargo que tem em sua função uma gama de atividades importantíssimas para a realização de um espetáculo, em especial um espetáculo de grande porte, além de ser uma função altamente relacionável com as práticas e atividades desenvolvidas nos processos de gestão da informação e do conhecimento.

Foi, então, decidido que essa figura seria incorporada às equipes que este trabalho se propunha a observar, para compreender melhor o seu funcionamento no esquema geral da produção e identificar quais aspectos dessa função continuam sendo desenvolvidos por outros profissionais, quando nem o cargo nem a equipe existem de forma explícita em uma produção. A referida equipe é a de *Stage Management*.

#### 4.3.2.8 *Stage Management*

*Stage Management* é um departamento da produção formado por profissionais denominados *Stage Managers*<sup>20</sup> (SM). Essa é uma função relativamente nova dentre as existentes nas produções teatrais, e predominantemente associada ao Teatro Musical. O *Stage Manager* é compreendido como o “informador, organizador, coordenador e conciliador” (PIERCE, 2013, p. 16), a ponte entre as Equipes Artísticas e Técnicas da Produção.

Leslie Pierce atribui o surgimento dessa função à necessidade da presença de uma pessoa que pudesse conferir e assegurar-se tanto da parte técnica quanto da artística de um espetáculo. Isso porque, muito comumente, “Os diretores ficam 100% com o Elenco na sala de ensaios, assim como a Equipe Técnica fica 100% no palco.” (PIERCE, 2013, p.16).

As atribuições do *Stage Manager* são muitas, e dentre todas as demandas de sua função, com um grande arsenal de informações e detalhes aos quais precisa estar atento, surgidos ao longo do processo corrido de ensaios e montagem, está a imensa responsabilidade perante espetáculos em que milhões de reais estão envolvidos. Qualquer falha sua pode pôr em risco o sucesso a produção. (PIERCE, 2013, p. 12).

---

<sup>20</sup> O termo *Stage Manager* não tem tradução oficial para o português e é utilizado no idioma original no jargão do Teatro Musical, por isso será mantido dessa forma ao longo deste texto. Sua tradução seria algo como ‘Coordenador de Palco’.

Segundo Ionazzi (1992), uma das funções primordiais do *Stage Manager* é distribuir informação e, ainda mais importante, manter abertas, em ambas as direções, as linhas de comunicação entre as equipes. O autor propõe 3 métodos formais que serviriam ao propósito de estabelecer meios de comunicação eficientes e efetivos. São eles: reuniões de produção, um sistema de distribuição de informação - contando com informes diários e personalizados sobre as atividades de ensaio, e o uso de um quadro de avisos colocado no local de ensaios para ser a fonte oficial de informações da produção, contendo cronogramas de ensaio e avisos importantes.

Para bem distribuir as informações, é necessário criar uma lista de distribuição bem abrangente, incluindo membros de todas as equipes. É preciso atentar para quais membros podem se beneficiar de quais informações incluídas nos relatórios diários, e sinalizar as informações pertinentes a cada equipe.

A fim de se manter a par de todas as informações coletadas, o SM desenvolve também o Livro ou “Bíblia” da Produção. Esse livro é, na realidade, um apanhado geral de vários documentos essenciais para a produção. Em produções importadas, a Bíblia acompanha o roteiro, e já chega completa à mão dos *Stage Managers* locais, sendo apenas complementada com as informações específicas da nova produção. Mas, no caso de produções com texto original, é parte dos deveres do SM montar esse Livro da Produção que, em geral, contém duas partes: o roteiro completo (com o texto, marcações de cena e outras indicações da direção artística) e as demais informações de cronogramas e enredo.

A construção do livro é constante durante o processo de ensaios, com informações sendo adicionadas assim que se tornam disponíveis. Tudo que o SM pesquisa e aprende deve ser registrado no Livro da Produção.

Isso inclui: todos os requisitos preliminares de design, guias de pronúncia, fatos e imagens, descrições cena-a-cena, entradas e saídas [de atores em cada cena] listas de contato, plantas baixas, esboços de figurino, mapas de figurino<sup>21</sup>, mapas de luz, planos de iluminação, mapas de som, formulários, cronogramas de ensaio e performances, prazos. (IONAZZI, 1992, p.34, tradução nossa).

E a lista de afazeres dessa função não para por aí. É o SM quem acompanha os ensaios e produz documentos como: desenhos de execução e trânsito das mudanças de cenário, cronogramas de ensaio e apresentações, lista de contato de todos os membros das equipes,

---

<sup>21</sup> Do original “costume plot”, espécie de tabela discriminando em cada cena qual personagem utiliza qual figurino.

Relatórios de ensaio, o *Libretto*<sup>22</sup> formatado, a Relação das cenas, as listas de objeto cênicos, além do *Calling Script*<sup>23</sup>, do Livro da Produção e demais demandas que surgirem. (IONAZZI, 1992; PIERCE, 2013). Segundo Ionazzi, o SM é “Totalmente responsável por absolutamente tudo.” (IONAZZI, 1992, p.11 - tradução nossa).

É de surpreender que uma função tão abrangente e visivelmente fundamental não faça parte efetivamente de todas as produções de Teatro Musical. Analogamente, é possível associar a falta desse profissional nas produções com os problemas existentes na distribuição, armazenamento, organização e uso de informação.

Para compreender o papel dessa figura no cenário brasileiro e os possíveis desdobramentos da sua ausência nas produções, é preciso compreender o panorama em que essa função surgiu no país.

#### 4.3.2.8.1 Stage Management no Brasil

O *Stage Management* surgiu no Brasil com a vinda dos espetáculos musicais originais da *Broadway*. (PIERCE, 2013). A vinda desses espetáculos importados trouxe consigo a obrigatoriedade da manutenção das funções existentes nas produções originais, além da necessidade de cumprir, manter e controlar diversas propriedades do espetáculo para que este mantivesse sua concepção técnica e artística original inalterada.

Em 2001, ocorreu uma mudança no jeito de fazer teatro musical no Brasil, adaptando-se ao sistema internacional de trabalho. Sendo produções grandes e milionárias, as equipes de estrangeiros que são chamadas para montar o espetáculo demandam um sistema muito organizado, no qual estão acostumados a trabalhar em seus países. (PIERCE, 2013, p. 15).

Ainda considerado muito recente enquanto função no campo do teatro brasileiro, o *Stage Manager* raramente se faz presente na maioria das produções deste gênero no Brasil, quando não é requisitado por uma produção estrangeira. A não existência de uma palavra em português que traduza a função de *Stage Manager*, e a inexistência dessa função na tabela do Sindicato (PIERCE, 2013) denotam algo que vai muito além da simples ausência de uma palavra, ou da falta de visibilidade de um cargo. É um indício da própria inexistência da

<sup>22</sup> Libretto é “o livro de um musical que contém toda a informação da Dramaturgia do espetáculo.” (PIERCE, 2013, p. 49). Como na maior parte das vezes o Dramaturgo faz o texto e o Compositor as canções, cabe ao SM juntar ambas as partes na cronologia do espetáculo, transcrevendo-as conforme a visão do Diretor Artístico.

<sup>23</sup> O roteiro certo e atualizado, contendo os movimentos de cena corretos, incluindo movimentação de objetos, telas, sons, luzes, gelo seco, efeitos especiais, pirotecnia. (PIERCE, 2013)

função nos espetáculos, em particular naqueles que são produzidos nacionalmente e, portanto, não contam com a obrigatoriedade da manutenção dos cargos e funções das produções importadas.

Dentre as atribuições do *Stage Manager*, Pierce (2013) destaca: receber notas das equipes, atualizar as informações, dar seguimento às necessidades e organizar o trabalho do dia seguinte. A autora afirma que “é sua responsabilidade dar continuidade ao processo de toda informação que chega, [...] e toda informação que chega a ele deve ser confirmada antes de resolver o problema”. (PIERCE, 2013, p. 42). O papel do *Stage Manager* engloba, dentre muitas outras atividades, a gestão de grande parte da informação da produção, incluindo o registro de informações orais de ensaios, a explicitação de informação retirada do texto de forma a servir a equipes específicas de produção, como iluminação, cenário, figurino, etc. Além disso, cabe ao *Stage Manager* levar à discussão dos responsáveis os problemas e as implicações de todas as ações que envolvem o roteiro. (IONAZZI, 1992).

Assim, pode-se perceber que diversas atividades de Gestão da Informação são realizadas por esse profissional. Da mesma forma, estão contempladas nas atividades do SM diversas atividades correlatas às exercidas durante os processos de Gestão do Conhecimento. Conforme pode ser observado em Pierce (2013, p. 47), são elas: “Diferenciar a função, responsabilidade e conhecimento de cada um que faz parte da realização de um espetáculo, para posteriormente unificá-los a uma visão geral e um conjunto dada pela produção e/ou Direção Artística”.

O SM deve, também, ser um agregador de pessoas e suas habilidades/ conhecimento tácito, uma vez que cabe a ele saber quem é a melhor pessoa para resolver uma situação, procurá-la e passar toda a informação necessária para que a pessoa adequada possa resolver uma necessidade. (PIERCE, 2013, p. 46). No entanto, quando da ausência dessa função nas produções, quem se responsabiliza por essas atividades?

Para compreender o funcionamento dos processos desta forma particular de produção de Teatro Musical que não apresenta a função de Stage Manager, e identificar quem são os responsáveis pelas atividades apresentadas em cada equipe e aqui caracterizadas como de Gestão da Informação e do Conhecimento, foi elaborada esta pesquisa de campo, realizada conforme os procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa configura-se como pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, cujo objeto é uma produção de teatro musical brasileira de médio porte, sobre o qual se buscou identificar e mapear os fluxos de informação presentes, com a utilização do instrumento metodológico ‘observação participante’.

Florentino justifica a utilização da Pesquisa qualitativa do campo das artes cênicas com base na sua relação com as Ciências Sociais quando afirma que:

Há um considerável universo teórico e metodológico para desenvolver a pesquisa qualitativa no campo das artes cênicas a partir da diversidade de tradições analíticas ancoradas, principalmente, nas ciências sociais. Na tensa relação entre ciências sociais e artes cênicas se dá a gestação de um espaço inter e transdisciplinar que ainda não está suficientemente explorado, mas que permite suscitar diversas reflexões. (FLORENTINO, 2012, p. 123 ).

Minayo (2009, p. 21) afirma que “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode, ou não deveria, ser quantificado. Ou seja, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e atitudes.” Flick, por sua vez, define a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e as práticas do participante [...] As inter-relações são descritas no contexto concreto do caso e explicadas em relação a este. A pesquisa qualitativa considera que pontos de vista e práticas no campo são diferentes devido às diversas perspectivas subjetivas e ambientes sociais a eles relacionados. (FLICK, 2002, p. 22 apud BRAGA, 2007 p. 28).

Minayo (2009) divide a pesquisa qualitativa em 3 etapas: Fase Exploratória, onde ocorre a construção teórica e metodológica da pesquisa; Trabalho de Campo, em que a construção teórica é colocada em prática; e Análise e Tratamento do Material Empírico e Documental, que compreende o conjunto de procedimentos para valorizar, compreender e interpretar os dados empíricos coletados e articulá-los com a teoria. Para o presente estudo foram utilizados os seguintes instrumentos metodológicos de acordo com essas etapas:

Levantamento bibliográfico em livros, artigos de periódicos, bases de dados (BRAPCI, Project MUSE, BENANCIB, Portal ABRACE, Portal de Periódicos CAPES, *Google Acadêmico*), teses e dissertações sobre as teorias de Gestão da Informação e do Conhecimento, Cultura Informacional e Processos e Fluxos de informação, para identificar as

atividades envolvidas no gerenciamento de fluxos informacionais para posterior comparação com o resultado encontrado na pesquisa empírica. Para os modelos de análise de fluxos de informação, tomou-se como base os autores LESCA E ALMEIDA, 1994; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; CHOO, 2003; e BEAL, 2007. Foram compilados e utilizados destes modelos os seguintes elementos básicos do processo informacional:

- Identificação da Necessidade Informacional
- Aquisição de Informação
- Organização e Armazenamento da Informação
- Serviços e Produtos da Informação
- Disseminação da Informação
- Utilização da Informação

Em seguida, foi realizado um levantamento bibliográfico visando identificar os conceitos, origens e evolução no Teatro Musical, enquanto gênero artístico no Brasil, bem como as teorias utilizadas na produção de espetáculos, em busca de modelos de funcionamento e administração da produção teatral que incluíssem aspectos de gestão de fluxos de informação, preferencialmente aplicados a peças de Teatro Musical.

Foram utilizadas, além de fontes da produção acadêmica da área de produção teatral, fontes adicionais para complementação do resultado, devido à escassez de produção científica no âmbito da produção de Teatro Musical. Estas fontes foram livros, artigos jornalísticos, palestras e entrevistas - tanto publicadas na mídia quanto conduzidas pessoalmente, na forma de entrevistas realizadas exclusivamente para os fins deste estudo, contendo relatos de experiência de produtores e demais membros de produções reconhecidas no meio artístico e representativas da realidade de teatro musical brasileiro. As entrevistas, de caráter não-estruturado, foram realizadas com profissionais da área de teatro musical. Por respeito à ética, na discussão dos resultados da pesquisa, seus nomes foram substituídos por letras do alfabeto em ordem aleatória.

De modo a compreender a aplicabilidade dos elementos retirados da teoria de Ciência da Informação à realidade do Teatro Musical, foi realizado um estudo empírico, tendo como métodos de coleta de dados: observação participante em peça de teatro musical e entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos membros das equipes de produção da referida peça que, por

respeito à ética e confidencialidade, tiveram seus nomes substituídos pelo cargo exercido na produção estudada.

A Observação Participante foi feita de acordo com a visão de Minayo (2009, p.70), que a define como um

Processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador, no caso, fica em contato direto com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível, participando da vida social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de colher dados e compreender o contexto da pesquisa. Por isso, o observador faz parte do contexto da sua observação e, sem dúvida, modifica esse contexto, pois interfere nele, assim como é modificado pessoalmente. (MINAYO, 2009 p.70).

A investigação do fluxo de informações foi conduzida em uma produção carioca profissional, realizada por uma produtora que tem, em seu histórico, a realização de outros espetáculos musicais e, em sua equipe, profissionais especializados neste tipo de empreendimento cultural. A observação se deu a partir do acompanhamento dos processos desenvolvidos pelas equipes de Direção (Direção Cênica, Direção Musical e Direção de Movimento), Figurino, Cenário e Adereços, Iluminação, Design e Operação de Som e Elenco. Tal acompanhamento ocorreu durante o período de Ensaios, Montagem e início da Temporada, e teve duração de aproximadamente 2 meses e meio, abarcando desde o início dos ensaios do espetáculo até a sua estreia, perpassando pela construção dos elementos e acessórios cênicos, ensaios e apontamentos da direção e elenco, e pela montagem dos elementos de cenário, equipamentos de som e iluminação.

É importante ressaltar, contudo, que o processo de construção de um espetáculo não se restringe às etapas de produção aqui observada, mas também abrange decisões e pesquisas feitas muito antes do início do processo de ensaios, durante a pré-produção, - como pesquisas para criação do conceito do espetáculo, escolha das equipes e audições de elenco - e termina somente após a última apresentação da temporada e a finalização da pós-produção.

A realização de um espetáculo teatral contém, no geral, quatro etapas: Pré-Produção, Produção - envolvendo ensaios de elenco e orquestra, Montagem e Temporada. (DUARTE, 2015 p. 139). A primeira etapa trata de trâmites iniciais como escolha de texto, negociações legais sobre os direitos autorais de montagem, captação de recursos, formação das equipes técnicas e artísticas, planejamento, pesquisas e audições. A segunda, a Produção propriamente dita, consiste nos processos de pôr em prática o planejamento desenvolvido durante a pré-produção. A etapa de Montagem envolve os procedimentos mais práticos e técnicos de

montagem de cenário, ajuste de luzes, montagem de iluminação, elementos de som como microfones, caixas e retornos, entre outros. Já a Temporada se refere ao período em que o espetáculo permanece em cartaz, vai da estreia até o encerramento das apresentações. (DUARTE, 2015, p. 111). É possível, ainda, acrescentar a etapa de Pós-Produção, que envolve a prestação de contas, o armazenamento, descarte ou devolução dos recursos e materiais utilizados e a liberação do espaço em que a peça foi apresentada.

Estas etapas, no entanto, têm duração prolongada e, muitas vezes, indeterminada e, portanto, não puderam ser incorporadas ao escopo desta pesquisa. Foram, da mesma forma, deixados de fora do recorte aqui abordado, os processos informacionais que não são considerados exclusivos do campo do teatro musical, pois estão presentes em diversas outras organizações, como processos administrativos e contábeis, de recursos humanos, de marketing e divulgação, e afins.

Para os fins desta pesquisa, foram analisados apenas os fluxos informacionais presentes nas etapas de Produção e Montagem, uma vez que o período de pré-produção pode se estender por meses e até anos sem a certeza da concretização do espetáculo. A Temporada em geral tende a repetir - com pouquíssimas alterações - o mesmo esquema de fluxo informacional observado na estreia, e a pós-produção não depende mais de todas as equipes de produção aqui observadas, sendo geralmente executada pelos produtores e assistentes de produção, após o desligamento das demais equipes.

Assim, visando a viabilidade de execução desta pesquisa, optou-se por contemplar, na pesquisa empírica, o mapeamento dos fluxos de informação que ocorrem somente a partir do início do processo de Produção, começando com os ensaios, seguidos do processo de montagem até a estreia. Devido à particularidade das produções de Teatro Musical, em que cada peça tem sua realidade de produção única, é inviável presumir a possibilidade de uma generalização do gerenciamento de processos e fluxos informacionais. Dessa forma, esta pesquisa não tem a pretensão de generalizar os resultados, mas apenas de representar e mapear como essa produção em particular lidou com seus processos e fluxos informacionais.

A Observação foi realizada com a presença da pesquisadora nas reuniões de equipe, ensaios e montagem; consistindo na anotação de todos os procedimentos observados em Diário de Campo, e Entrevistas Semi-estruturadas com a diretoria de produção do espetáculo e os membros de cada uma das equipes envolvidas. As entrevistas apresentaram perguntas sobre comunicação entre equipes, necessidades informacionais, fontes de informação,

processo de tomada de decisão, consulta de informação, usos e recuperação de informação; situações em que foi notada a falta de gestão de informação e se esta falta gerou algum problema para a produção, com base no levantamento de literatura e nas questões apresentadas por Ionazzi<sup>24</sup> (1992) sobre *Stage Management*.

Para coleta dos dados foi utilizada a elaboração de Diário de Campo, e o preenchimento de Formulário de Mapeamento de Processos, seguido da validação, pelos entrevistados, da descrição dos processos mapeados. Como resultado da análise e tratamento do material empírico e documental coletado, ou seja, os dados obtidos durante as entrevistas e a observação, foi elaborado mapeamento representativo do funcionamento do processo de fluxo informacional da produção de teatro musical em questão, elencando as pessoas e seus cargos - vinculados às suas funções em cada equipe - responsáveis pela manutenção e gerenciamento dos fluxos informacionais.

O diário de campo foi elaborado a partir da observação de ensaios, que ocorreram de segunda a sexta-feira, com duração de 20 horas semanais, e de reuniões entre equipes, realizadas paralelamente. Como método de organização do diário, foram adotadas notações para identificar aspectos relevantes à pesquisa. **Informações registradas** foram marcadas com negrito, acrescidas da descrição entre parênteses (áudio, texto ou imagem), **comunicação oral** com a cor azul, **questões da pesquisadora** para serem elucidadas nas entrevistas em vermelho, **observações e comentários da pesquisadora** em laranja, problemas de origem informacional em sublinhado e *atividades de criação e produção de conhecimento* em itálico. A aplicação destas notações pode ser observada no excerto a seguir, extraído do Diário de Campo, observação do ensaio de 04-11-2016:

O Ensaio tem um formato diferente, pois está presente uma manipuladora de bonecos, para oficina com os atores. A Manipuladora dá **aula** inicial sobre técnicas de manipulação, dando exemplos com bonecos que trouxe. Atores assistem à aula e **participam com perguntas**. Alguns **anotam em cadernos** (textual), **AD grava** (áudio) da aula completa. **AP filma e fotografa** (imagem e audiovisual) algumas partes para registro.

Durante a aula, atores aprendem que o manipulador precisa estar vestido com cor neutra, mas os figurinos já estão em processo de confecção. Resolvem **mencionar o assunto para a figurinista**. (**Quem vai fazer essa comunicação? Alguém está registrando essa demanda para não esquecer depois?**) Também precisam **falar com o cenógrafo** para adaptar o cenário para que um dos bonecos fique sempre sentado, pois não há atores suficiente para manipular os pés do boneco. (**Quem é o responsável por esse aviso?**)

---

<sup>24</sup> O roteiro completo das questões utilizadas se encontra no Apêndice A.

A Manipuladora menciona **referências** (audiovisuais) em vídeo. Alguns atores **anotam** (textual) as referências, conseguem encontrar os vídeos pela internet no tablet e todos assistem. Após a saída da Manipuladora, o ensaio continua.

DV ensaia cena da “quadrilha”. *Várias marcações são feitas*. AD faz as vezes do ator que faltou, *decorando seu posicionamento* para *passar a ele* no dia seguinte. (Diário de Campo, observação do ensaio de 04-11-16).

O formulário de coleta de dados para mapeamento de processos, que está apresentado como Apêndice B, foi baseado no modelo de Maranhão e Macieira (2004) e preenchido durante as entrevistas. Contém como campos: Nome do processo, Área, Responsável pela Área, Responsável pela informação, Equipe atual envolvida no processo mapeado, Objetivo Geral do Processo ( a) Finalidade principal e b) Esquema (cadeia principal).), Descrição do processo.

Ao observar de perto a continuidade dos processos diários de uma produção, foi possível conduzir uma investigação dos fluxos informacionais aos moldes das afirmações de Curty:

A investigação do fluxo da informação impele diretamente à observação de fatores como os canais de informação e comunicação pelos quais ela é veiculada e transmitida, as fontes de informação que servem de suporte e arrolam essas informações, os atores (gatekeepers e colaboradores) desse processo, bem como a estrutura (tecnológica e de infra-estrutura) envolvida e algumas variáveis com relação à busca e ao acesso da informação. (CURTY, 2006, p. 114).

Foram adotadas como base para o mapeamento dos processos informacionais as etapas do Ciclo da Abordagem por Processos, que consistem em: Identificar, Mapear, Modelar, Implementar, Medir/Avaliar e Melhorar os processos de trabalho. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004). Dessa forma, o recorte da pesquisa foi direcionado para as duas primeiras etapas: Identificação e Mapeamento dos Processos.

Quanto aos modelos para mapeamento dos processos e fluxos informacionais, foram selecionados: a ferramenta SIPOC (*Supplier-Input-Process-Output-Consumer*), retirada da metodologia Six Sigma, para montagem da visão geral do processo, e as técnicas de BPMN para a construção do mapeamento de fluxos propriamente dito.

A ferramenta SIPOC, quando aplicada à GI (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004), pode ter seus elementos interpretados da seguinte forma:

- Supplier: fornecedor *de informação*

- **Input:** *informação* inicial necessária para execução das atividades
- **Process:** as atividades desenvolvidas, de acordo com o ator (responsável pela execução). de cada atividade, e apresentando o suporte da *informação transmitida*
- **Output:** o produto *informacional* resultante do processamento
- **Consumer:** o destinatário final do produto *informacional*

A partir destas informações, coletadas através das entrevistas e da observação da produção de um espetáculo, explicitadas no SIPOC, foi realizado o mapeamento dos fluxos de informação, utilizando o *software* livre Bizagi<sup>25</sup> para a construção do mapeamento, baseado no modelo de fluxograma *Cross-functional*, em que as etapas do processos são relacionadas diretamente aos responsáveis pela sua execução.

Os mapeamentos realizados envolveram 7 processos ,aqui, considerados fundamentais para o desenvolvimento da parte artística e técnica da produção de um espetáculo de teatro musical, nomeadamente os processos de : Ensaio Cênico, Ensaio de Movimento, Criação de Arranjo e Ensaio Musical, Concepção de Design/Operação de Luz, Concepção de Design/Operação de som, Concepção/Confecção de Cenário e Concepção/Confecção de Figurino, caracterizados pelo conjunto das atividades das equipes de Produção, Direção Cênica, Direção Musical, Direção de Movimento, Iluminação, Sonoplastia, Cenografia, Figurino e Elenco.

Os mapeamentos resultantes foram validados pelos responsáveis de cada processo, e apresentados juntamente com uma breve descrição da função exercida pelo responsável maior de cada processo, bem como das informações mais relevantes coletadas nas entrevistas e na observação feita pela pesquisadora.

---

<sup>25</sup> Bizagi Process Modeler é um *software freeware* (livre) para modelagem de processos de negócios. Uma ferramenta para diagramar e documentar os processos, em conformidade com a notação gráfica Business Process Modeling Notation (BPMN).

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção se apresenta o acompanhamento do processo de produção de teatro musical, contendo: uma breve descrição do funcionamento da produção escolhida como campo empírico desta pesquisa, bem como as equipes que a constituem, e a contextualização do espetáculo observado; a Árvore de Processos contendo o processo essencial da produção teatral escolhida; as equipes de produção envolvidas no processo; e o mapeamento dos processos e fluxos informacionais observados.

### 6.1 ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE TEATRO MUSICAL

O estudo de campo foi realizado em uma empresa dedicada a produções culturais, resultando no acompanhamento do processo de montagem de espetáculo musical direcionado ao público infanto-juvenil, criado a partir da obra de um importante compositor da música popular brasileira, já falecido. O espetáculo dispôs de aproximadamente 70 minutos de duração e classificação livre. O elenco, formado por 5 atores-cantores-músicos e um instrumentista, executava todas as 26 músicas do espetáculo ao vivo.

O espetáculo foi originado a partir da idealização de uma das atrizes, e o roteiro original foi escrito pelo autor com base nas composições e em pesquisas biográficas sobre o referido compositor. Apesar disso, o texto apresentado não se caracteriza como biográfico, mas resulta em uma ficção criada a partir da ambientação, nos dias atuais, dos personagens presentes no universo das músicas que compõem o repertório do espetáculo.

Para sua realização, o espetáculo contou com as seguintes equipes: Produção - composta por Diretor de Produção, Produtor Executivo, Assistente de Produção e Estagiário de Produção; Direção - Diretor e Assistente de Direção; Direção Musical - Diretor Musical; Direção de Movimento - Diretor de Movimento e Manipulador de Bonecos; Cenário - Cenógrafo, Assistente de Cenografia/Aderecista, Cenotécnicos, Designer de Bonecos, e Assistente de confecção de Bonecos; Figurino - Figurinista, Assistente de Figurino, Costureiros; Elenco - 5 atores multi-instrumentistas e 1 músico percussionista, Iluminação - Iluminador e Operador de Luz; Sonoplastia - Designer de Som, Operador de Som e Microfonista; Equipe de Palco - Camareiro e Contrarregra; além de equipes de Marketing, Administração, Programação Visual, do Autor do texto, contratada especificamente para a

criação do roteiro deste espetáculo, e alguns outros profissionais colaboradores de determinadas etapas específicas da produção como, por exemplo, uma oficina oferecida por uma Manipuladora de Bonecos e uma preparadora vocal especializada na criação da voz dos personagens.

Figura 6: Equipes de Produção

<b>Produção</b>	Diretor de Produção	Produtor Executivo	Assistente de Produção	Estagiário de Produção	
<b>Direção</b>	Diretor Cênico	Assistente de Direção			
<b>Direção Musical</b>	Diretor Musical				
<b>Direção de Movimento</b>	Diretor de Movimento	Manipulador de Bonecos			
<b>Cenário</b>	Cenógrafo	Assistente de Cenografia/Aderecista	Cenotécnico	Designer de Bonecos	Assistente de Confeção de Bonecos
<b>Figurino</b>	Figurista	Assistente de Figurino	Costureiros		
<b>Elenco</b>	Atores	Músico			
<b>Iluminação</b>	Designer de Luz (Iluminador)	Operador de Luz			
<b>Sonoplastia</b>	Designer de Som	Operador de Som	Microfonista		
<b>Palco</b>	Contrarregra	Camareira			
<b>Demais equipes administrativas</b>					

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar desta divisão de equipes, os processos realizados ocorrem de forma interligada entre os diversos profissionais, logo, foi percebida a inviabilidade de observar os fluxos e processos de forma isolada em cada equipe da produção. É preciso, então, focar o olhar na totalidade de cada processo, com suas respectivas atividades, desenvolvidas por profissionais de diversas equipes, conjuntamente.

Assim, para analisar os processos e fluxos desta produção, foi elaborada uma árvore de processos com os principais processos envolvidos na realização de uma produção teatral e, em seguida, foram descritos os processos fundamentais realizados na produção estudada, associando-os aos principais responsáveis pela sua execução.

Com base na *Árvore de Processos* que Maranhão e Macieira (2004, p. 14) apontam como um dos passos iniciais na elaboração de um mapeamento de fluxo de processos, foi elaborada uma *Árvore de Processos* para a Produção de Teatro Musical.

Apesar da representação dos processos como uma árvore ramificada ser interessante para a compreensão geral dos processos da produção, é preciso compreender que as atividades realizadas não ocorrem necessariamente de forma tão discriminada e independente. Muitos desses processos ocorrem simultaneamente, envolvendo diversas equipes e de forma interconectada, corroborando a afirmação de Choo (2003), de que os processos não se realizam de maneira compartimentada, e as atividades ocorrem de maneira sobreposta e com fronteiras permeáveis. É preciso ter em mente essa realidade quando da observação da árvore de processos e dos mapeamentos elaborados, no entanto, este não pode ser um empecilho ao esforço de mapear e compreender os processos existentes, da melhor maneira possível.

A *Árvore de Processos* elaborada em função da produção teatral, na Figura 6, a seguir, apresenta, em sua primeira coluna, o Processo essencial de uma Produção de Teatro Musical, na segunda coluna os Subprocessos considerados mais importantes, e na terceira as atividades - ou tarefas - relacionadas a cada um destes subprocessos.

Apesar de oferecer um bom panorama dos processos envolvidos na produção teatral, esta ferramenta não oferece espaço para associar cada tarefa aos agentes<sup>26</sup> responsáveis por sua execução, mas serviu como base para a construção dos mapeamentos de processos e fluxos de informação apresentados na subseção 6.2.

Figura 7 – *Árvore de Processos*<sup>27</sup> de Produção de Teatro Musical

<b>Processo Essencial</b>	<b>Subprocessos</b>	<b>Atividades/Tarefas</b>
Produção e Apresentação de Espetáculos de Teatro	Escolha do Espetáculo	Selecionar e Obter Roteiro
		Adquirir direitos autorais
	Contratação de	Montar Equipe de Produção

<sup>26</sup> O termo mais utilizado na literatura de BPMN seria 'ator', mas devido à temática desta pesquisa abordar o mesmo termo no contexto teatral, foi optado por utilizar o termo 'agente'.

<sup>27</sup> Vale destacar que esta é uma árvore de processos simplificada, e que pode ainda ser desdobrada e elaborada com mais detalhes, mas serve ao propósito a que se destina neste trabalho: oferecer uma visão geral dos processos envolvidos na produção de um espetáculo de teatro musical.

Musical	Equipes	Fazer Seleção de Elenco ( <i>Casting</i> )
	Ensaio de Espetáculo	Ensaiai elenco (Ensaios Cênicos, de Movimento e Musicais )
		Realizar Ensaios Técnicos e Gerais
	Desenvolvimento de Infraestrutura Cenotécnica	Criar e Confeccionar Figurino
		Criar e Confeccionar Cenário
		Criar Design Iluminação
		Criar Design de Som
	Administração de Local, Pessoal e Finanças	Providenciar locais de ensaio e apresentações
		Gerenciar finanças (pagamentos,compras,vendas de ingressos, etc)
		Gerir Pessoas (atores, diretores e equipes de produção)
	Divulgação do Espetáculo	Criar e Executar Campanha de marketing
		Providenciar Registro Audiovisual para divulgação
	Montagem do Espetáculo	Montar Cenário
		Montar Som
		Montar Luz
	Apresentação do Espetáculo	Preparar Atores e Palco
Executar peça, com todos os aspectos artísticos, técnicos e contrarregragem		

Fonte: elaborado pela autora

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa não acompanhou a totalidade dos processos de produção, englobando apenas os decorridos entre o período de Ensaios e Montagem, até a estreia, com foco nos processos envolvendo as equipes técnicas e artísticas.

Dessa forma, nem todos os processos apresentados na figura 7 foram mapeados, sendo retirados os de cunho administrativo, de marketing e os realizados no período de pré-produção. Foram apenas mapeados os processos que envolveram Ensaiar Espetáculo, Providenciar Infraestrutura Cenotécnica, Montar Espetáculo e Apresentar Espetáculo, da forma como se apresentaram na produção observada.

Com isso, os processos mapeados e apresentados na subseção a seguir, representados da forma como foram observados, receberam as seguintes nomenclaturas: Da Concepção de cena ao Ensaio Cênico Corrido, Da Marcação de Cenas ao Ensaio de Movimento, Da Concepção ao Ensaio de Arranjo Musical, Da Criação do Design à Operação de Som, Da Criação do Design à Operação de Luz, Da Criação à Confeção de Figurino, e Da Criação à Confeção de Cenário.

## 6.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO TEATRAL

Ao realizar um mapeamento de processos direcionado para uma área da indústria criativa, como é a das artes cênicas, podem surgir questionamentos quanto à pertinência de mapear processos artísticos, sob o risco de sugerir que a arte pode ser compreendida por inteiro e dissecada em uma sequência de ações que, se repetidas, atingiriam o mesmo resultado final.

Presumir algo do gênero seria despir a arte de seu componente emocional, criativo, e tirar dos diretores e atores o senso de liberdade que torna as apresentações teatrais reconhecidamente únicas, com cada apresentação sendo reflexo de um exato momento no espaço e tempo, influenciada pela plateia ali presente.

Certamente o intuito deste estudo não é limitar, engessar ou privar a arte cênica de sua liberdade criativa, mas simplesmente oferecer ferramentas que, após aplicadas, tenham a possibilidade de facilitar a execução das atividades envolvidas na produção teatral que possam, sim, ser observadas enquanto processos e mapeadas.

É preciso também ressaltar que o Teatro Musical, em todas as suas características específicas aqui discutidas, apresenta uma estrutura um tanto mais rígida e fechada do que o teatro tradicional. No geral, as cenas são executadas de acordo com o andamento das músicas,

as coreografias são milimetricamente realizadas de forma que funcionem como uma engrenagem em conjunto com as trocas de cenário, figurino e iluminação. Assim, no contexto da produção de teatro musical, o mapeamento de processos passa a ser não só possível – dentro de determinados contextos - como também pertinente e necessário.

Tendo em mente estas nuances, foram determinados os processos aqui mapeados, tendo sido excluídos processos como o desenvolvimento de personagens por parte do elenco, a criação da concepção do espetáculo por conta do diretor, dentre outros que foram considerados pessoais e artísticos e, portanto, não passíveis de uma estruturação formal como a apresentada a seguir.

Os mapeamentos apresentados nesta seção foram desenvolvidos a partir das observações e entrevistas realizadas, e validados pelos entrevistados como representativos de seus processos de trabalho. É importante notar que cada processo pode ser descrito e mapeado a variados níveis de detalhamento e exaustividade, e que os mapeamentos aqui realizados pretendem ser apenas detalhados o suficiente para proporcionar a compreensão do processo e os fluxos de informação envolvidos de forma clara e representativa da realidade observada tendo em mente os objetivos da presente pesquisa.

A observação teve início na primeira semana de ensaios, após a conclusão dos processos de pré-produção, e acompanhou toda a produção, incluindo ensaios, montagem e encerrando na estreia do espetáculo, totalizando um período de aproximadamente 3 meses. O período de ensaios contou com encontros diários de duração de 4 horas em que se alternavam os ensaios cênicos, musicais e de movimento, muitas vezes com dois ou mais destes ensaios ocorrendo no mesmo dia. Para fins de clareza na compreensão desta análise, no entanto, os processos a seguir apresentados estão separados em 3 distintos processos de ensaio: cênico, musical e de movimento.

O Processo de ensaios é, de maneira geral, coordenado pela Direção<sup>28</sup> Cênica, com as atividades pertinentes à execução musical e corporal, respectivamente delegadas ao Diretor de Movimento e ao Diretor Musical. Conforme cada uma das cenas com a intenção dos personagens, as marcações de movimento e os arranjos musicais fossem concluídos em seus ensaios específicos, eram incorporadas ao ensaio cênico, figurando em cenas completas que

---

<sup>28</sup> Na produção observada, o cargo de Diretor Geral ou Diretor Cênico consta apenas como Diretor, mas, para facilitar a compreensão, será utilizada a denominação Diretor Cênico.

necessitariam, dali em diante, apenas de manutenção<sup>29</sup> e de eventuais alterações que se fizessem necessárias para a fluidez do espetáculo.

### 6.2.1 Ensaio Cênico

O Diretor Cênico (DC), enquanto detentor da visão geral e do conceito do espetáculo, exerce a função de dirigir as intenções do elenco em cada cena, além de manter as demais equipes artísticas e técnicas integradas tanto à sua visão original, quanto às modificações que se tornam necessárias ao longo do período de ensaios. Assim, parte do processo de ensaio cênico envolve o DC entrando em contato com membros de outras equipes para informar alguma mudança que pode alterar alguma outra atividade.

Esse foi o caso de uma cena, por exemplo, em que DC resolveu colocar dois atores sendo empurrados para dentro de cena em cima do banco de praça do cenário. Para ter certeza de que o banco suportaria o peso dos atores, foi preciso entrar em contato com o Cenógrafo, que foi então assistir a um ensaio para compreender esta e outras eventuais necessidades de alteração de cenário, e só então entrou em contato com o Cenotécnico, levando a sugestão que foi desenvolvida em conjunto no ensaio: colocar rodas maiores, mais resistentes e mais flexíveis na peça de cenário, para que pudesse ser manobrada com mais facilidade apesar do peso adicional.

Além do Cenário, frequentemente foi preciso que o DC entrasse em contato com as equipes de Figurino, Iluminação e Confecção de Bonecos, contato esse que acontecia majoritariamente por telefone, e-mails ou mensagens em aplicativos de celular. Além disso, foi possível perceber a comunicação constante mantida com os Diretores Musical e de Movimento, que frequentemente participavam dos ensaios em conjunto com o Diretor Cênico.

Apesar de todas essas atribuições acumuladas, durante a passagem das cenas no ensaio cênico, DC se mantinha constantemente atento ao desenvolvimento dos atores, interrompendo cenas para corrigir detalhes, mudar direcionamentos ou voltar ao começo da cena por conta de algum erro do elenco.

A partir daí, o processo se repetia a cada cena ensaiada isoladamente, até que se tivessem acumuladas cenas completas o suficiente - durante os ensaios paralelos de

---

<sup>29</sup> Também chama de “limpeza”, pois no jargão teatral uma cena que perde o ritmo, as intenções ou as marcações já existentes é chamada de “suja”.

movimentação e música - para que fosse feito um Ensaio Corrido, também conhecido como 'Passadão'. Neste momento do ensaio, as cenas são representadas em sequência, sem interrupção mesmo que haja erros. Durante esses ensaios, que poderiam ocorrer tanto em um dia específico quanto nos últimos minutos do ensaio regular, DC assistia a execução da cena completa, com os atores utilizando instrumentos e adereços provisórios que se assemelhavam o máximo possível ao resultado final dos materiais que ainda estavam em construção.

Para conseguir assistir o ensaio corrido tranquilamente, DC pedia a seu Assistente que anotasse os erros de execução, marcação ou fala, e que acompanhasse o roteiro durante o ensaio para atuar como 'ponto', ou seja, dizer prontamente a fala caso um ator a esqueça, para que a cena não seja interrompida.

Ao final do ensaio, tanto as observações de DC quanto as de seu assistente eram reunidas em uma grande roda de conversa, onde DC dava *feedback* da execução aos atores, ouvia e respondia suas dúvidas e corrigia erros. Em seguida, qualquer um dos demais diretores que estivesse presente no ensaio fazia a mesma coisa, por vezes chamando certos atores à parte para explicar uma correção mais específica ou treinar um movimento ou arranjo vocal de forma individual.

Esse processo foi repetido quantas vezes se julgou necessário ao longo do período de ensaios, por vezes contando com a participação de membros de outras equipes que precisavam assistir um ensaio corrido para o exercício de suas funções. Foi o caso do Cenógrafo, Figurinista, Designer de Bonecos e, mais próximo do final do período de ensaios, o Iluminador e o Designer de Som.

Assim, o processo de Ensaio de Cena foi mapeado desde a Concepção de Cena até o Ensaio Corrido, e se encontra representado no Apêndice C : Mapeamento "Da Concepção de Cena ao Ensaio Corrido".

Como é possível observar no mapeamento, DC cria a concepção do espetáculo a partir do recebimento do Roteiro, antes mesmo do início do período de ensaios, momento em que desenvolve as marcas<sup>30</sup> e direcionamentos de cada cena individualmente. Com o conjunto das cenas já esboçado, DC organiza um cronograma de ensaio, contendo datas, local e horário dos ensaios, bem como quais cenas serão trabalhadas e com qual Diretor. Esse documento é formulado e enviado semanalmente aos atores, contendo os cronogramas diários de ensaio

---

<sup>30</sup> No mapeamento seguinte, de Ensaio de Movimento, é possível perceber que este esboço inicial das marcações de cena será depois desenvolvido pelo Diretor de Movimento.

daquela semana, porque a ordem das cenas a serem ensaiadas pode ser alterada de acordo com o progresso dos ensaios da semana anterior.

De posse de tal documento, que é enviado por e-mail e aplicativo de mensagens instantâneas, os atores podem preparar, em casa, as cenas que serão trabalhadas no ensaio, decorando suas falas.

Ao iniciar o ensaio em si, DC faz uma breve explanação das intenções que esboçou para a cena a ser ensaiada e das marcações<sup>31</sup> que os atores devem seguir. Em seguida, os atores representam a cena conforme dirigidos, e DC os interrompe quando necessário para modificar uma marca que não esteja satisfatória, corrigir erros ou dar novos direcionamentos. A cada vez que são interrompidos, os atores fazem as modificações necessárias e repetem a cena. Esse processo ocorre quantas vezes DC considerar necessário para que a cena seja declarada pronta. Nesse momento podem surgir alterações que interferem com o trabalho de outras equipes, como Cenário, Figurino, Iluminação, etc. Se esse for o caso, DC comunica o membro da equipe interessada para que providencie os ajustes necessários.

Quando a cena é considerada pronta, o Assistente de Direção (AD) anota em seu roteiro as intenções, marcas e demais detalhes da cena, por vezes até mesmo desenhando pequenos esquemas do posicionamento dos atores no palco. Esse registro é de extrema importância, pois a cada vez que surgirem dúvidas quanto à cena em ensaios posteriores, DC pedirá que AD consulte suas anotações no roteiro.

Em entrevista, AD afirmou que é preciso estar sempre atento aos ensaios, e manter atualizadas essas anotações. Como os atores não podem parar a cada modificação de cena para anotar em seus roteiros, esse acaba sendo, no geral, o único registro das cenas para ser utilizado posteriormente.

Conforme o decorrer dos ensaios, são ensaiadas cenas o suficiente para começar a fazer os Ensaios Corridos, em que as cenas são representadas em sequência. Para decidir a extensão das cenas que já estão prontas a serem executadas nesse ensaio, DC consulta o Diretor Musical e o Diretor de Movimento antes de organizar o ensaio. Ao longo do período de ensaios, os ensaios corridos vão ficando cada vez maiores, até que englobem todas as cenas do espetáculo.

---

<sup>31</sup> Marcas ou Marcações, são os posicionamentos do ator no palco, assim como sua movimentação durante a cena.

Geralmente, quando o ensaio já tem um número razoável de cenas completas, com músicas e movimentos definidos, DC avisa aos responsáveis de outras equipes, que precisam observar alguns aspectos para a realização de suas atividades. No entanto, eles também têm a liberdade de entrar em contato pedindo para assistir a um ensaio, o que ocorre com certa frequência. DC, então, ajusta o cronograma semanal, incluindo um ensaio que atenda às necessidades da equipe que vai assistir.

O Ensaio Corrido, geralmente acontece frente a uma pequena plateia de diretores, assistentes e outros integrantes da produção. Simulando um palco, nesses ensaios os objetos de cena -mesmo que ainda provisórios- são posicionados nos espaços relativos às coxias em que ficarão durante as apresentações. O objetivo é criar um ambiente o mais próximo possível do teatro. Para isso, AD marca o chão com fita ou algum outro material, delimitando o espaço do palco, e coloca os objetos em seus lugares, utilizando por vezes cadeiras e outros elementos da sala de ensaio para substituir peças de cenário que ainda não estão prontas. Conforme os ensaios prosseguem, os atores passam a ser responsáveis pelo posicionamento desses objetos, atividade que é denominada ‘contrarregragem’.

O Ensaio corrido acontece, sem que as cenas sejam interrompidas, até o ponto demarcado pela DC. Ao fim do ensaio, DC tece seus comentários aos atores, bem como os demais membros da pequena plateia, quando requisitados. Alguns atores anotam os comentários pertinentes em seus roteiros, outros confiam na memória ou anotam em cadernos separados. Algumas vezes essa falta de obrigatoriedade do registro das cenas resulta em posterior discussão entre os atores, com um afirmando ser uma posição a correta e o outro defendendo uma marcação diferente. Nessas horas a presença das anotações de AD é essencial, no entanto, algumas vezes nem mesmo essas anotações se encontram atualizadas, o que resulta em DC definindo uma nova marca e resolvendo a questão.

Assim se conclui o processo de Ensaio Cênico, que é repetido durante todo o período de ensaios até que o espetáculo esteja concluído e todas as cenas finalizadas e decoradas pelos atores.

Um detalhe interessante da produção observada que não figurou no mapeamento por ser muito específico mas que vale a pena relatar, é a presença participativa do autor do roteiro. Como a peça contou com um roteiro original e um autor muito participativo, a direção cênica tinha a opção de pedir que certas falas fossem alteradas, cortadas ou acrescentadas, de acordo com a necessidade dos atores ou de algum impedimento na execução da cena original. Um

exemplo disso foi a cena final do espetáculo, que tinha um diálogo longo e cansativo para os atores, e acabou sendo substituído por uma movimentação diferenciada, em que uma atriz entrega um objeto a um ator, e ambos cantam um trecho de música, passando a mesma mensagem com muito mais rapidez e delicadeza. O Autor foi consultado e, depois de algumas reuniões e de assistir ao ensaio da cena, concordou com a mudança.

A participação do autor de um roteiro é, no entanto, uma questão delicada para os diretores, que gostam de ter liberdade de mexer em detalhes das cenas para adequá-los às necessidades do teatro, dos atores, ou mesmo do conceito geral do espetáculo. Ao mesmo tempo em que a presença do autor, neste caso, foi interessante para a construção de cenas e falas novas condizentes com o roteiro inicial; foi também um empecilho à tomada de decisão do Diretor, que se tornou obrigado a consultar o autor a cada mudança significativa no texto que desejasse realizar.

Em entrevista, quando indagado como mantinha o roteiro sempre atualizado apesar das constantes mudanças, a resposta do DC foi inesperada: seu método consiste em anotar de próprio punho as alterações sobre o roteiro original, sendo este documento o único que ele mantém consigo ao final do período de ensaios. Segundo o entrevistado, este roteiro rascunhado e coberto de alterações - 'sujo' - é o registro fundamental do caminho que originou o espetáculo: "Desse texto, todo sujinho, eu não abro mão. Aqui está a peça. Se eu tenho dúvida, está aqui.". (DC, entrevista em 13/12/2016).

Quando indagado sobre os documentos que utiliza e qual o seu destino final, DC afirma que joga fora todos os rascunhos de marcas, desenhos iniciais e demais registros que produz, mantendo apenas o roteiro em sua primeira versão como memória do espetáculo e guia para futuras remontagens.

Sobre a sua função de supervisionar o trabalho das demais equipes e manter coesas as diversas visões dentro da concepção maior do espetáculo, o entrevistado afirmou que mantém comunicação constante com os demais responsáveis das equipes, por telefone, e-mail e mensagens instantâneas, trocando fotos, referências, opinando sobre compra de material ou qualquer outro detalhe que demande sua aprovação. Nenhuma dessas informações é armazenada em outra plataforma além do meio em que foram recebidas e/ou enviadas.

Acontecendo de maneira intercalada com os ensaios de cena, comandados diretamente por DC, está um outro ensaio extremamente ligado a este processo, porém dirigido em conjunto com o Diretor de Movimento: O ensaio de Movimento.

### 6.2.2 Ensaio de Movimento

O Diretor de Movimento (DV) é uma figura nem sempre explícita nos musicais, normalmente tendo sua função incorporada às do Coreógrafo. Como a produção observada não apresenta coreografias propriamente ditas - com dança - mas apenas certos movimentos de palco acompanhando as cenas e as músicas, a função essencial de direção de movimento se tornou um pouco mais visível<sup>32</sup>.

A função do Diretor de Movimento é a de criar os movimentos relativos ao que o Diretor Cênico quer transmitir, através da relação do corpo dos atores com o espaço, em cada cena do espetáculo. Seu olhar envolve especificamente o corpo do elenco, tanto individual quanto coletivo. Nesta produção, o DV também exerceu a função de preparador corporal, realizando os aquecimentos necessários aos atores para o início de cada ensaio de cena.

Trabalhando em proximidade com o DC, os ensaios de movimento dependiam muito dos ensaios de cena, uma vez que as marcas de cena são primeiramente esboçadas pelo DC, para só em seguida serem desenvolvidas, alteradas ou delineadas com mais detalhes pelo DV, conforme é possível observar no Apêndice D: Mapeamento “Da Marcação de Cenas ao Ensaio de Movimento”.

Por ter como matéria-prima o corpo dos atores, a maior parte do trabalho do ensaio de movimento acaba não sendo registrada, a não ser nas ocasiões em que o AD acrescenta o que foi ensaiado às suas anotações, ou em certas ocasiões em que o DV pede que certo trecho de uma cena ou música seja filmado. Ainda assim, geralmente esse registro, feito no celular de algum ator, é utilizado somente no ensaio seguinte, e não é armazenado após o uso.

Quando indagado sobre o assunto, DV afirmou, surpreendentemente, que não é muita vantagem, segundo sua opinião, registrar esses movimentos, uma vez que eles precisam se tornar orgânicos ao serem executados pelo corpo do ator, e isso com o tempo pode ocasionar certas mudanças de movimento que não são indesejadas. Assim, um registro absoluto de tudo poderia ‘engessar’ a cena, especialmente em uma peça como essa, que não tem coreografias e preza por movimentos naturais e cotidianos.

O terceiro elemento completando a tríade de Diretores e, conseqüentemente, de ensaios do teatro musical é o Ensaio Musical, dirigido pelo Diretor Musical.

---

<sup>32</sup> Apesar da função constar no programa do espetáculo, juntamente aos diretores geral e musical, foi diversas vezes deixada de lado em reportagens ou críticas teatrais publicadas sobre o espetáculo ao longo de sua primeira temporada, levantando o questionamento quanto à proporção dessa ‘visibilidade’.

### 6.2.3 Ensaio Musical

O Diretor Musical (DM) descreveu sua função, em entrevista, como o responsável por criar o Conceito Musical, que em geral envolve alguns grandes aspectos: 1) Compor as músicas do espetáculo; 2) Criar os arranjos para as músicas que contemplem as particularidades do grupo que irá executá-los; 3) Ensaiar o Elenco e Orquestra; e 4) Supervisionar a equipe de som. Ele definiu de maneira abrangente o trabalho do Diretor Musical como: “Cuidar de tudo que tenha som na peça.” (Entrevista com Diretor Musical, em 28/01/2017).

No caso da produção observada, como as músicas foram todas escolhidas a partir do repertório de um compositor, não houve a necessidade da primeira função, e como o elenco desta peça também atua como instrumentista, os ensaios de músicos e atores acabaram ocorrendo em conjunto, com apenas um integrante do elenco sendo somente instrumentista, e os outros 5 sendo atores-músicos.

Quando perguntado sobre quais são as informações essenciais para a execução de seu trabalho e onde as obtém, o DM mencionou que o trabalho se inicia com uma reunião com o Diretor Cênico, a partir da qual são definidos os conceitos e a concepção geral do espetáculo. Em seguida, ele inicia sua própria pesquisa prévia, estudando o repertório escolhido e a instrumentação que será utilizada - quais instrumentos e estilos musicais serão utilizados, e suas principais características - para decidir o tipo de arranjo que será desenvolvido.

Nessa produção, quando o DM foi chamado a integrar a equipe, alguns atores já estavam envolvidos no projeto, então a escolha dos atores restantes foi influenciada pelos instrumentos que os mesmos tocavam, que deveriam ser complementares aos instrumentos dos que já faziam parte do elenco. Por conta dessa exigência de atores-músicos que estivessem sempre em cena como personagens - demanda que surgiu do roteiro da peça e foi acatada pela direção cênica, foi preciso que o DM se adaptasse ao fato de, em determinadas cenas, não poder contar com certos atores, que no momento estariam atuando de forma que não permitisse tocar determinado instrumento, pela necessidade de estar com as mãos livres ou por outro motivo cênico qualquer.

Ao longo da criação dos arranjos e dos ensaios iniciais, DM percebeu que essa formação de banda que mudava de cena a cena seria prejudicial ao andamento do

desenvolvimento sonoro da peça, sendo necessário incluir um “6º elemento” ao elenco inicial de 5 atores: um instrumentista permanente.

Assim, foi encontrado um ‘percuterista’, músico baterista e percussionista, que ficaria em cena durante todo o espetáculo, com seu *set* de percussão incorporado ao cenário, para manter a unidade e “garantir o ritmo do espetáculo” (DM, em entrevista concedida em 27/01/2017).

Quanto às informações que distribui, o DM é responsável por escrever os arranjos e disponibilizar as partituras e cifras ao elenco. No geral, as partituras eram enviadas digitalmente por e-mail e impressas pelos atores quando necessário, e as cifras normalmente eram ditadas pelo DM no ensaio; enquanto os atores envolvidos na instrumentação daquela música em particular as anotavam em seus roteiros.

Outro recurso muito utilizado durante os ensaios era a gravação de voz. Esse recurso era preferido pelo DM quando passava arranjos vocais, e o mesmo frequentemente incentivava os atores a gravar um registro em áudio com sua própria voz, em seus celulares, assim que aprendiam sua melodia, para que tivessem uma guia de estudo. Segundo DM, ouvir a própria voz é melhor para o elenco estudar em casa, e mais eficaz para a assimilação do que se ele mesmo - DM - gravasse uma voz-guia.

Além das partituras, o DM também elaborou um Roteiro de Deixas para o instrumentista, documento que contava com a lista de músicas e demais efeitos sonoros do espetáculo, precedida pela respectiva deixa<sup>33</sup>. Dessa forma, o músico poderia acompanhar a cena sem precisar olhar o roteiro completo do espetáculo para saber quando deveria tocar.

Posteriormente, por uma necessidade observada nos ensaios, esse roteiro de deixas foi acrescido do ritmo de cada música, escrito com uma numeração em bpm<sup>34</sup>, para manter as músicas no andamento correto. O processo que envolve a criação e desenvolvimento dos arranjos e os ensaios musicais foi representado pelo mapeamento disposto no Apêndice E: Mapeamento “Da Criação de Arranjo ao Ensaio Musical”

O DM também desenvolveu um Roteiro de Sonoplastia para ser entregue ao Designer e ao Operador de Som, contendo as deixas e os movimentos de som necessários, e uma Lista de Instrumentação, contendo cada uma das músicas do espetáculo, associada aos atores que a

---

<sup>33</sup> No teatro, o termo deixa se refere a uma fala, ação, movimento ou som que desencadeia uma outra fala, ação, movimento ou som.

<sup>34</sup> Medida de andamento sonoro cuja sigla significa ‘batidas por minuto’.

cantam e aos instrumentos utilizados. Essa lista alimenta a posterior programação da mesa de som, onde ocorre o controle de quais microfones e canais de som ficam ligados em cada cena.

Por fim, o DM também foi responsável por gravar os efeitos sonoros que não seriam executados pelos atores nem pelo músico em cena. Eram alguns efeitos sonoros digitais e uma música gravada com efeito de rádio antigo que seriam executados diretamente da cabine de som, pelo operador. Estes arquivos foram entregues em forma de CD e gravados por segurança no computador da produção, que seria ligado à mesa de som durante a apresentação e acionado no momento necessário.

Dessa forma o DM também é fundamental no processo que vai da Concepção à Operação do Design de Som, realizado em parceria com o Designer de Som e sua equipe técnica.

#### **6.2.4 Concepção e Operação de Som**

O Designer de Som<sup>35</sup> (DS) descreve sua função como o responsável pelo Projeto de Sonorização, que envolve interpretar tecnicamente as intenções da Direção e garantir que o som alcance de maneira igual a todos que estão na plateia. Para isso, trabalha diretamente com a Direção Cênica e a Direção Musical, além do elenco e da sua equipe que, nessa produção, consistiu de um operador de som e um microfonista.

Quando indagado sobre a formação necessária para exercer a função de designer de som, DS comentou que a sua formação agrega eletrônica e música, mas por não existir um curso de graduação focado na área, a formação dos profissionais do som no teatro varia muito, tendo em grande parte da sua composição profissionais com formação empírica, aprendendo através de trabalhos como assistente e operador de som.

Tanto o Operador de Som quanto o Microfonista responderam que sua formação é majoritariamente dessa forma e que, apesar de estarem sempre a procura de oficinas ou cursos livres mais específicos para a sua área, a fim de ampliar seus conhecimentos, trabalhar com profissionais da área ainda é a melhor forma de aprender sobre o assunto no Brasil.

Quanto às informações que utiliza para o exercício das suas atividades, o DS salientou as intenções dos diretores, que são transmitidas oralmente por meio de reuniões ou durante o

---

<sup>35</sup> Oficialmente o cargo consta na produção estudada como Sound Designer, mas optou-se por utilizar neste trabalho o termo em português, como já se apresenta na literatura recente, e por ser um termo mais confortável para o entrevistado.

ensaio técnico, a lista de material disponibilizada pelo teatro que recebe as apresentações, o roteiro de sonoplastia e as ocasionais referências que busca quando precisa amplificar algum instrumento novo, ou emular algum efeito sonoro específico. No caso desta produção, não foi necessário realizar esse tipo de pesquisa, já que a concepção do espetáculo pedia a execução de um som orgânico, suave, quase natural. Por fim, utiliza também ou CD ou pendrive contendo a trilha sonora gravada, no caso dessa produção, apenas alguns efeitos sonoros, já que a música do espetáculo foi executada ao vivo.

Indagado quanto à destinação final das informações, DS atribuiu grande importância ao armazenamento, afirmando que mantém uma cópia da trilha sonora, da gravação da mesa de som e do roteiro de sonoplastia de cada peça em que trabalhou, arquivados de forma digital em seu computador pessoal. Segundo ele, esse arquivo já ‘salvou’ diversas produções de apuros quando foi preciso remontar um espetáculo.

O disposto no Apêndice F: Mapeamento “Da Concepção à Operação do Design de Som”, apresenta o processo de realização do projeto de sonorização deste espetáculo, que vai desde a concepção à operação do som do espetáculo.

Como é possível observar no mapeamento, o processo tem início quando o conceito do espetáculo, no qual o Diretor Musical se embasa para a criação do conceito de som, já está criado. Uma vez a par dessa concepção, o Designer de Som pode assistir a um ensaio para compreender as necessidades técnicas para a execução de tal conceito, observando os atores, os instrumentos a serem tocados, e as demais demandas sonoras.

A partir das observações deste ensaio, o DS cria uma lista de materiais e equipamentos que serão necessários para a montagem do som, pede que a produção providencie a lista de materiais que o teatro já oferece, e então faz o cruzamento entre as duas listas, elaborando uma terceira lista, com materiais adicionais que precisam ser providenciados até a montagem.

Em seguida, pede ao DM que providencie o mapa de cenas, documento contendo a lista das cenas da peça com a relação das músicas a serem tocadas, dos instrumentos utilizados e dos atores presentes na cena. Esse documento é essencial para a programação da mesa de som, pois é a partir dele que o DS sabe quais canais da mesa manter abertos ou fechados a cada cena, possibilitando que uma atriz que está na coxia trocando de roupa, por exemplo, possa fazê-lo sem que o microfone capte o som do tecido sendo trocado, ou da sua voz caso ela precise conversar com o camareiro que a auxilia. Ao mesmo tempo, é importante que todos os canais necessários para a execução das músicas estejam abertos, afinal,

especialmente em peças com música ao vivo, é essencial poder ouvir todos os instrumentos que estão sendo tocados.

Enquanto o Mapa de Cenas está sendo elaborado - processo que só será concluído quando todas as cenas do espetáculo estiverem definidas - , o DS elabora o Cronograma de Montagem de Som, que vai ser utilizado pela produção na elaboração de um cronograma geral de montagem contemplando as necessidades das equipes envolvidas no processo de montagem: Sonoplastia, Iluminação e Cenário.

Depois de recebido o Cronograma Geral, a próxima etapa do processo ocorre de acordo com este cronograma: é a montagem do som. A montagem se inicia com a verificação dos materiais de som, tanto os disponibilizados pelo teatro quanto os adicionais, providenciados pela produção. Em seguida, os materiais são compatibilizados e a montagem efetiva ocorre, com a colocação das caixas de som, retorno, amplificadores de instrumentos e microfonação dos atores. Após instalados todos os equipamentos, é preciso fazer um pré-alinhamento que será finalizado após a passagem de som.

Durante a passagem de som, os atores tocam instrumentos, cantam trechos de músicas e testam o equipamento de som, permitindo à equipe de som ajustar a equalização e programar a mesa de som, incluindo os efeitos sonoros recebidos do DM, além de salvar um *backup* da programação da mesa.

Uma vez que o equipamento de som está completamente montado, é preciso checar se as outras equipes trabalhando no palco - cenário e iluminação - já terminaram os seus afazeres, para que o elenco possa ser chamado ao palco e o Ensaio Técnico possa começar.

A Montagem de um espetáculo é um período delicado de negociação e cooperação entre as 3 equipes envolvidas diretamente neste processo: Cenário, Iluminação e Sonoplastia.

A equipe de Sonoplastia precisa de espaço no palco para organizar fios, plugs e caixas de som e de retorno, além dos eventuais microfones e demais equipamentos, enquanto a equipe de Cenografia precisa do palco livre para montar o cenário, que por vezes interfere no posicionamento das caixas de som. A equipe de Iluminação, por sua vez, precisa ter acesso às varas de iluminação para posicionar os refletores, e esse acesso pode ocorrer baixando as varas para a altura do palco - e sendo mais uma equipe a disputar esse espaço - ou utilizando uma escada para posicionar os refletores nas varas suspensas.

A comunicação entre as equipes que participam da Montagem é essencial nesse período, em que o espaço do palco e do teatro em si deve ser compartilhado. Por esse motivo,

é essencial que a equipe de produção elabore de um cronograma geral que reflita as necessidades de cada equipe, permitindo a cada uma delas completar com segurança e eficiência suas atividades, sem comprometer o desenvolvimento das atividades das outras equipes.

Uma vez montados todos os equipamentos de palco e plateia, começa o ensaio técnico. O Ensaio Técnico é o momento destinado ao ajuste final da montagem, e também uma oportunidade de testar a operação de som, utilizando o Roteiro de Sonoplastia providenciado pelo DM, atualizando qualquer correção que precise ser feita à operação ou ajuste aos equipamentos de som. É o momento também em que o Operador de Som observa e aprende a operação, uma vez que, após a estreia, ele é quem vai, sozinho, cuidar da operação do espetáculo durante a temporada.

Com todos os ajustes necessários efetuados, resta realizar a operação do som que, no dia da estreia, é executada pelo Operador de Som e supervisionada pelo DS. Após o fim da apresentação, a Equipe de Som se encarrega de desmontar e guardar os equipamentos. Serão eles que os montarão e desmontarão novamente a cada apresentação da temporada.

O período de montagem é extremamente crítico para as equipes técnicas, que trabalham paralelamente e têm suas atividades dependentes da realização dos processos umas das outras. Agindo paralelamente à montagem de som estão as de iluminação e cenário, apresentadas a seguir.

### **6.2.5 Iluminação**

Em entrevista, o Iluminador descreveu sua história com a função como um caminho empírico, tendo começado a carreira como assistente de iluminadores, operador de luz e posteriormente se tornado um iluminador premiado por seus trabalhos. O único curso livre de iluminação do qual participou foi depois de anos de carreira, e mesmo assim acabou se tornando o professor da classe, pois o curso era ministrado pelo seu primeiro mentor, que precisou se ausentar na terceira aula e o pediu para assumir a turma.

Apesar disso, de todos os membros da produção entrevistados, este foi o que mais se mostrou preocupado com a documentação que produz, e o armazenamento e recuperação das informações essenciais para o seu trabalho. Ele salientou que produz 4 documentos: 1) a Relação de Luz, uma tabela contendo colunas com o número do equipamento de iluminação,

o posicionamento do equipamento, o nome da luz, o tipo de equipamento e a cor da luz; 2) o Roteiro de Operação, contendo as deixas dos atores e seus correspondentes movimentos de operação de luz; 3) O Mapa de Luz, que é feito por último e consiste do posicionamento dos refletores e demais equipamentos de iluminação nas varas de luz do palco; e 4) A gravação da Programação da Mesa de Luz, um arquivo digital salvo em pendrive que tem ainda uma especificidade: é gravado em uma extensão diferente em mesas diferentes, pois os softwares não são unificados. Dessa forma, o Iluminador tem instalado, em seu computador pessoal, um emulador do software de várias mesas, para que possa converter o arquivo para outra extensão, no caso de o espetáculo ter uma outra temporada em um teatro que apresente equipamento de luz diferente do original.

Quando indagado sobre o destino final que dá a estes documentos, o Iluminador respondeu que guarda todos em pastas digitais, organizadas por título de espetáculo realizado, em seu computador pessoal e em um HD externo, o que já se provou útil em diversas produções com as quais trabalhou, que não mantinham o registro de iluminação e precisaram de seus arquivos quando da reapresentação de algum espetáculo. Disse, ainda, que pretende adicionar, a partir das próximas peças, fotografias do palco com cada luz montada, para que possa anexar à Relação da Luz e reproduzir o posicionamento da iluminação com mais facilidade em temporadas futuras.

A sua função nesta produção envolveu criar o Conceito de Iluminação, montar a luz e criar o roteiro de operação, além dos demais documentos decorrentes do seu processo principal, que envolve, direta ou indiretamente, as equipes de Produção, Cenário, Sonoplastia e Elenco, além da orientação do Diretor Cênico quanto ao alinhamento da concepção de luz à concepção geral do espetáculo.

O Mapeamento “Da Concepção do Design à Operação de Luz”, disponível no Apêndice G, apresenta o mapeamento desse processo, descrito a seguir:

Segundo o Iluminador, em entrevista, sua função envolve a Criação do Conceito de Luz, Montagem de Luz e Criação do Roteiro de Operação. Como é possível observar no mapeamento, o Iluminador/Designer de Luz só começa a exercer sua função de criar o conceito de luz quando o espetáculo está pronto o suficiente para ser assistido por completo, ou seja, em um Ensaio Geral.

Apesar de já ter efetuado contatos anteriores em que o Diretor Cênico repassou o conceito geral do espetáculo, o Iluminador só começa a criar seu design de iluminação a partir

dos ensaios que assiste, preferencialmente os ensaios mais avançados, em que já é possível delinear o espetáculo como um todo.

Ao observar o decorrer do ensaio, o Iluminador vai fazendo anotações em seu caderno, rascunhando o esquema da Luz. Esse é o momento que ele pode pedir informações adicionais ao DC ou a algum outro integrante, se preciso. Em seguida, ele cria um esboço de conceito de luz, e elabora uma lista dos materiais que serão necessários para executar a montagem da luz no teatro. Uma vez que a produção se encarrega de providenciar os materiais e equipamentos necessário, o Iluminador só precisa aparecer no teatro no período de montagem.

Durante a Montagem, ocorre a negociação do compartilhamento do espaço do teatro com as equipes de sonoplastia e cenário, conforme mencionado anteriormente. A coordenação das atividades dessa etapa afeta de forma particular a iluminação, pois, para afinar<sup>36</sup> as luzes, a equipe de Iluminação depende do cenário montado, já que os objetos e cenários servem de referência para o posicionamento das luzes. Também é requisitada, geralmente, a presença dos atores em cena, uma vez que a altura dos atores e sua marca em cena são igualmente fundamentais para a afinação das luzes.

Dessa forma, é fundamental que estes aspectos sejam levados em consideração quando da elaboração do Cronograma Geral de Montagem, contemplando as necessidades das equipes envolvidas, prevenindo o choque de atividades realizadas no mesmo espaço e no mesmo momento, e organizando primeiramente as atividades que precisam ser terminadas para que o desenvolvimento das demais possa ocorrer.

Para a produção observada, não houve problemas envolvendo o cronograma de equipes, mas tanto os entrevistados da equipe técnica de iluminação quanto os das equipes de cenotécnica e sonoplastia relataram já haver tido problemas com o período de montagem de outras produções, geralmente envolvendo equipes inteiras paradas esperando o trabalho das outras terminar para poder iniciar o seu, ou mesmo equipes trabalhando simultaneamente e correndo riscos de acidentes, como ser atingidos por refletores ou placas de cenário durante a montagem.

Para os mapeamentos aqui apresentados, é possível perceber a entrega de cronogramas individuais de iluminação e sonoplastia para a produção, servindo como insumo para a elaboração do cronograma geral de montagem. A equipe de cenografia, no entanto, não precisou elaborar tal documento, uma vez que as peças do cenário deste espetáculo são

---

<sup>36</sup> Termo utilizado para a atividade de delimitar o tamanho do foco de luz, sua direção e formato.

independentes e móveis, chegando ao teatro já prontas e não precisando ser acopladas ao palco. Bastou, para isso, que a produção organizasse o momento de recebimento do cenário no teatro para o dia anterior à montagem de luz, baseado apenas em conversas e troca de mensagens instantâneas com as equipes de cenografia e cenotécnica. Por isso, é preciso ressaltar que também é necessário que haja um bom diálogo entre as equipes e entre as equipes e a produção para que a montagem ocorra da forma mais segura e eficaz possível.

Uma vez iniciada a Montagem de Luz, o Iluminador orienta a sua equipe para o posicionamento dos equipamentos nas varas de luz, e afina a luz o quanto for possível com a colaboração da equipe de cenografia, que posiciona os módulos de cenários nos locais exatos para a iluminação. Em seguida, é preciso que ambas as equipes de cenário, sonoplastia e iluminação tenham terminado suas atividades de palco para que o elenco seja chamado e se inicie o Ensaio Técnico.

O Ensaio Técnico é essencial para que as equipes observem o funcionamento do equipamento montado, realizem as alterações necessárias e atualizem os seus respectivos roteiros de operação. Esse ensaio pode durar o tempo que for necessário para que todas as equipes considerem o seu trabalho finalizado.

Após esse momento, o Iluminador pode então compilar a sua Relação de Luz definitiva, gravar a programação da mesa de luz e elaborar o Roteiro de Operação de Luz, documentos que serão utilizados por ele na Operação de Luz da estreia, e repassados ao Operador de Luz após a estreia, para que ele execute a operação durante as apresentações no restante da temporada.

Apesar desta pesquisa ter mapeado apenas os processos até a estreia, é interessante destacar um apontamento do Operador de Luz que, durante entrevista, afirmou que trabalha contando diretamente com a colaboração do elenco e do contrarregra, que são essenciais na checagem inicial da afinação das luzes, antes do começo de cada nova apresentação. Assim, apesar de pertencentes a diferentes equipes de produção, no dia a dia da execução de tarefas, seu trabalho está mais próximo do elenco e contrarregras do que de membros de sua equipe, como o iluminador, por exemplo.

Por fim, apresenta-se a seguir a terceira equipe cujo processo, no período de montagem, acaba sendo envolvido diretamente com a iluminação e a sonoplastia: a cenografia.

### 6.2.6 Cenografia

Ao contrário da iluminação e da sonoplastia, a cenografia tem o reconhecimento do meio acadêmico, e o Cenógrafo (C) entrevistado é graduado em Cenografia e Indumentária, curso que engloba cenário e figurino em seus estudos. Por conta disso, C já exerceu, em outras produções, as funções de figurinista e aderecista, por vezes executando ambas juntamente ao cenário. Ele descreveu a função do cenógrafo como o responsável pela espacialidade do espetáculo que, no caso da produção estudada, deveria refletir o conceito muito claro que DC tinha em mente para o espetáculo como um todo.

Quando indagado sobre com quais equipes trabalha de forma direta, o Cenógrafo mencionou o Diretor Cênico, o Elenco, sua equipe de Cenotécnica e Assistentes, o Contrarregra e o Iluminador. Esse último, segundo a entrevista, interfere na escolha de soluções para a cena, como no exemplo de uma cena da peça em que o DC sugeriu a utilização de um cordão de bandeirinhas para criar um ambiente de festa junina. O Cenógrafo, no entanto, por já ter trabalhado com este iluminador anteriormente, afirmou que o mesmo preferiria utilizar luzinhas coloridas ao invés das bandeiras. Entrou em contato com o Iluminador e, de fato, esta era a opinião dele.

Para o Cenógrafo, o trabalho em conjunto com o Iluminador é essencial, uma vez que ambos são responsáveis por aspectos diferentes da espacialidade do palco: um cuidando dos elementos físicos e o outro da dramaticidade do espaço. No entanto, quando pedido para descrever seu processo de trabalho para a construção do mapeamento, esse trabalho em conjunto com o iluminador só apareceu no período da montagem. Dessa forma, é possível inferir que a maior parte do contato entre o iluminador e o cenógrafo ocorreu na forma de comunicação oral, ou mesmo, da pressuposição do comportamento do outro, com base empírica no histórico de trabalhos que esse cenógrafo em particular e esse iluminador já realizaram em conjunto, mas não foi reconhecida por nenhum dos dois - Cenógrafo e Iluminador- quando da descrição da realização de seus processos de trabalho.

Uma outra situação particular que necessitou da integração entre os dois foi a criação de uma cena em que um ator abre um livro e o DC queria que o livro iluminasse o rosto do ator, denotando algum tipo de magia. Para isso, o Cenógrafo teve que consultar o iluminador quanto ao tipo de lâmpada e cor de luz a serem utilizados dentro do objeto de cena, e o

Iluminador teve que reformular a iluminação da cena para que a luz do objeto pudesse cumprir seu papel conforme os desejos do Diretor.

De uma forma geral, o Cenógrafo define seu trabalho como uma “construção conjunta” com o Diretor, com quem mantém uma comunicação constante, pedindo sua opinião sobre a escolha de materiais, cores e outros detalhes que surgem no período da confecção.

Além desses contatos específicos, o processo geral de concepção, confecção e montagem do cenário até a estreia pode ser representado conforme o Apêndice H: Mapeamento “Da concepção do Cenário à Estreia”.

Conforme o mapeamento, o processo se inicia quando a concepção do espetáculo já está definida, sendo logo seguida pela concepção do cenário, elaborada pelo DC, somada das referências a serem utilizadas na construção do design das peças de cenário. Em seguida, o Cenógrafo é convidado a assistir a primeira leitura do roteiro, onde passa a conhecer a totalidade do enredo e a delinear as necessidades de cena.

A partir deste momento, ele entra em contato com o cenotécnico, para que este reserve espaço em sua agenda para o período da confecção dos cenários, enquanto parte para a busca de mais referências para a elaboração das plantas. O enredo deste espetáculo, por exemplo, se passa em uma localidade próxima, então o Cenógrafo se deslocou até o local, tirou várias fotos e andou pelo ambiente, a fim de melhor se inspirar para criar formas de representá-lo no palco. O mesmo aconteceu com a necessidade de fazer uma carteira com tampo dobrável. Como estava tendo dificuldades de representar o mecanismo de dobra do tampo da carteira, o Cenógrafo foi até um auditório que tinha o tipo de carteira com mecanismo que ele precisava reproduzir, e filmou o abrir e fechar do objeto como referência.

Uma vez de posse das referências adicionais necessárias, o Cenógrafo prossegue para a criação de um protótipo de Planta de Cenário. O protótipo é desenhado em um software que permite modelar um projeto em 3D, além de ter a opção de colocar o objeto no espaço, criando uma espécie de maquete virtual, para facilitar a visualização dos elementos no palco. Essa planta é submetida à aprovação do DC e, quando aprovada, é entregue à equipe cenotécnica, que se encarrega da construção do objeto.

Durante o período de construção, o Cenógrafo se faz presente tanto junto ao cenotécnico, para observar e orientar o processo de produção, quanto aos ensaios, para estar a par de quaisquer necessidades ou alterações de cena que interfiram na confecção do cenário.

Ele também providencia elementos provisórios de substituição o mais próxima possível em escala e função, dos objetos e cenários que ainda estão sendo construídos, para facilitar o processo de ensaio dos atores, e oferecer ao menos um pouco de familiarização com os objetos que serão inseridos à cena posteriormente.

Quando o cenário já está parcialmente construído, mas ainda não finalizado, é possível disponibilizar uma versão parcial do cenário, ainda com espaço para modificações, para que o elenco teste e sejam providenciadas as mudanças necessárias. Neste caso, o ensaio ocorreu dentro do galpão de cenotécnica, pois não valeria a pena deslocar o cenário semi-pronto até o teatro e levá-lo de volta ao final do teste para finalização. Uma vez aprovado, o cenário pode então ser finalizado e pintado para ser entregue no período da montagem.

Em entrevista, o Cenógrafo salientou a importância desse ensaio técnico, bem como da sua presença nos ensaios para acompanhar o elenco. Segundo ele, na cultura das produções teatrais, outras equipes têm o direito de errar durante os ensaios, mas a cenografia tem obrigação de acertar de primeira. Por isso, nos seus trabalhos, ele faz questão deste teste de cenário enquanto ainda há tempo para modificações significativas no projeto, antes do início da montagem.

Neste caso, a montagem do cenário em si não foi trabalhosa, uma vez que o cenário do espetáculo é feito em praticáveis<sup>37</sup> com rodinhas, que quase não necessitam serem montados. No entanto, a parte mais trabalhosa da montagem envolveu a configuração da caixa cênica, ou seja, dos panos envolvidos na configuração das pernas de coxia e no ciclorama<sup>38</sup> ao fundo.

Após o término da montagem, quando iluminação e sonoplastia também encerraram suas atividades de montagem, inicia-se o Ensaio Técnico no teatro, que o Cenógrafo observa para avaliar a necessidade de modificações no cenário. Simultaneamente, o Contrarregra, que auxiliou na montagem do cenário, observa o ensaio e aprende a fazer o serviço de apoio de palco, pedindo que seja providenciado um roteiro de contrarregragem para que possa acompanhar as deixas de entrada de seus movimentos, que geralmente envolvem a entrada de algum objeto de cena, cenário ou instrumento no palco.

---

<sup>37</sup> Entende-se por praticável qualquer elemento cênico (cama, balcão, janela, escada) suscetível de ser utilizado pelo ator, em oposição aos elementos figurados que representam esse mesmo objeto em duas dimensões e, logo, não podem ser utilizados. (ROUBINE, 1998)

<sup>38</sup> Pano branco que fica ao fundo do palco, normalmente utilizado pela iluminação para fazer projeções, criar contraste e colorir o fundo do palco. Quando o pano utilizado é preto, chama-se “rotunda”.

Por fim, o Cenógrafo transmite ao Contrarregra alguns cuidados de manipulação e manutenção do cenário, pois como o Cenógrafo afirmou em entrevista, o trabalho em conjunto é essencial, pois quando todos se sentem donos do projeto e de seus objetos, cuidam melhor.

No dia da estreia, o Contrarregra posiciona o cenário para o início da apresentação, manipula as peças de acordo com o que está escrito em seu roteiro e, ao final da apresentação, desmonta e guarda todo o material.

Por fim, apresenta-se a seguir o processo essencial de uma equipe que divide com o cenário a responsabilidade pela estética visual do espetáculo: o figurino.

### **6.2.7 Figurino**

A construção do mapeamento do figurino foi feita sem a participação do Figurinista e sem entrevista concedida à pesquisadora, por motivos variados, entre eles a de falta de disponibilidade do figurinista para entrevista e a escassez de sua presença nos ensaios e encontros observados. Logo, o mapeamento aqui apresentado foi construído apenas com base na observação e nas entrevistas dos demais participantes do processo mapeado nesta seção, que vai da concepção do figurino, passando por sua confecção, até a estreia do espetáculo e pode ser visualizado no Apêndice I deste trabalho: Mapeamento “Da Concepção de Figurino à Estreia”.

O processo é iniciado quando a concepção do espetáculo está definida. A partir dessa concepção, a direção cênica aponta referências para a concepção de figurino. Então, a primeira leitura do roteiro é organizada pela direção cênica e realizada pelo elenco. Neste momento, o Figurinista assiste a leitura, se familiariza com o espetáculo como um todo, e recebe as referências iniciais para desenvolver a concepção de figurino. Com a concepção desenvolvida, ele busca novas referências que se tornem necessárias para a elaboração dos croquis, ou seja, o desenho de cada figurino para cada personagem.

Assim que os Croquis são aprovados pelo DC, os desenhos de figurino são finalizados e as medidas do elenco são tiradas. De posse destes dois documentos - Croqui finalizado e Lista de Medidas -, o Figurinista consulta seu acervo pessoal de figurinos, em busca de peças que possam ser utilizadas. Vale ressaltar que esta tarefa - consulta em acervo pessoal - faz parte do método de trabalho deste figurinista em particular, e não reflete a realidade de todas

produções, pois muitas vezes o figurino é inteiramente construído em função do espetáculo.

No caso deste espetáculo, que apresentava um casal de idosos e algumas cenas em *flashback* e, portanto, tinha parte da história se passando no passado, o Figurinista achou relevante buscar peças de seu acervo que haviam sido coletadas em brechós e realmente representassem o período apresentado em cena.

As peças encontradas passam pela aprovação do DC e seguem para a prova no elenco. As não encontradas ou reprovadas configuram nos croquis que são entregues para a equipe de costura, juntamente com as medidas do elenco e os tecidos providenciados pelo Figurinista, para que sejam confeccionados os figurinos.

Conforme os figurinos vão ficando prontos, são realizadas provas de figurino, em que o Figurinista comparece aos ensaios com as peças e as experimenta nos atores, anotando e providenciando quaisquer alterações que se façam necessárias. Quando os figurinos não necessitam mais de alterações, são entregues à produção e é possível realizar um ensaio geral com figurino.

Os atores, então, realizam o ensaio com os figurinos, incluindo as trocas de roupas, enquanto o DC avalia o ensaio, conferindo se as roupas são fáceis de trocar no tempo necessário, se cumprem as necessidades da cena ou se precisam de algumas alterações.

Um problema percebido na produção observada foi o atraso que houve na entrega de certos figurinos, sendo alguns deles apenas testados na semana da estreia, e um deles - um colete adicional ao figurino de uma atriz - entregue no próprio dia da estreia. Com isso, alguns problemas em relação à troca rápida de figurinos precisaram ser resolvidos com muita pressa, o que ocasionou em algumas alterações de cena, e em problemas com figurino só sendo detectados durante a estreia e em apresentações posteriores.

Estes problemas, além de causar desconforto e prejudicar a apresentação, causam preocupação nos atores, podendo desconcentrá-los do seu texto ou diminuir sua atenção ao espetáculo em si, pois estão preocupados com seus figurinos.

Outro problema observado com os figurinos foi a utilização de mecanismos inadequados para a cena a que se propunham. Por exemplo, um ator precisava se trocar sozinho em um curto tempo e em um espaço limitado de coxia no palco. O figurino feito para esse momento exigia que o ator colocasse e abotoasse 3 peças de roupas separadas, trocasse os sapatos e meias. Como o tempo para a solução desse problema foi encurtado devido à entrega atrasada do figurino, a solução foi costurar as 3 peças de roupa em uma espécie de

macacão que permitisse ao ator vestir tudo de uma só vez e puxar um fecho de zíper atrás da roupa.

Ainda assim, a solução não permitia a execução da troca a tempo do ator entrar em cena quando deveria, então o DC foi obrigado a tomar a decisão de retirar a participação do ator na cena anterior, para que ele tivesse mais tempo. A situação, no entanto, apesar de pequena e de ter sido contornada, causou transtorno e insatisfação em todos os envolvidos, uma vez que mudar uma cena às vésperas da estreia por motivos que poderiam ter sido facilmente contornados com mais tempo e melhor distribuição de informação é indesejável em qualquer produção.

Um outro exemplo bem claro e facilmente detectado como falha do fluxo informacional foi a utilização de materiais não apropriados para trocas de figurino rápidas, como fechos de colchete ou zíperes pequenos e difíceis de manipular ao invés de algo mais fácil de vestir para uma troca rápida, como o velcro, por exemplo.

Em entrevista, o Camareiro atribuiu esses problemas à ausência do Figurinista no acompanhamento dos ensaios e dos movimentos de camarim, para conhecer as reais necessidades da manipulação das vestimentas em tempo reduzido. Alguns desses problemas foram solucionados pelo próprio camareiro durante a temporada, outros pelo Figurinista, outros ficaram sem solução.

Continuando com o acompanhamento do processo, o Camareiro requisita um Roteiro de Trocas de Figurino, documento que contém as deixas para as trocas e os figurinos e atores que as executam, e que foi providenciado pela Produção. Esse é o roteiro que vai ser utilizado pelo Camareiro posteriormente, durante as apresentações.

No dia da estreia, o Camareiro chega ao teatro com antecedência para passar os figurinos, em seguida auxilia os atores a se arrumarem e acompanha o espetáculo, com o uso do Roteiro de Trocas Figurino para as eventuais trocas rápidas. Ao final da Apresentação, o Camareiro recolhe os figurinos utilizados e os organiza, em função de cada ator e de cada cena, avaliando quais precisam ser levados à lavanderia e quais não necessitam. Os figurinos que precisam ser lavados são levados pela produção para serem lavados e depois devolvidos ao teatro e guardados junto aos demais, finalizando o processo mapeado.

Durante o período da temporada, segundo o Camareiro entrevistado, no momento da organização também serão avaliadas as peças que precisam de conserto ou modificações, para serem notificadas à produção e realizados os reparos necessários.

Assim, se encerram os mapeamentos realizados nesta pesquisa, representando os processos realizados pelas equipes de produção de teatro musical, conforme observados durante o período compreendido entre o início dos ensaios e a estreia do espetáculo.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui executada teve como objetivo compreender o funcionamento de uma produção de Teatro Musical, e buscou identificar as principais equipes que a compõem, suas funções e o relacionamento entre elas, a fim de identificar e mapear os fluxos de informação e as atividades que pudessem ser caracterizadas como de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Espera-se, com este estudo, proporcionar aos representantes do setor artístico, em especial na área do Teatro Musical, uma visão do valor da informação e da gestão de seus processos e fluxos para a realização de seus espetáculos, além de despertar nos profissionais da informação o interesse em estudar e atuar sobre os fluxos informacionais também nas organizações culturais, como é o caso das produções teatrais.

Cumprindo o objetivo geral de compreender o funcionamento da Produção de Teatro Musical, foram identificadas as principais equipes de produção, suas funções, sua produção documental e o relacionamento entre os membros de equipes distintas. Foram identificados e mapeados os processos e fluxos de informação fundamentais das principais equipes, e destacadas as atividades percebidas como pertinentes aos processos de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Para a elaboração dos mapeamentos de processos e fluxos de informação, foi utilizada metodologia de notação para modelagem de processos BPMN, e como métodos de coleta de dados para alimentar a construção dos mapeamentos foram utilizados: observação participante dos ensaios; montagem e estreia de uma produção de teatro musical profissional, com a elaboração de um diário de campo; e entrevistas semi-estruturadas com os membros das equipes de produção selecionadas como principais representantes dos processos fundamentais da produção teatral acompanhada. As equipes estudadas foram: Direção Cênica, Direção Musical, Direção de Movimento, Sonoplastia, Iluminação, Cenário, Figurino e Elenco.

Procurou-se investigar, com este estudo, como se estruturam os fluxos e processos de informação existentes em produções de teatro musical e de que maneira ocorre a gestão destes fluxos e processos. Como resultado da pesquisa realizada, foi possível chegar às seguintes conclusões:

Foi percebido, na produção observada, que os processos realizados pelas equipes destacadas- artísticas e técnicas - se dão de forma interdisciplinar, interdependente e, muitas

vezes, simultânea. Destes processos depende inteiramente a realização e execução do espetáculo. Sua gestão, no entanto, ocorre de maneira intuitiva e sem uma figura claramente responsável pela coordenação e acompanhamento da totalidade dos fluxos informacionais existentes.

Apesar de grande parte das atividades realizadas e reconhecidas como de gestão informacional ter sido realizada pelo Diretor Cênico, algumas destas atividades e os registros informacionais decorrentes delas ficaram somente a cargo da diretoria ou da assistência de produção, dos agentes responsáveis por sua realização ou das equipes que fizeram uso das informações produzidas.

Dessa forma, pode-se dizer que algumas atividades de gestão informacional foram observadas, mas são realizadas de forma intuitiva, orgânica, e reconhecidas meramente como atribuições do exercício de uma função de maneira ‘organizada’, oriundas da prática e de experiências anteriores - em sua maioria traumáticas- dos membros da produção.

Tanto a literatura quanto a observação participante realizada na produção teatral apontaram responsáveis por atividades diretamente ligadas à Gestão de Informação, a saber: o Diretor monitorando a comunicação entre equipes em prol da unidade do espetáculo, e organizando cronogramas de ensaio; a Produção gerenciando cronogramas gerais e de montagem, providenciando material e locação de ensaios e apresentação e disseminando essas informações para que os membros das equipes cheguem ao lugar certo na hora certa. No entanto, apesar de existentes, essas atividades isoladas não podem ser encaradas como uma prática efetiva de Gestão da Informação, especialmente pela falta de uma figura que exerça a coordenação de tais atividades - um gestor informacional.

Apesar de teoricamente as funções de organização, geração de documentos e até mesmo organização e destinação dos mesmos parecerem vinculadas a quase todas as equipes da produção, as atividades descritas vagamente como ‘organizar inventário’ e ‘providenciar transporte de material para dentro e fora do teatro’ não determinam, por exemplo, o padrão de informações que devem ser contidas em tal inventário a ser produzidos, nem mesmo a destinação final da informação registrada nos materiais transportados, que podem ser encarados, de certa forma, como suportes de informação.

Foi identificada, então, a necessidade da presença de um gestor capaz de identificar, gerir e registrar os fluxos da informação produzida e compartilhada entre as equipes de produção, ainda que a função “gestão de fluxos informacionais” não esteja relacionada

diretamente como responsabilidade de nenhum dos cargos existentes na literatura da produção teatral.

No entanto, foi possível identificar, dentre os cargos existentes e as funções a eles atribuídas, uma figura que, potencialmente, poderia abarcar a função de gestor de informação nas produções teatrais: o *Stage Manager*, embora a maioria das produções não aponte esse cargo como essencial para a realização de espetáculos nacionais de médio e pequeno porte.

A importância da utilização de estratégias de gestão da informação e do uso de ferramentas como o mapeamento dos processos é ressaltada pela notável lacuna entre a entrevista sobre as principais fontes de informação utilizadas e a descrição de seus processos de trabalho. Muitas vezes, uma troca de informação salientada por um entrevistado como essencial para o desenvolvimento de suas atividades não era sequer mencionada quando o mesmo entrevistado realizava a descrição do passo a passo de seu processo de trabalho.

Sem o uso de recursos como o mapeamento de processos, os próprios membros das equipes desconhecem o processo como um todo, sabendo executá-lo com maestria, porém tendo dificuldades para descrever suas etapas de forma clara e representativa da como as realizam em seu dia-a-dia. Apesar dessa discrepância entre discurso e prática não interferir diretamente na produção do espetáculo, quando se percebe a produção teatral como berço para a formação empírica de seus profissionais, é possível vislumbrar a extensão do dano potencial.

O papel da produção na formação de seus membros foi percebido a partir das entrevistas, que apontaram um ponto comum entre a cultura organizacional presente nas mais variadas produções em que trabalharam anteriormente, e que também foi observado durante esta pesquisa: a produção teatral é um ambiente de compartilhamento empírico altamente propício à geração de conhecimento.

Durante a montagem de luz, por exemplo, o iluminador explica a seu operador detalhes sobre a concepção da iluminação, que se tornam parte da formação do operador, que um dia será capaz de criar seu próprio conceito de iluminação com base no que foi aprendido nesta e em outras experiências. O mesmo se dá durante os ensaios e montagem de som, em que o designer de som, ao ser observado pelo operador, também ensina seu *metier*, confiando que o mesmo será capaz de representar sua criação com fidelidade no decorrer das temporadas. De modo semelhante, a relação de aprendizado e compartilhamento de experiências pode ser percebida entre o Diretor, o Cenógrafo, o Figurinista e seus respectivos

assistentes. Além disso, também é percebida a cooperação e comunicação desenvolvida entre membros de equipes que trabalham no mesmo espaço, por exemplo durante a montagem, em que contrarregras, e equipes de cenário, luz e som não só disputam o espaço do palco, mas também aprendem as funções exercidas ali, e se tornam mais conscientes de que ações podem fazer para facilitar o trabalho da outra equipe, ou evitar realizar uma atividade que prejudique a atividade do outro.

Um exemplo interessante disso foi o momento em que o contrarregra percebeu que a montagem de som exigia que o pano de fundo do teatro (ciclorama) e as pernas de coxia fossem retirados de seu lugar para organizar os cabos de sonorização. Logo, se ele organizasse os panos antes da montagem completa de som, teria que organizá-los novamente ao final. A partir desta percepção, o contrarregra e o operador de som passaram a comunicar um ao outro o andamento de seus trabalhos, sinalizando o momento em que uma atividade foi terminada para que a outra fosse iniciada.

Na realidade de uma produção de Teatro Musical profissional, em que um espetáculo é montado em um período que pode variar entre 2 a 10 meses - e os profissionais só trabalham juntos durante aquele período e nas temporadas que o seguem - é difícil imaginar a implementação de estratégias direcionadas a reestruturar a cultura organizacional envolvida em cada processo. O que se observou, no entanto, de maneira geral, foi uma estrutura cultural com aspectos gerais aparentemente comuns a diversas produções, em que certos comportamentos são esperados como padrão geral da classe artística e da produção teatral em geral, enquanto outros são específicos de cada montagem realizada, e acabam sendo delineados pela maneira como a Direção e a Produção conduzem as suas funções.

Apesar de muitas vezes não apresentarem, de forma explícita como as organizações tradicionais, a missão, a história, os valores e os objetivos da organização teatral, nem ao menos alguma forma de orientação explícita sobre os comportamentos esperados no exercício de cada função, a maioria dos comportamentos observados e realizados pelos membros das equipes é aprendida de maneira empírica, funcionando na base da observação do comportamento dos mais experientes e na correção caso a caso, feita por seus superiores e/ou pares, de erros/variações diferentes da conduta esperada.

Diferente do que foi observado com as atividades da Gestão da Informação, algumas práticas da Gestão do Conhecimento são realizadas de forma bastante condizente com os aspectos destacados pela literatura da Ciência da Informação, ainda que de forma intuitiva e

sem a utilização dessa nomenclatura. O ambiente de produção é acolhedor e propicia, a todo momento, a socialização entre membros de equipes e formações variadas, onde a experiência e o conhecimento tácito são compartilhados de forma natural e encorajada.

Esse comportamento é essencial, especialmente no campo do teatro musical, que tem tantos de seus profissionais ‘formados’ empiricamente, ou seja, funciona constantemente como sala de aula para todos os envolvidos no projeto, quer sejam os mais experientes, que estão sendo observados ou treinando seus auxiliares, assistentes e futuros substitutos, quer sejam os que estão aprendendo por observação, imitação e até mesmo cometendo seus próprios erros e desenvolvendo seu arsenal de conhecimento empírico que levarão consigo para as próximas produções de que participarem.

Não se pode afirmar, no entanto, que uma efetiva Gestão do Conhecimento esteja sendo realizada, por ser o compartilhamento do conhecimento uma característica da cultura da produção teatral e não um processo gerenciado por um gestor. Mas, apesar de não existir um ambiente unificado em que essas pessoas construam seu conhecimento, existe sim uma socialização do conhecimento, além da figura do Diretor, que atua como mediador das informações trocadas entre as demais equipes.

Ainda assim, apesar de não se tratar de um espaço de compartilhamento gerenciado por um indivíduo, a produção teatral apresenta um grande espaço de produção e conhecimento (“*ba*”, conforme visto em NONAKA e KONNO, 1998) ou - melhor ainda seria dizer - vários pequenos “*bas*” ocorrendo simultaneamente para cada uma das equipes que conta com profissionais que não teriam acesso ao conhecimento acadêmico para exercer suas funções de maneira teórica ou explícita que não ali, de forma tácita, junto a seus pares. Afinal, muitos dos fazeres da produção teatral - musical ou tradicional - não estão contemplados em cursos formais, como é o caso da cenotécnica, iluminação, contrarregragem, operação de som, sonoplastia e, até mesmo, *stage management*.

A produção de teatro musical tem, na maioria de suas funções e cargos, membros que aprenderam seu ofício de forma empírica, até mesmo pela falta de oferta de cursos direcionados para áreas mais técnicas como as de *design* de Som, *design* de Iluminação, entre outras. Assim, torna-se ainda mais relevante a presença de pesquisadores que acompanhem, observem e documentem a realização desses processos, seja para sugerir mudanças ou mesmo para abrir caminho para novos profissionais que queiram aprender mais sobre a área ou produções que queiram montar espetáculos de teatro musical.

Durante a pesquisa, foram observados problemas na realização das atividades que podem ser diretamente ligados à falta de um gestor, cuja responsabilidade primária fosse o planejamento, monitoramento, avaliação e controle dos processos de informação e da obtenção, distribuição e uso da informação. Não existem políticas de armazenamento e recuperação da informação ao longo do processo de produção, o que acaba ocasionando barreiras ao fluxo informacional.

A realidade teatral reflete a busca de informações a partir de demandas momentâneas, em oposição a um planejamento que domine os processos gerenciados a ponto de antecipar necessidades e prevenir problemas. Esse comportamento, no universo da produção teatral, pode levar, dentre outras coisas, a um aumento no risco de acidentes; aumento de custos; queda na qualidade do espetáculo realizado, tempo e recursos perdidos corrigindo erros que poderiam ser evitados.

Um exemplo claro disso foi a miríade de problemas observados na confecção do figurino. A ausência do figurinista nos ensaios e sua falta de disponibilidade gerou conflitos de comunicação e criou barreiras ao fluxo informacional, ocasionando gastos com peças que posteriormente tiveram de ser refeitas, falhas na confecção de vestes que não se adequaram às necessidades da cena da qual faziam parte, e atrasos no período de entrega que impossibilitaram o conserto adequado do figurino, que afetou a concepção de cena original pelo Diretor e prejudicou a concentração dos atores.

Certamente, alguns destes problemas são justificados pela conduta do profissional, mas a aplicação da Gestão da Informação ao longo de todo o processo de concepção e confecção de figurino poderia ter antecipado as necessidades informacionais e, até mesmo, evitado parte dessas situações.

A revisão de literatura do campo da produção teatral aponta a crença de que, devido ao contexto sempre variável das companhias e produtoras teatrais, a formação de estruturas informais de organização impede a antecipação de problemas e o aprendizado com experiências anteriores. No entanto, a partir de trabalhos como este, que façam o esforço de acompanhar e documentar os processos da produção, analisando seus problemas e também as soluções empregadas para superá-los, pode ser desenvolvida uma memória teatral que se torne um posterior embasamento para a resolução de problemas semelhantes em outras produções, ou mesmo para o desenvolvimento de novos métodos de realizar as mesmas tarefas, antecipando problemas e evitando que os mesmos se repitam em novas produções.

Apesar de não ser possível prever a totalidade das dificuldades encontradas, ao contrário do que autores como Ionazzi (1992) e Pierce (2013) afirmam, é possível, sim, prevenir parte dos erros e aprender com as experiências anteriores, a partir do momento em que os processos e as informações de uma produção são documentados, e tais documentos são armazenados e organizados de forma que sejam facilmente disponibilizados para consulta quando o uso se torna necessário.

Outra função da documentação dos processos artísticos e técnicos realizados nas produções teatrais é combater a dificuldade de encontrar informações sobre os procedimentos envolvidos na produção teatral. Devido a essa dificuldade, novas produtoras são obrigadas a trilhar um caminho sem referências, sofrendo com obstáculos por vezes já superados por seus pares, e muitas vezes realizando espetáculos de baixa qualidade, que não atendem as expectativas do público; produções que se tornam extremamente caras devido ao uso de recursos para além do que seria, de fato, necessário; ou mesmo perecendo antes de adentrar de fato os palcos.

Durante o levantamento bibliográfico realizado, percebeu-se também que raras vezes são mencionados os desafios do armazenamento e recuperação das informações para uso imediato e corrente nas produções teatrais, nem para utilização futura, como registro documental da história da produção teatral que ali se realizou. No entanto, a necessidade do armazenamento e a importância da disponibilidade das informações utilizadas em um espetáculo para a realização de temporadas posteriores foi assunto unânime entre todos os entrevistados durante a pesquisa.

É interessante, no entanto, observar que, apesar de a gestão da informação advogar a manutenção da memória, através do registro e armazenamento inalterado das informações construídas ao longo da produção, o teor artístico envolvido nos processos apresenta certos comportamentos que surpreendem por ser, de certa maneira, opostos ao que se esperaria. Por exemplo, o Diretor de Movimento prefere que as marcações de cena sejam registradas não em suportes tradicionais de informação, como o papel ou o audiovisual, mas no ‘corpo’ do ator, ou seja, os registros são feitos através da memória corporal do elenco, ficando gravados em seus movimentos devido às várias repetições durante os ensaios. Dessa forma, o movimento criado vai, aos poucos, incorporando as modificações e interpretações deste corpo ao longo da duração dos ensaios e apresentações, sendo um registro mutável e vivo da informação inicialmente criada.

Essa informação que é mutável, fluida, e registrada em um suporte ‘humano’, ao invés dos mais tradicionais suportes e formatos de documentos, é por si só um campo notavelmente fértil para novas pesquisas no campo da informação e do conhecimento.

Outra questão relevante quanto ao armazenamento de documentos e à manutenção da memória teatral é o quesito que envolve o espaço físico que seria necessário para tal empreendimento. Deve esse armazenamento ser de responsabilidade de cada agente, com os registros de um espetáculo separados em pedaços entre os arquivos pessoais do Diretor, Iluminador, Sonoplasta? Ou caberia à produtora arquivar todos os documentos em sua posse? Nesse caso, por quanto tempo, e como custear tal armazenamento?

Em entrevista, o Diretor de Produção do espetáculo analisado afirmou que um dos grandes problemas e custos de pós-produção de um espetáculo de médio porte é a destinação final do cenário e figurinos. Muitas vezes, eles ficam guardados em armazéns, indefinidamente, ocupando espaço e gerando custo de manutenção do local, muito depois do fim das temporadas e, com elas, do lucro que o espetáculo gerou. Ainda assim, as produções geralmente optam por mantê-los, à espera de uma nova temporada que pode nunca vir a acontecer, gastando, com materiais que poderiam ser reutilizados ou descartados, são recursos preciosos que poderiam ser alocados ao armazenamento adequado de apenas materiais e documentos selecionados e considerados como relevantes para futuras realizações e para a memória do espetáculo que representam. Estes, porém, são temas que podem ser estudados e compreendidos mais a fundo em estudos posteriores.

Em uma conversa informal, a diretora e atriz B comentou que é muito difícil para os profissionais do teatro musical escreverem artigos e documentar seus processos, pois a dedicação para a realização de uma produção é tremenda, e é preciso tomar uma decisão, pois “Ou nós trabalhamos, ou nós escrevemos sobre o trabalho”. Essa afirmação torna ainda mais pertinente a presença de pesquisadores que se disponham a dar o devido apoio acadêmico a este gênero tão rico de produção cultural.

Durante o desenvolvimento das observações de campo e a realização das entrevistas, quando eram explicados os objetivos da pesquisa e seus possíveis desdobramentos futuros, a grande maioria dos entrevistados se mostrou bastante interessada e confirmou a pertinência do estudo, reconhecendo sua importância e confirmando a necessidade de mais pesquisas e do olhar acadêmico e sistêmico nas produções teatrais, ressaltando seus benefícios, tanto para a academia como para as produções culturais em geral.

Apesar disso, é preciso ressaltar a dificuldade encontrada na busca de uma produção que aceitasse abrir seus processos para um pesquisador externo. Esta pesquisa só pôde ser realizada da forma como foi concebida - após muitos não e grande dificuldade de acesso aos responsáveis pelas produções contatadas - quando o Diretor Cênico e o Diretor de Produção do espetáculo estudado ofereceram à esta pesquisadora o cargo de assistente de produção, uma posição que justificaria a presença da pesquisadora nos locais de ensaio, montagem e realização do espetáculo, mas que também envolveria a sua participação ativa na produção. Infelizmente, nem todos os pesquisadores interessados em acompanhar as produções culturais se deparam com oportunidades como esta, o que pode por vezes desencorajar essa iniciativa tão necessária.

É compreensível que existam motivos para essa resistência, quer seja a manutenção do sigilo de uma produção, a criação de um ambiente de segurança em que os atores, diretores e demais profissionais não se sintam vigiados ou julgados em seu ambiente de trabalho, ou de qualquer forma tolhidos em sua liberdade criativa pela presença de um observador. No entanto, o pesquisador que se apresenta como um estudioso que busca compreender e auxiliar na busca por melhores práticas ou mesmo na divulgação da importância dos fazeres ali desenvolvidos precisa também ser reconhecido como profissional pertencente aos espaços que permeiam seu objeto de estudo. Dessa forma, pode-se aproximar a academia da prática, e são estreitados os laços que permitem que a teoria interfira na realidade sobre a qual se debruça.

O exercício de mapear os processos e fluxos informacionais, como o que foi realizado aqui, deve ser apenas um primeiro passo na construção de modelagens de processos cada vez mais adequados aos negócios que procuram representar, compreendendo a importância da manutenção de um fluxo informacional claro e direto, em função dos processos que estes apoiam.

Espera-se que esta pesquisa venha se juntar a muitas outras, tanto na área de Ciência da Informação, quanto nas artes cênicas, produção cultural e quantas mais puderem se perceber como parte integrante do fazer teatral e, em especial, deste gênero maravilhosamente complexo e interdisciplinar que é o Teatro Musical.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Flávio. Roteiro de Leitura e Notas. In: RODRIGUES, Nelson. **Toda nudez será castigada**: obsessão em três atos: tragédia carioca. 3. ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2012.

ALMEIDA, Ana Paula Sena de; SOUZA, Renato Rocha. Gestão estratégica da informação para projetos culturais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008. Disponível em <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1510>> . Acesso em 28 fev. 2016.

ALTÍSSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento**: um estudo de caso. 2009. 168f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? : um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007. Disponível em : <[http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2011/02/pdf\\_e55be8ef09\\_0014668.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/02/pdf_e55be8ef09_0014668.pdf)>. Acesso em: 2 mar. 2016 .

ANDRADE, Eduardo Augusto; ALVARENGA NETO, Rivadávia Correia Drummond. Investigação e análise dos processos de gestão da informação em uma empresa do setor de call centers. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 30-51, maio/ago. 2009.

ARAÚJO, Wânderson Cassio Oliveira; INOMATA, Danielly Oliveira; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Desenvolvimento sustentável empresarial: o uso da gestão da informação. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.**, Campinas, v. 12, n. 3, p. 119-135, set./dez. 2014. Disponível em : <[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/3921/pdf\\_94](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/3921/pdf_94)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

ASSIS, Wilson Martins de. **Gestão da Informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

BARBOSA et al. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 0, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>>. Acesso em: 1 set. 2015.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378/3034>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. O tempo e o espaço da Ciência da Informação. **Transinformação**, Campinas, v. 14 n. 1, p. 17-24, 2002. Disponível em : <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/viewFile/1502/1476>>. Acesso em: 1 maio 2014.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BERGAMIN, Kaio Armando Gomes. **Interdisciplinaridade** - O trabalho do ator no teatro-musical para crianças. Blumenau: FURB. Disponível em : <[http://www.artenaescola.org.br/sala\\_relatos\\_artigo.php?id=628](http://www.artenaescola.org.br/sala_relatos_artigo.php?id=628)>. Acesso em: 24 abr. 2012.

BERGERON, P. Information resources management. **ARIST**, v. 31, 1996, p. 263-300 .

BETTENCOURT, Márcia Pires da Luz; CIANCONI, Regina de Barros. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/85/129>>. Acesso em: 1 mar. 2016.

BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968.

BRAGA, Kátia Soares. Aspectos relevantes para seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana P. M. (Org.). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

BRECHT, Bertold. **Teatro Dialético**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1967.

CHOO, C.W. **Gestão da Informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003.

CHOO, Chun Wei et al. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information and**

**Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

\_\_\_\_\_. Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 775-779, 2013. Disponível em : <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/JASIST2008.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

CIANCONI, Regina de Barros. A gestão de documentos, da informação e do conhecimento: contextualização e especificidades. In: CIANCONI, Regina de Barros; CORDEIRO, Rosa Inês Novais; ALMEIDA, Carlos Henrique Marcondes (Orgs.). **Gestão do Conhecimento, da Informação e de Documentos em contextos informacionais**. Niterói (RJ): PPGCI/UFF, 2013. p. 107-125 .

COSTA, Fernanda C. da; RAMOS, Luciene B. Análise Facetada: em busca de uma classificação para o teatro. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 2, n. 3, p. 30-42, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.pontodeacesso.ici.ufba.br>>. Acesso em: 18 jan. 2016 .

CURTY, Renata Gonçalves. O fluxo de informação em contextos dinâmicos: reflexões acerca da informação tecnológica no processo de inovação industrial. In: CUNHA, Mirian Vieira; SOUZA, Francisco das Chagas (Org.). **Comunicação, gestão e profissão: abordagens para o estudo da Ciência da Informação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 93-125.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DEER, Joe; DAL VERA, Rocco. **A Atuação em Teatro Musical: Curso completo**. Brasília: Editora Dulcina, 2013.

DIAS, Jamil. **Conceituação e Origens do Teatro Musical – História do Teatro Musical**, apostila 1. São Paulo: SESI-SP, 2015.

DUARTE, Márcia de Freitas. **Práticas de organizar na indústria criativa: a produção de um espetáculo de teatro musical em São Paulo - SP**. Tese (Doutorado). - Escola de Administração de Empresas de São Paulo: São Paulo, 2015. Disponível em : <<http://biblioteca.versila.com/2407147>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

FLORENTINO, Adilson. A pesquisa qualitativa em artes cênicas: romper os fios, desarmar as tramas. In: TELLES, Narciso (Org.). **Pesquisa em artes cênicas: textos e temas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2012. p. 123-138.

GARCIA, Regis; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 211-234.

GOETHE, Johan Wolfgang von. O Ator e a Profissão. In: ADLER, Stela. **Técnica da Representação Teatral**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

GONÇALVES, J E Lima. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>>. Acesso em 23 nov. 2016 .

GRAU, Isabel Ariño. A Biblioteca Digital de peças de teatro da Unirio: preservando e divulgando o repertório fundamental do Teatro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** SNBU: 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RHR.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

GUINSBURG, Jacó; LIMA, Mariângela Alves de; FARIA, João Roberto Gomes de. **Dicionário do Teatro Brasileiro**: temas, formas e conceitos. São Paulo: Editora Perspectiva, 2006.

INOMATA, Danielly Oliveira; ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 203 - 228, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209/17645>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

INOMATA, Danielly Oliveira; RADOS, Gregório Jean Varvakis. A complexidade do fluxo da informação tecnológica e a interação da rede interna no subsídio ao desenvolvimento de produtos biotecnológicos. **Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información**, Lima (Peru), n. 58, 2015.

IONAZZI, Daniel. **The stage management handbook**. Ohio (EUA): Betterway Books, 1992.

KENRICK, John. **Musical Theatre: A History**. New York: Bloomsbury, 2010.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a09v16n1.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

MAKKONEN, Pekka; SIAKAS, Kerstin; VAIDYA, Shakespeare. Teaching knowledge management by combining wikis and screen capture videos. **Campus-Wide Information Systems**, v. 28, n. 5, p. 360-366, set. 2011. Disponível em :

<<http://dx.doi.org/10.1108/10650741111181625>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, ago. 2002. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652002000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 set. 2015.

MARTINS, Sérgio de Castro. **Gestão da Informação**: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação. 180f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O Desafio da Pesquisa Social. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 9-29.

NACIF, Maria Cristina Volpi. O figurino e a questão da representação da personagem. In: VIANA, Fausto; MUNIZ, Rosane (Org.). **Diário de pesquisadores**: traje de cena. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012. Disponível em : <[https://www.academia.edu/10364888/O\\_figurino\\_e\\_a\\_quest%C3%A3o\\_da\\_representa%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_personagem](https://www.academia.edu/10364888/O_figurino_e_a_quest%C3%A3o_da_representa%C3%A7%C3%A3o_da_personagem)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998. Disponível em: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>> . Acesso em: 3 mar. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OGANDO, Suellen. **O que é teatro musical**: uma perspectiva da história do teatro musical, origens, influências, Broadway, West End e Brasil. São Paulo: Giotri, 2016.

OLIVEIRA, Rafael. **Artigos sobre teatro musical**. Musical em bom português, 2012. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/musicaembomportugues/material-teorico/artigos-sobre-teatro-musical>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

PAULA, Mariléia Aparecida de; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de Processos em Bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 12, n. 3, p. 136-156, set./dez. 2014. Disponível em:

<<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>>. Acesso em: 3 out. 2016.

PAVIS, Patrice. **Dicionário de Teatro**. São Paulo: Perspectiva, 2011.

PIERCE, Leslie. **Guia Prático de Stage Management**. São Paulo: Giostri, 2013.

PMI, Project Management Institute Standards committee. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Quinta edição, Newton Square, Penn.: Project Management Institute, 2013.

PONJUAN DANTE, Gloria. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Espanha: Ediciones Trea, 2007. Disponível em : <<https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/09/caps-i-iv.pdf>>e <<https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/09/capt-v-ix.pdf> > Acesso em: 23 ago. 2015.

PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión de información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. **Inf.Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 26-38, 2008.

RATTO, Gianni. **Antitratado de Cenografia: variações sobre o mesmo tema**. São Paulo: Editora Senac, 2001.

ROUBINE, Jean-Jaques. **A linguagem da encenação teatral**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

RUBIM, Mirna. Teatro Musical Contemporâneo no Brasil: sonho, realidade e formação profissional. **Revista Poiesis**, Niterói (RJ), n. 16 , p. 40-51, dez. 2010. Disponível em : <[http://www.poiesis.uff.br/PDF/poiesis16/Poiesis\\_16\\_EDI\\_TeatroBrasil.pdf](http://www.poiesis.uff.br/PDF/poiesis16/Poiesis_16_EDI_TeatroBrasil.pdf) >. Acesso em: 26 de jun. 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: JassseyBass, 1985. Disponível em : <[http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)>. Acesso em: 7 mai. 2015.

SETZER, V.W. **Os meios eletrônicos e a educação: uma visão alternativa**. São Paulo: Editora Escrituras, 2001. (Coleção Ensaios Transversais, 10). Disponível em : <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 1 jun. 2016.

SOARES, Kárita Garcia. Acervos de figurino teatral: considerações gerais. In: SEMINÁRIO MODA DOCUMENTA, 4., CONGRESSO INTERNACIONAL DE MEMÓRIA, DESIGN E MODA, 1, São Paulo, 2014. **Anais...** São Paulo, 2014. p. 134- 144. Disponível em : <<http://modadocumenta.com.br/pdf/IVMD20147-3.pdf> > Acesso em 27 jan. 2016.

SOBRAL, Fabrícia Carla Ferreira. **Organização de conteúdo em periódico eletrônico: modelagem conceitual como instrumento de comunicação no processo de**

submissão de artigos. 2013. 196 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, IACS, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

STANISLAVSKI, Constantin. **A construção da personagem**. 8.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

STEVES, Gérson. **A Broadway não é aqui**: panorama do Teatro Musical no Brasil. São Paulo: Giostri, 2015.

SUDARE, Livia. Considerações acerca da pesquisa sobre teatro musical no Brasil. REUNIÃO CIENTÍFICA DA ABRACE, 6, Porto Alegre, 2011. **Anais...** Porto Alegre, 2011. Disponível em:  
<<http://www.portalabrace.org/vireuniao/historia/23.%20SUDARE,%20L%Edvia..pdf>> .  
Acesso em: 20 abr. 2016.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência: relações e complementaridade. In: \_\_\_\_\_(Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, p. 19-35, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. **InfoHome**, Londrina, 2003. Disponível em:  
<[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=70](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70)>. Acesso em: 3 mar. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, 2008. v. 1, n. 1, p. 1-16.

VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/165/406>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000003603&dd1=4087e>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Suzann Ferreira de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**, v. 18, n. 38, p. 87-106, set./dez., 2013. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p87/25958>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

VENEZIANO, Neyde. É brasileiro, já passou de americano. **Revista Poiésis**, Niterói, n. 16, p. 52-61, dez. 2010.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão... **Informação & Informação**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 85-103, jul. 2010.

Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, Tom D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, Lund, v. 8, n. 1, out. 2002. Disponível em: <<http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 4 mar. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Artmed, 2006.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A PRODUTORA

Sobre o espetáculo:

- Título:
- Autor:
- Compositores:
- Enredo e contexto do espetáculo:

Sobre a produção:

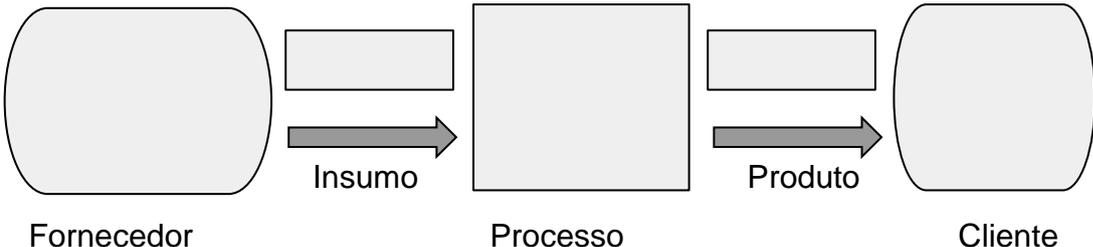
- Quantas equipes e cargos existem nessa produção, e quais são eles? (**Who does what?**).
- Qual é a hierarquia entre esses cargos? (**Who makes the decisions?**).
- Em quantas etapas se realiza essa produção e quais são elas?
- Como se dá a comunicação entre as diversas equipes? (Oral, escrita,...)
- Quais são os canais de comunicação utilizados? (E-mail, telefonemas, conversas presenciais, ...)
- As informações relevantes ficam armazenadas em algum lugar? Que lugar é esse e quais são essas informações? (Ex: roteiro, partituras, mapa de luz, croquis, etc...).

### Roteiro da entrevista com Membros das Equipes

- Cargo:
- Formação
- Já realizou previamente trabalhos de Teatro Musical?
- Quais funções exerceu?
- Qual a sua função na presente produção? ( O que você faz?)
- Com quais outras equipes você trabalha diretamente?
  - Que informações eles esperam receber de você?
  - Que informações você recebe deles?
- Qual é normalmente seu processo de trabalho?
- Produz algum documento? Quais?
- Que referências utiliza para elaborar o seu trabalho?
- Onde encontra essas referências? (fontes humanas? Documentais?)
- Que tipo de material utiliza?
- Para quem entrega o que produz?
- Como entrega o que produz (compartilhamento) ?
- Que destino dá às informações que produz?
- Houve algum problema durante o projeto causado por falha no compartilhamento das informações?
- Como esse(s) problema(s) foi(foram) resolvido(s)?

## APÊNDICE B – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Nome do Processo:	
Área:	Responsável pela Área:
Equipe envolvida no processo:	
Objetivo Geral do Processo	
a). Finalidade Principal:	
b). Esquema (Cadeia Principal).	
 <pre> graph LR     F(Fornecedor) -- Insumo --&gt; P[Processo]     P -- Produto --&gt; C(Cliente)             </pre> <p>O diagrama ilustra a cadeia principal do processo. À esquerda, um oval arredondado representa o 'Fornecedor'. Uma seta horizontal aponta para a direita, com um retângulo branco no topo e o rótulo 'Insumo' abaixo. No centro, um retângulo representa o 'Processo'. Outra seta horizontal aponta para a direita, com um retângulo branco no topo e o rótulo 'Produto' abaixo. À direita, um oval arredondado representa o 'Cliente'.</p>	
Descrição do Processo:	

## APÊNDICE C – MAPEAMENTO “DA CONCEPÇÃO DE CENA AO ENSAIO CORRIDO”

Figura 8: Legenda dos Elementos dos Fluxos Informacionais



Fonte: elaborado pela autora

**APÊNDICE D – MAPEAMENTO “DA MARCAÇÃO DE CENAS AO ENSAIO DE  
MOVIMENTO”**

**APÊNDICE E – MAPEAMENTO “DA CRIAÇÃO DE ARRANJO AO ENSAIO  
MUSICAL”**

**APÊNDICE F – MAPEAMENTO “DA CONCEPÇÃO DO DESIGN À OPERAÇÃO  
DE SOM”**

**APÊNDICE G – MAPEAMENTO “DA CONCEPÇÃO DO DESIGN À OPERAÇÃO  
DE LUZ”**

**APÊNDICE H – MAPEAMENTO “DA CONCEPÇÃO DO CENÁRIO À ESTREIA”**

**APÊNDICE I – MAPEAMENTO “DA CONCEPÇÃO DE FIGURINO À ESTREIA”**