

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS PARA A VIABILIZAÇÃO DOS
PROJETOS TEATRAIS

PAULA SANCHES SANTANA

São Paulo

2016

Paula Sanches Sant Ana

A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS PARA A VIABILIZAÇÃO DOS
PROJETOS TEATRAIS

THE CONTRIBUTION OF SOCIAL NETWORKS FOR THEATRICAL PROJECT
VIABILITY

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
Profissional em Administração: Gestão de Projetos
da Universidade Nove de Julho – UNINOVE,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof^(a). Dr^(a). Rosária de F. S. Macri Russo

São Paulo

2016

Paula Sanches Santana

A CONTRIBUIÇÃO DAS REDES SOCIAIS PARA A VIABILIZAÇÃO DOS
PROJETOS TEATRAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, ___ de _____ de ____

Presidente: Prof^(a). Dr^(a). Rosária de F. S. Macri Russo - UNINOVE

Membro: Prof^(a). Dr^(a). Roberto Lima Ruas – UNINOVE

Membro: Prof^(a). Dr^(a). Silvia Balestreri Nunes – UFRGS

Santana, Paula Sanches.

A contribuição das redes sociais para a viabilização dos projetos teatrais. / Paula Sanches Santana. 2016.

142 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Profa. Dra. Rosária de F. S. Macri Russo.

1. Projetos teatrais. 2. Análise de redes sociais. 3. Produção. 4. Teatro.

I. Russo, Rosária de F. S. Macri.

II. Título

CDU 658.012.2

*“A ciência descreve as coisas como são; a arte, como são sentidas,
como se sente que são.” (Fernando Pessoa)*

DEDICATÓRIA

Dedico à Isabela, Cesar e Amora

AGRADECIMENTO

Agradeço profundamente à professora Rosaria Russo por todo apoio, orientações e paciência durante todo este processo. Não foi um período tranquilo e seu apoio foi fundamental para a conclusão deste trabalho. Um dos principais desafios da dissertação foi encontrar um tema que fosse relevante e que eu me identificasse. Agradeço ao professor Roberto Ruas por ampliar a minha visão sobre as possibilidades do estudo e me ajudar a encontrar este tema. Aos colegas de mestrado que prontamente se prontificaram a indicar grupos e artistas para contribuir neste trabalho e especialmente a colega e amiga Madu (Maria Aparecida Todorov) pelos momentos de apoio mútuo ao longo do mestrado.

Ao contrário do que eu imaginava, tive dificuldades para encontrar profissionais do setor teatral dispostos a ceder o seu tempo para esta pesquisa. Apesar das dificuldades, encontrei pessoas singulares que não só disponibilizaram o seu tempo, mas também toda a sua experiência. Agradeço à produtora Faliny Barros Resende e a atriz Isabella Lemos e, em especial, à produtora Selene Marinho, pelas preciosas informações. Agradeço também a atriz e produtora Patrícia Palhares e a diretora Lívia Simardi do grupo Careta, que ao cederem o seu tempo, quase atrasaram uma apresentação.

Obrigada a Adoração Sanches Sant'Ana, por coincidência do destino minha mãe, por todo apoio na busca de grupos teatrais. Agradeço à Elis Del Busso (a chefe) por todo o suporte e incentivo para a realização deste mestrado. Por fim, agradeço ao meu companheiro, cúmplice e amado Cesar Augusto Pezzotti, que se fez presente durante a minha ausência.

RESUMO

Apesar do importante papel no desenvolvimento socioeconômico, no Brasil os projetos culturais são os que mais sofrem com a falta de investimento. Mesmo com o pouco investimento, as produções teatrais estão aumentando em termos de quantidade e qualidade. As restrições impostas pela falta de recursos financeiros podem ser transpostas por meio das redes sociais. As redes sociais podem promover um ambiente favorável à troca de conhecimento, habilidades e acesso à recursos. O objetivo deste estudo foi analisar como as redes sociais podem contribuir com a viabilização dos projetos teatrais. Neste estudo foi empregado o método misto, incluindo um estudo de caso múltiplo com quatro casos e a análise de redes sociais. Para o estudo de caso múltiplo foram selecionados três projetos viabilizados, sendo eles realizados respectivamente por: uma organização temporária, uma companhia de teatro em parceria com uma atriz e uma produtora e, um grupo de teatro. O quarto caso, de um projeto não viabilizado, possuía características de uma organização temporária. A análise de rede social foi baseada nas redes de afiliação dos projetos examinados nos estudos de caso e incluiu todos os demais projetos dos membros desses projetos, realizados nos últimos cinco anos. A rede de afiliação foi gerada por meio de dois elementos, um conjunto de nós (membros do projeto) e uma coleção de subconjuntos de nós (projetos). As informações obtidas nesta pesquisa permitiram identificar as características dos projetos teatrais participantes deste estudo e concluir que para os mesmos, as redes sociais contribuíram beneficentemente para a viabilização dos projetos teatrais. Verificou-se que os benefícios foram relacionados ao compartilhamento de conhecimento, o acesso à recursos de forma gratuita ou com valores abaixo dos praticados no mercado, acesso à patrocinadores e criação de parcerias. Dentre as principais características dos projetos teatrais destaca-se: a identificação pessoal dos membros com o projeto, a centralização da gestão do projeto no produtor, a despreocupação com o retorno financeiro do investimento, a gestão focada no controle financeiro, a redução de escopo para adequação financeira e a contratação de profissionais conhecidos ou indicados. No campo teórico, o estudo colaborou com a ampliação do conhecimento sobre a contribuição das redes sociais em projetos teatrais, considerando o contexto regional brasileiro. No campo prático, as contribuições foram realizadas nos níveis pessoal, organizacional e de políticas públicas.

Palavras-chave: projetos teatrais; análise de redes sociais; produção; teatro

ABSTRACT

Despite of important role in Brazilian socio-economic development, cultural projects are the ones that suffer most from the lack of investment. However even with few investments, theatrical productions are increasing in quantity and quality. The restrictions imposed by the lack of financial resources can be transposed through social networks. Social networks can promote a favorable environment for the knowledge sharing, skills and access to resources. The aim of this study was to analyze how social networks contribute to the viability of theatrical projects. In this study we used the mixed method, including a multiple case study of four cases and social network analysis. For multiple case studies three projects that have been concluded were selected: a temporary organization, a theater company in partnership with an actress and a producer and a theater group. The fourth case, a project not concluded, had characteristics of a temporary organization. Social network analysis was based on projects affiliation network, examined in the case studies and included all other projects of members of these projects, implemented over the past five years. The affiliate network was generated by two elements, a set of nodes (project members) and a collection of subsets of nodes (projects). The information found in this study allowed us to identify the characteristics of theater projects participating in this study and conclude that for them, social networks contributed beneficially to the viability of theater projects. It was found that the benefits were related to the sharing of knowledge, access to free resources or values lower those of the market practices, access to sponsors and building partnerships. The main characteristics of theater projects according the study are: the personal identification of members with the project, the centralization of project management to the producer, the lack of concern with the financial return on investment, management focused on financial control, the scope reduction for financial adequacy and hiring known or indicated professionals. In theory field, the study collaborated with the expansion of knowledge on the contribution of social networks in theater projects, considering the Brazilian regional context. In the practical field, contributions were in personnel, organizational and policy levels.

Keywords: theatrical projects; social network analysis; production; theatre

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARS – Análise de redes sociais

CEO – *Chief Executive Officer*

GP – Gerenciamento de Projeto

GPs – Gerenciamento de Projetos

ICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços

IPMA - *International Project Management Association*

MINC – Ministério da Cultura

PMI - *Project Management Institute*

PMBok – *Project Management Body of Knowledge*

ProAC - Programa de Ação Cultural

SALIC – Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Contabilização de nós da rede social.....	67
Tabela 2: Comparativo entre redes.....	68
Tabela 3: Resumo dos casos.....	82
Tabela 4: Contabilização dos tipos de vínculos	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Domínio de Gerenciamento de Projetos	27
Figura 2: Fases do desenvolvimento de uma peça	30
Figura 3: Detalhamento das Fases 4 e 5 do processo de construção de uma peça	33
Figura 4: Estruturas de rede.....	42
Figura 5: Método misto paralelo convergente.....	54
Figura 6: Relação da Unidade de Análise	55
Figura 7: Matriz de amarração.....	57
Figura 8: Modelo Conceitual.....	58
Figura 9: Proposições e perguntas	62
Figura 10: Processo coleta dados quantitativos.....	63
Figura 11: Proposições e dados	63
Figura 12: Processo de análise dados qualitativos.....	64
Figura 13: Processo de análise dos dados.....	65
Figura 14: Gráfico de pizza comparativo das redes sociais.....	67
Figura 15: Tamanho rede ego - A Reação.....	69
Figura 16: Rede Ego - A Reação.....	71
Figura 17: Rede Completa - A Reação.....	72
Figura 18: Tamanho rede ego - Krum	73
Figura 19: Rede Ego - Krum	74
Figura 20: Rede Completa - Krum	75
Figura 21: Dados rede ego - Hametele	76
Figura 22: Rede Ego - Hametele	77
Figura 23: Rede Completa - Hametele	78
Figura 24: Tamanho rede ego – A&B	79
Figura 25: Rede Ego - A&B	80
Figura 26: Rede Completa - A&B.....	81
Figura 27: Resumo projeto A Reação.....	83
Figura 28: Resumo projeto Krum.....	90
Figura 29: Resumo projeto Hametele - O Cordel.....	93
Figura 30: Resumo projeto A&B	97
Figura 31: Resumo do resultado das proposições	101
Figura 32: Consolidado redes ego dos estudos de caso.....	105
Figura 33: Lista de Notações.....	128
Figura 34: Exemplo rede social.....	129
Figura 35: Grafo e sub-grafos.....	130
Figura 36: Matriz relação entre nós.....	131

SUMÁRIO

RESUMO.....	IX
ABSTRACT	X
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE FIGURAS.....	XIII
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	20
1.4 CONTRIBUIÇÃO ESPERADAS DO ESTUDO	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 PROJETOS	23
2.1.1 Gerenciamento de Projetos.....	24
2.1.2 Organizações baseadas em projetos	28
2.1.3 Projetos Teatrais	28
2.1.4 Projetos Teatrais no Brasil	34
2.1.4.1 A produção teatral ao longo do tempo.....	34
2.1.4.2 O panorama atual da produção teatral brasileira	39
2.2 REDES, REDES SOCIAIS E CAPITAL SOCIAL	40
2.2.1 Redes sociais	42
2.3 SÍNTESE E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	49
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	53
3.1 MÉTODO UTILIZADO	53
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	55

3.3	DESENHO DA PESQUISA.....	56
3.3.1	Procedimentos de Coleta de Dados	58
3.3.1.1	Projeto I: A Reação.....	58
3.3.1.2	Projeto II - Krum	59
3.3.1.3	Projeto III - Hamelete: O Cordel	59
3.3.1.4	Projeto IV: Jonas e a Baleia.....	60
3.3.1.5	Detalhamento dados qualitativos.....	60
3.3.1.6	Detalhamento dados quantitativos.....	62
3.3.2	Procedimentos e Análise de Dados	64
3.3.2.1	Análise de estudos de caso múltiplo.....	64
3.3.2.2	Análise de redes sociais.....	65
4	ANÁLISE E RESULTADOS.....	67
4.1	ANÁLISE DA REDE SOCIAL	67
4.1.1	A Reação	69
4.1.2	Krum.....	73
4.1.3	Hamelete.....	76
4.1.4	A&B	79
4.2	ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	82
4.2.1	A Reação	83
4.2.1.1	Características do projeto	83
4.2.1.2	Características do processo de produção	84
4.2.2	Krum.....	89
4.2.2.1	Características do projeto	89
4.2.2.2	Características do processo de produção	90
4.2.3	Hamelete: O Cordel.....	93

4.2.3.1	Características do projeto	93
4.2.3.2	Características do processo de produção	94
4.2.4	A&B	96
4.2.4.1	Características do projeto e do processo para viabilização	96
4.2.5	Análise cruzada dos casos	98
4.3	PROPOSIÇÕES DO ESTUDO E RESULTADOS OBTIDOS	100
5	DISCUSSÃO	108
6	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	112
7	CONCLUSÃO.....	114
7.1	LIMITAÇÕES	116
7.2	PESQUISAS FUTURAS.....	117
	REFERÊNCIAS	118
	APÊNDICE A – TEORIA DE GRÁFOS	128
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	132
	APÊNDICE C – FONTES DE PESQUISA DOS PROJETOS TEATRAIS	136
	APÊNDICE D – CONSTRUÇÃO DA MATRIZ.....	137
	APÊNDICE E – CONTRUÇÃO DE MAPA E MENSURAÇÃO DA REDE	139
	APÊNDICE F – PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE MEMBROS	141
	APÊNDICE G - GLOSSÁRIO DE TERMOS DE REDE	142

1 INTRODUÇÃO

As peças de teatro podem ser examinadas como organizações baseadas em projetos, com objetivos artísticos, econômicos e sociais (Lindgren & Packendorff, 2007). Os projetos de peças teatrais incluem o processo de desenvolvimento performático, as exposições da performance e todas as características de uma definição-padrão de projetos (Lehner, 2009). Face a estas características, periódicos importantes da área de gerenciamento de projetos têm publicado estudos relacionados ao ambiente teatral (vide: Lehner, 2009; Lindgren & Packendorff, 2007).

As redes sociais, construídas por meio dos projetos, são uma forma de organização da produção e troca entre as empresas e os indivíduos funcionalmente interdependentes e, embora essas redes tenham uma duração limitada, a coordenação de atores e atividades ocorre com relação a experiências passadas e expectativas futuras (Sydow & Staber, 2002).

As redes sociais podem ser um recurso para superar as desvantagens relacionadas à falta de capital financeiro (Nichter & Goldmark, 2009) por meio do capital social. O argumento central da pesquisa sobre rede é que os atores são incorporados em redes de relações sociais interligadas que oferecem oportunidades (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004). O capital social são as oportunidades e benefícios disponibilizados para os participantes dessa rede (Huggins, 2010). A amplitude do conceito de capital social reflete uma característica primordial da vida social, a de que os laços sociais de uma espécie (por exemplo, amizade) muitas vezes podem ser usados para diferentes fins (Adler & Kwon, 2002).

No Brasil, os projetos culturais são os que mais sofrem com a falta de recursos financeiros. Apesar do importante papel no desenvolvimento socioeconômico, o investimento não chega aos produtores culturais (Patu & Cozer, 2015). É comum notícias informando o cancelamento de um projeto por falta de financiamento.

O setor teatral é caracterizado pelas dificuldades para implementação de seus projetos e pela falta de recursos. São raros os casos de investimentos da iniciativa privada (Paula, 2011). O trabalho artístico é vinculado a políticas públicas, resultando em uma precariedade (Segnini, 2007).

Apesar de todas as dificuldades em relação à produção, manutenção e circulação, nesta última década observa-se um crescente salto em termos de quantidade e qualidade das produções teatrais brasileiras, principalmente nos grandes centros urbanos (Neto, 2012). Segundo relatório do Ministério da Cultura (MINC), o número de projetos teatrais aprovados para captação de recursos, por meio da Lei de Incentivo à Cultura, praticamente dobrou. Em

2004, 893 projetos teatrais foram aprovados, já em 2014, a provação chegou a 1.475 projetos (Ministério da Cultura, 2015).

Em atividades essencialmente coletivas, como no teatro, as redes são um meio de desenvolver projetos, facilitando a formação de equipes e a realização de trabalhos (Bendassolli & Wood Jr., 2010). As combinações de produções baseada em projetos e contratos de curto prazo, somadas às características deste setor, motivam os artistas a investir estrategicamente em redes de contato para manter a sua empregabilidade (Eikhof & Haunschild, 2007).

Carreiras artísticas e prestígio artístico são dinamicamente ligados, artistas e instituições de arte derivam seu prestígio de seus sucessos passados (trajetórias), e seu prestígio presente influencia o novo ciclo de projetos (De Nooy, 2002). A maneira como os membros de uma equipe estão ligados na rede maior afeta a maneira pela qual eles aderem ao conhecimento na área (Guimerà, Uzzi, Spiro, & Amaral, 2005).

No teatro um roteiro orienta a ação, bem como as estratégias no domínio de gerenciamento; um diretor supervisiona a produção; cenários e adereços, assim como os ativos de uma organização, definem o contexto em que ocorre a ação; os atores são especialmente selecionados para os seus papéis, não muito diferente dos papéis especializados que os indivíduos desempenham no contexto das estruturas organizacionais (Crossan, 1998).

Como qualquer projeto, a preparação de uma peça é precedida por uma fase de iniciação, na qual o diretor ou produtor teatral considera possíveis peças promissoras para executar, assim como um gerente ou o escritório de projetos, responsável pela seleção de projetos nas empresas (Lehner, 2009). Além destas atividades, em paralelo, ocorre as análises para comercialização (Lindgren & Packendorff, 2007). Ao lado de critérios artísticos, critérios econômicos tais como a venda de bilhetes, serão usados para decidir sobre execuções individuais ou um conjunto de peças de teatro (Lehner, 2009).

As redes sociais exercem um importante papel no desenvolvimento e implementação de um projeto teatral. Uma configuração de rede promove um ambiente favorável à troca de conhecimento, habilidades e recursos (Balestrin & Vargas, 2004; Magalhães, Daudt, & Phonlor, 2009). Em um estudo realizado por Eikhof e Haunschild (2007) sobre os aspectos artísticos e econômicos das produções teatrais na Alemanha, de acordo com os artistas entrevistados, o investimento no capital social foi uma importante estratégia para a realização dos projetos. Os artistas explicam que as relações de trabalho são motivadas tanto por amizade, como aspectos de valor econômico. Entre os principais pontos listados no estudo de Eikhof e Haunschild (2007), estão a formação de capital social, o apoio na tomada de decisão e o acesso à oportunidades.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A área cultural brasileira está amplamente vinculada às políticas públicas, as quais não conseguem efetivamente criar mecanismos para o desenvolvimento e o crescimento da área, resultando em uma precariedade do setor (Segnini, 2007). Mesmo em países mais desenvolvidos é possível verificar a dificuldade dos profissionais do setor cultural (Eikhof & Haunschild, 2007; Haunschild, 2003).

Muitas produções dependem de leis de incentivo fiscal para serem viabilizadas e mesmo assim, muitos não conseguem captar recursos por ausência de empresas que estejam dispostas a repassar recursos fiscais para os projetos culturais (Magaldi, 1996). A proporção entre os projetos aprovados para captação de recursos, via leis de incentivo, e a captação de fato é discrepante. Em 2014, 1682 projetos teatrais foram submetidos à avaliação do MINC e 1475 foram aprovados para captação. Contudo, dos 1475 projetos teatrais aprovados, apenas 792 conseguiram de fato os recursos, praticamente metade (Ministério da Cultura, 2015).

Segundo Magaldi (1996), para a atriz Fernanda Montenegro esse cenário é causado principalmente porque as empresas privadas, em sua maioria, estão interessadas em outros resultados que não artístico, buscando sempre um artista famoso ou um texto sem compromisso.

Neste cenário, a identificação dos recursos alternativos não financeiros, usados para a implementação de projetos teatrais, podem ser peças fundamentais para que as organizações teatrais obtenham mais sucesso na condução de seus projetos.

Muitas pesquisas sugerem que as redes são um meio de desenvolver projetos artísticos, pois contribuem na formação de equipes e na execução de trabalhos (Bendassolli & Wood Jr., 2010). Um exemplo pode ser verificado no estudo de Delmestri, Montanari e Usai (2005), que argumentam que o sucesso comercial de uma produção artística é favorecido por fortes laços verticais da rede de um diretor, como com os produtores e distribuidores, enquanto o mérito artístico é afetado positivamente pelos laços fracos horizontais de um diretor com outros parceiros criativos. Conforme supracitado, tanto o sucesso comercial quanto o sucesso artístico podem ser afetados pelas redes sociais. Assim, o objetivo deste estudo é responder **como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar como as redes sociais podem contribuir com a viabilização dos projetos teatrais. Entre os objetivos específicos deste trabalho, estão:

- a. Identificar as características dos projetos teatrais;
- b. Analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais;
- c. Investigar como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Uma importante justificativa para o estudo das redes em organizações, deriva do argumento de que as relações sociais podem contribuir beneficentemente para o desempenho das mesmas (Borgatti & Foster, 2003; Brass et al., 2004).

Dentre os estudos de redes sociais no ambiente artístico-cultural estão: Haunschild (2003), ilustrando a importância do capital social e redes sociais nas produções teatrais alemãs; Skilton (2008), analisando a formação da rede social nos projetos de Hollywood baseadas em familiaridade, por meio das relações familiares ou de trabalho e similaridade, características individuais; Uzzi (1997), com foco nos benefícios de redes locais para a produção na indústria da moda em Nova York; Uzzi e Spiro (2005), analisando o desempenho artístico e financeiro dos musicais da Broadway, reforçados pela conectividade de uma rede e; Delmestri, Montanari e Usai (2005), sobre a importância dos laços sociais no sucesso da produção cinematográfica independente italiana. Todos os estudos citados abordam um contexto regional específico. O estudo de Uzzi e Spiro (2005), sobre os musicais da Broadway, é o estudo que apresenta maior similaridade com a pesquisa proposta neste estudo. Contudo, os musicais da Broadway fazem parte de uma indústria bilionária, altamente profissionalizada (Reddy, Swaminathan, & Motley, 1998), dificultando a comparação com o ambiente teatral brasileiro.

O contexto da cultura regional tem importante influência na formação e desenvolvimento das redes sociais (Brass et al., 2004). No Brasil, são poucos os estudos que abordam redes sociais e organizações, principalmente do setor das artes. Em uma pesquisa realizada na base regional da SCIELO, utilizando as palavras chave “redes sociais” e

“organizações”, foram encontrados 27 artigos. Utilizando as palavras chave “redes sociais e projetos”, resultou em 2 artigos. A tentativa de utilizar as palavras chave “redes sociais” e “artes” ou “redes sociais” e “teatro” derivou em 0 artigos. Para Brass *et al.* (2004), as pesquisas futuras podem frutuosamente focar os efeitos da cultura nacional e organizacional em redes interpessoais. Com base nos dados resultantes deste estudo, espera-se contribuir para o preenchimento da lacuna que existe em relação à estudos sobre redes sociais no setor teatral brasileiro.

1.4 CONTRIBUIÇÃO ESPERADAS DO ESTUDO

No campo teórico, este estudo pretende contribuir com o preenchimento da lacuna teórica sobre a contribuição das redes sociais em projetos teatrais, artes e indústria criativa, considerando o contexto regional brasileiro. Para Caves (2000), o setor da indústria criativa compreende as indústrias fornecedoras de bens e serviços que são associadas amplamente com a cultura, arte ou simplesmente o valor de entretenimento, incluindo o teatro, ópera, concertos e dança. Este estudo pretende ampliar o conhecimento sobre as implicações das redes sociais no setor cultural, caracterizado pela escassez de recursos. Apesar das particularidades nacionais e diferenças entre o teatro e outras indústrias, os sistemas de trabalho no teatro são um exemplo de organizações baseadas em projetos (Lindgren & Packendorff, 2007), os quais os profissionais possuem intensos laços sociais (Haunschild, 2003).

A cultura nacional influencia padrões da rede social dentro das organizações (Brass *et al.*, 2004) e grande parte dos estudos apresentam dados associados a um setor específico dentro de uma cultura nacional. Na Alemanha, por exemplo, o ambiente teatral é descrito como uma organização de rede fixa, com companhias de teatro e os diretores ou gerentes de teatro, são os pontos focais relativamente estáveis (Haunschild, 2003). Já nos Estados Unidos, o ambiente teatral é mais robusto, constituído por profissionais experientes, que formam uma rede de artistas, contribuindo com a disseminação de convenções e técnicas que já foram validadas anteriormente (Uzzi & Spiro, 2005).

No campo prático, este estudo espera contribuir para o entendimento das características que possibilitam a viabilização de um projeto teatral, por meio da identificação de padrões de relações sociais que podem gerar capital social. Os profissionais da área artística podem investir em suas redes sociais de forma que as suas relações interpessoais promovam acesso ao

compartilhamento de informações, acesso a recursos, influência e relações de reciprocidade, que podem contribuir para a viabilização dos projetos artísticos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além do capítulo I, Introdução, este trabalho apresenta mais seis capítulos. No capítulo II, referencial teórico, serão expostas as teorias sobre projetos, incluindo projetos teatrais, e redes, englobando redes sociais e capital social. O capítulo de referencial teórico apresentará ao final a síntese do conteúdo e as proposições desenvolvidas.

No capítulo III, método, serão apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa. A primeira seção descreverá o método utilizado. Em seguida serão apresentadas as seções de unidade de análise e desenho da pesquisa, incluindo os procedimentos de coleta e análise de dados.

No capítulo IV serão apresentadas as análises dos dados e resultados obtidos. O capítulo será iniciado com a seção de análise de redes sociais e em seguida, será apresentada a análise de estudo de caso múltiplo. O capítulo será concluído apresentando a análise conjunta do estudo de caso múltiplo e a análise da rede social. No capítulo V será exposta a discussão dos resultados obtidos, com base na análise dos dados e o confronto com o referencial teórico.

O capítulo VI apresentará as contribuições desta pesquisa para a prática. Por fim será descrita a conclusão do estudo, incluindo as sugestões para pesquisas futuras e as principais limitações deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo proposto busca analisar como as redes sociais influenciam a viabilização dos projetos teatrais e quais são as características das redes sociais no ambiente teatral. O conteúdo do referencial teórico é oriundo de publicações e estudos nas áreas da administração, psicologia, ciências multidisciplinares, geografia, sociologia, artes, entre outros.

A construção deste referencial teórico está dividida em dois eixos principais: projetos e redes sociais. A seção de projetos abordará além dos conceitos sobre projetos, a teoria sobre organizações baseadas em projetos, gerenciamento de projetos, os projetos teatrais e os projetos teatrais no Brasil. Na seção de redes serão apresentados os conceitos sobre redes, redes sociais e capital social.

2.1 PROJETOS

Um projeto é uma unidade organizacional dedicada à realização de um objetivo (Gaddis, 1959). Em um projeto, um esforço é empreendido temporariamente para criação de um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2013). Geralmente, o objetivo do projeto é a sua conclusão bem sucedida, no prazo, dentro do orçamento e em conformidade com as especificações de desempenho predeterminadas (Gaddis, 1959). Um projeto é realizado para entregar mudança benéfica, e portanto, tem três características essenciais: (i) ele é único: nenhum projeto antes ou depois será exatamente o mesmo; (ii) ele é realizado por meio de novos processos: nenhum projeto antes ou depois vai usar exatamente a mesma abordagem; (iii) é transitório: ele tem um começo e um fim (Turner, 1999).

O ciclo de vida do projeto pode ser definido como uma sequência de grandes fases, pelas quais o projeto evolui do começo ao fim e cada uma das fases é separada por pontos de reavaliação e aprovação (Besner & Hobbs, 2006). Genericamente, as fases do ciclo de vida podem ser organizadas em 4 estágios: (i) início do projeto, (ii) organização e preparação, (iii) execução do trabalho do projeto e, (iv) encerramento do projeto (PMI, 2013). Ainda segundo o guia PMBoK (PMI, 2013), o ciclo de vida do projeto independe do ciclo de vida do produto.

2.1.1 Gerenciamento de Projetos

Uma das primeiras definições sobre GPs foi cunhada por Oisen em 1971. O autor definiu GP como a aplicação de um conjunto de ferramentas e técnicas, direcionando o uso de diversos recursos para a realização de um objetivo único, dentro das restrições de tempo, custo e qualidade. O papel do GPs é usar os recursos disponíveis de forma eficaz para realizar um conjunto de objetivos, com base nos critérios estabelecidos, dentro do ciclo de vida do projeto (Munns & Bjeirmi, 1996).

Os processos de GPs têm origem nas práticas da engenharia, as quais a precisão e exatidão são altamente valorizados (Keegan & Turner, 2002). Até pouco tempo atrás, argumentava-se que as práticas de GP eram, em grande parte, genéricas, aplicáveis à muitos setores e com pouca adaptação (Wirth, 1992). Parte da literatura de GP assumia que todos os projetos eram fundamentalmente semelhantes (Shenhar & Dvir, 1996; Shenhar, 2001). Outra explicação para a abordagem mecanicista de GP, é a institucionalização do conhecimento da gestão dos projetos (Keegan & Turner, 2002).

Organizações como *Project Management Institute* (PMI) e o *Project Management Association International* (IPMA) são conhecidas como promotoras de padrões de GPs (Söderlund, 2004). A própria existência do Guia PMBOK, embora o próprio ressalte a necessidade de adaptações (PMI, 2013), é por si só uma ilustração da natureza genérica de GPs, contudo, cada vez mais verifica-se um crescente interesse no estudo das variações na prática de projetos, em diferentes tipos de projetos e contextos (Besner & Hobbs, 2008). Autores como Shenhar (2001), defendem que diferentes tipos de projetos devem ser conduzidos de formas diferentes.

Para Turner e Müller (2003) as três características supracitadas criam três pressões. A primeira pressão está relacionada à incerteza. É difícil ter a total certeza que os planos criados irão entregar os resultados requeridos no projeto ou os benefícios desejados. A segunda é relativa a necessidade integração entre os diferentes recursos do projeto. A terceira pressão está relacionada a urgência e a necessidade de entregar os resultados desejados dentro dos prazos estipulados (Turner & Müller, 2003).

A administração de incerteza é uma condição mandatória para a gestão eficaz do projeto. Entre as fontes de incerteza estão a falta de informação, a ambiguidade, características de partes do projeto, compensações entre os mecanismos de confiança entre os membros da equipe e

controle, além dos diversos cronogramas, em diferentes fases do ciclo de vida do projeto (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

O gerenciamento de projetos sistematicamente consiste em métodos, ferramentas e modelos, nos quais os processos estruturados são aplicados de forma sequencial, com a finalidade de institucionalizar práticas padronizadas, possibilitando que recursos sejam armazenados e transferidos ao longo do tempo, espaço e contexto (Carvalho, Patah, & de Souza Bido, 2015).

Muitas ferramentas de gerenciamento de projetos são intrinsicamente orientadas à valor, como a análise de valor (VA), dedicada à minimizar o custo, otimizando o desempenho de projetos e resultados e, o valor agregado, usado como uma métrica para medir o custo e desempenho do cronograma durante a implementação do projeto, ou ainda, ferramentas de análise financeira de custos / benefícios, usados para medir o valor organizacional (Besner & Hobbs, 2006). As técnicas de gerenciamento de projeto podem contribuir para a cumprimento do projetos, porém, o gerenciamento de projetos por si só, não consegue garantir o sucesso do produto do projeto (Munns & Bjeirmi, 1996).

Segundo estudo realizado por Besner e Hobbs (2006), há sete ferramentas que possuem maior potencial para contribuir para melhorar o desempenho do projeto. São elas: lições aprendidas; análise de requisitos e declaração do escopo; estrutura analítica do projeto (EAP), software de gerenciamento de projeto para o monitoramento do cronograma; software de gerenciamento de projeto para agendamento de tarefas; software de gerenciamento de projeto para agendamento de recursos. Cada tarefa requer uma combinação particular de ferramentas e técnicas estruturadas para se ajustar ao ambiente da tarefa e de ciclo de vida (desde a concepção até a conclusão) da tarefa. Nesta definição estão incluídos alguns dos critérios de sucesso, também chamados de “triângulo de ferro” (Atkinson, 1999).

O “triângulo de ferro” é composto por métricas de cronograma (tempo), custo e qualidade (Atkinson, 1999). Tradicionalmente, os critérios mais utilizados para medir o desempenho, são as conformidades relativas ao “triângulo de ferro” (Jha & Iyer, 2007). Dentre as indicações de problemas no gerenciamento do projeto estão altos custos acima do orçamento, atrasos no cronograma, produtos de baixa qualidade e por fim, o não cumprimento de objetivos do projeto (Avots, 1969).

A literatura disponibiliza diversas descrições de modelos teóricos e procedimentos para gerenciamento de projetos influenciados por diferentes áreas temáticas (Bryde & James, 2003). Um exemplo é o Modelo de Domínio de Gerenciamento de Projetos criado por Anderson e Merna (2003). Esse modelo foi o resultado de um estudo que tinha como objetivo, analisar o

processo de GP na prática. Com base em um conjunto de domínios, os autores cruzaram dados de entrevistas em profundidade com modelos de processo de gerenciamento de projetos existentes na literatura. A Figura 2, descreve cada componente deste modelo.

Domínio	Descrição	Conceitos-chave
Gerenciamento de Requisitos	Busca alcançar objetivos validos, criando e mantendo o alinhamento com as necessidades das partes interessadas, ao longo do ciclo de vida do projeto.	Objetivos; Critérios de Sucesso; Avaliação Holística, Envolvimento dos Interessados; Direcionamento, Metas e Incentivos, Confiança; Oportunidade Precoce; Manutenção e Desenvolvimento.
Gerenciamento de Processo	Criação prévia de um processo que controla adequadamente o plano do projeto e assegura o gerenciamento da execução, de forma consistente e coerente.	Comprometimento; Análise de Pares; Marcos, Controle da implementação; Fase de Iniciação; Fase de Encerramento; Tomada de Decisão.
Gerenciamento de Equipe	Criação e manutenção da equipe; organizada, treinada e motivada para desenvolver e executar o plano de projeto ao longo da vida do projeto.	Pessoas, Envolvimento das Partes Interessadas, Organização e Cultura, Membros-Chave e Mudança na Equipe, Indicadores de Desempenho, Comunicação, Gestão de Recursos, Treinamento.
Gerenciamento do Ambiente	Identificação ativa e direcionamento de fatores externos ao projeto, considerando o contexto em que o projeto está sendo realizado. Alguns fatores darão origem a oportunidades para beneficiar o projeto, outros poderão representar ameaças ou riscos negativos para o desempenho do projeto.	Ecológico; Financeiro; Social e Político; Cultural, Jurídico e Regulatório; Mercado, Clientes, Lobby, Projetos Contingentes.
Gerenciamento de Aquisições	Processo de aquisição, sua documentação e execução, visando garantir que os recursos adequados estarão disponíveis e administrados de forma correta. Os recursos podem ser adquiridos através de disposições internas ou contratos externos.	Análise do Projeto e Estratégia; Estratégia de Contrato; Condições do Contrato, Incentivos, Documentação do Contrato, Licitação, Administração de Contratos, Arranjos, Pré-qualificação e Feedback.
Gerenciamento de Mudança	Visa assegurar que eventuais alterações no projeto sejam identificadas e após estudos adequados, avaliações de risco e aprovações, a implantação seja feita de forma controlada. As alterações darão origem a oportunidades para beneficiar o projeto ou tratar problemas significativos, incorporando às mesmas sem prejuízo para o desempenho do projeto.	Origem, Análise, Aprovação, Execução, Gravação, Prevenção.
Gerenciamento Financeiro e do Cronograma	Assegurar o uso de técnicas de planejamento adequados para prover previsões adequadas, controle de tempo e feedback de informações. Além disso, promover suporte à outros aspectos do	Planejamento; Impacto no Ciclo de Vida; Previsões; Confiança nas Informações de Entrada; Sistema de Feedback; Relatórios.

Domínio	Descrição	Conceitos-chave
	gerenciamento de projetos, por meio de estimativas e previsões.	
Gerenciamento do Conhecimento	Assegurar que o conhecimento, assim como as pessoas disponíveis para o projeto, sejam identificados. Introduzir e aplicar protocolos que garantam a documentação do projeto de forma coerente, bem como a coleta estruturada de registros e experiências, auxiliando na tomada de decisões e facilitando a aprendizagem pessoal e organizacional.	Conhecimento Tácito; Criticidade; Recuperação; Protocolos.
Gerenciamento da Incerteza	Identificação de todas as incertezas associadas durante o ciclo de vida do projeto, garantindo a abordagem proativa, face ao benefício ou ao prejuízo potencial. A avaliação e a atribuição da responsabilidade pelo gerenciamento das incertezas individuais devem ser feitas por meio de uma estratégia global de risco do projeto.	Avaliação de Risco; Mitigação de Risco; Alocação de Risco; Incerteza, Positivo e Negativo; Aspectos Holísticos.
Gerenciamento do Design	É o desenvolvimento das definições do produto com base nas especificações do projeto, integrando as necessidades de todas as partes interessadas no processo de design, certificando assim, que a solução tenha os requisitos e qualidade adequadas.	Escopo; Simultaneidade; Especificações; Validação Técnica; Validação Comercial; Praticidade; Qualidade; Inovação.
Gerenciamento de Crises	Assegurar que a equipe do projeto seja capaz de endereçar as crises e disponibilizar sistemas adequados para prever e tratar as crises, por meio do plano do projeto.	Antecipação, Análise, Ação, Contingência.

Figura 1: Modelo de Domínio de Gerenciamento de Projetos
Fonte: Anderson e Merna (2003)

Segundo Anderson e Merna (2003), o Modelo de Domínios de Gerenciamento de Projetos, pode auxiliar a criação de uma estratégia de gerenciamento de projeto personalizada, alinhando as necessidades de negócio, com os processos de gerenciamento.

Entre os resultados que definem o sucesso do gerenciamento de projetos estão os indicadores de orçamento, prazo e atendimento dos padrões de qualidade (Munns & Bjeirmi, 1996). Contudo, mesmo quando os projetos são concluídos no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade adequada, o resultado do projeto pode não atingir a eficácia esperada. Isto pode acontecer quando a estratégia é mal formulada (D. K. Anderson & Merna, 2003). O GP é considerado como um processo baseado no conhecimento e, neste processo, a fase inicial da

conceitualização do projeto é crítica, especialmente no contexto de inovações (Akbar & Mandurah, 2013).

2.1.2 Organizações baseadas em projetos

É comum que grupos de trabalho especiais sejam organizados para fazer com que um objetivo seja alcançado, dentro ou entre as organizações (Lundin & Söderholm, 1995). Um projeto pode ser definido como uma organização temporária, a qual são atribuídos recursos para realizar algo original ou inovador, por meio de um esforço transitório para gerenciar as incertezas inerentes e a integração dos recursos, a fim de cumprir os objetivos benéficos da mudança (Turner & Müller, 2003). De forma simples, um projeto é um agregado de indivíduos articulados temporariamente em uma causa comum (Packendorff, 1995).

Goodman e Goodman (1976) definem um sistema temporário como um grupo de pessoas, com diferentes qualificações, selecionadas de acordo com as suas competências; elas trabalham juntas em uma tarefa difícil e complexa, por um período limitado de tempo.

Algumas das principais características das organizações temporárias são: (i) a organização de ações que visam produzir um processo ou produto que não fazem parte de uma rotina; (ii) uma definição de tempo de existência predeterminada (sua missão de deixar de existir) e; (iii) a complexidade em termos e número de papéis (Packendorff, 1995).

Organizações baseadas em projetos (OBP) existem em diversos tipos de indústria e são caracterizadas pela criação de estruturas temporárias voltadas para a conclusão de um projeto com tarefas específicas (Sydow, Lindkvist, & DeFillippi, 2004). Sendo orientadas por tarefas, as OBPs são muito flexíveis e capazes de combinar recursos conforme a necessidade, o que pode ser particularmente útil em contextos dominados por alta tecnologia ou incertezas (Bettiol & Sedita, 2011). Este tipo de estrutura permite uma variedade de formas organizacionais que envolvem a criação de sistemas de temporários para o desempenho das tarefas do projeto (Sydow et al., 2004).

2.1.3 Projetos Teatrais

Como explica Boal (1999), o termo teatro engloba todos os componentes da produção teatral, cenografia, luz, figurino, e todos os seus agentes, autores, atores, diretores, entre outros.

O ambiente teatral é composto por organizações temporárias (Goodman & Goodman, 1976) baseadas em projetos, nas quais os indivíduos são ligados e religados através de laços sociais (Bettioli & Sedita, 2011), denominado por Jones (1996) como uma rede de projetos. Tanto os artistas, quanto as instituições de arte derivam seu prestígio do seu trabalho realizado durante os projetos (De Nooy, 2002).

A reputação adquirida ao longo de uma trajetória profissional de um artista pode influenciar a realização de projetos futuros (De Nooy, 2002). A cada novo projeto, novos vínculos são criados, ampliando a rede social formadas pelo laço criado durante o projetos (Jones, 1996). Indivíduos envolvidos em uma OBP, estão muitas vezes ligados por laços sociais construídos e nutridos em um contexto criativo e por esta razão, para compreensão do funcionamento organizacional de um projeto, é fundamental o entendimento destes vínculos (Bettioli & Sedita, 2011).

As montagens de peças teatrais podem ser analisadas como OBPs, nas quais os projetos são construídos e reconstruídos, visando um bom desempenho no artístico, econômico e social simultaneamente (Lindgren & Packendorff, 2007). Esse tipo de projeto, inclui o processo de desenvolvimento tanto da performance, quanto a exibição repetida da performance no palco, incluindo todas as características de uma definição-padrão para os projetos (Lehner, 2009).

A diferença essencial, entre os objetivos de uma organização artística e os objetivos de uma organização empresarial, está no fato de que a primeira é essencialmente orientada para o produto, enquanto a segunda, é essencialmente orientada ao mercado (Adizes, 1975). Para muitos artistas, o teatro está relacionado a um ideal ético ou estético, indo além do significado do trabalho (Souza & Carrieri, 2011). O objetivo da instituição artística é criar e comunicar, de acordo com suas consciências artísticas, não sendo desta forma, o desenvolvendo do produto artístico ditado pelas necessidades do mercado (Adizes, 1975).

Durante o projeto de um espetáculo teatral, os manuscritos são terminados, os desenhos do cenário e figurinos são desenvolvidos, e as cenas são ensaiadas (Lindgren & Packendorff, 2007). Como subprojetos, os sistemas de elétrica, iluminação e som são desenvolvidos para instalação. Esses projetos fazem parte da construção cênica. Além destes, outro importante subprojeto é a construção de figurinos, no qual será feito o desenho e fabricação de todas as roupas para serem usadas pelos atores (Lindgren & Packendorff, 2007).

Para Trotta (2006) um projeto artístico pode ser composto de três pilares: (i) a criação, contemplando o texto e os ensaios; (ii) a presença do diretor, unindo os eixos artístico e organizacional e; (iii) a continuidade da equipe. Ainda segundo a autora, os elementos grupo, processo e espetáculo, “estão historicamente ligados à origem do teatro como arte autônoma,

encarregada de encontrar seus próprios materiais, sua própria visão de mundo, seu modo específico de formação” (Trotta, 2006, p.155).

As produções de teatro podem ter um conjunto de metas claras e critérios de desempenho, especialmente no que diz respeito à avaliação do público e dos críticos, contudo, as decisões são baseadas muito mais em intuição do que em um julgamento quantificável (Lehner, 2009). Este tipo de projeto possui prazo de conclusão determinado e inadiável, a data de estreia (Lindgren & Packendorff, 2007). A função do diretor é primordial e se estende desde a referência dos princípios estéticos e ideológicos até a própria concepção da obra (Trotta, 2006). Segundo Stuart e Tax (2004), a concepção e produção de uma peça pode ser dividida em cinco fases básicas, conforme apresentado na Figura 3.

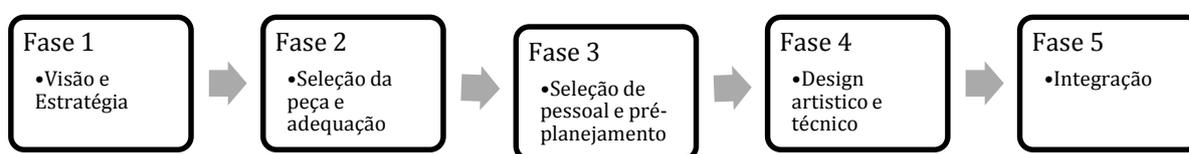


Figura 2: Fases do desenvolvimento de uma peça
Fonte: Stuart e Tax (2004)

A Fase 1, *visão e estratégia*, envolve as motivações da escolha da peça, ou um grupo de peças a serem encenadas. Esta fase inclui a definição de escopo, a temática das peças, relacionada com os objetivos da organização teatral. Segundo os autores, este é o nível mais estratégico de tomada de decisão e implica a discussão e avaliação com uma variedade de partes interessadas, que podem incluir conselhos de administração, gerente geral e diretor artístico. Definir o propósito da encenação e a escolha da peça é uma importante decisão, podendo influenciar em receitas e patrocínio, assim como a presença ou a ausência de público.

A Fase 2, denominada *seleção de peça e adequação*, está relacionada à análise da infraestrutura e recursos disponíveis. Estão inclusas nesta fase a análise de instalações físicas do teatro, negociação dos direitos autorais com dramaturgos e seus agentes e a complexidade da produção, abrangendo os fatores técnicos e os respectivos custos (cenário, adereços, figurino, iluminação, som e etc.). Além destas, é nesta fase que ocorrem as estimativas para as datas de apresentação, o potencial de receita e os cálculos preliminares de custos, tais como os direitos da peça, os custos de concepção e os salários dos atores. A avaliação que é feita nesta fase, pode determinar a necessidade de colaboração ou parceiras externas, ou ainda a inviabilidade da produção teatral.

A Fase 3 é caracterizada pela definição do diretor, *seleção de pessoal e planejamento das atividades*. Dentre os diversos fatores que influenciam a definição do diretor estão a reputação, a disponibilidade, a abordagem de trabalho e a aceitação das restrições orçamentárias da peça. Segundo Lehner (2009), o diretor tem a função de um gerente de projetos. O diretor precisa ter algum conhecimento técnico sobre equipamentos como os de iluminação, mecânica de palco entre outros, além de estar familiarizado com os termos técnicos utilizados pela equipe técnica e delegar tarefas aos membros da produção, tais como produtor, técnicos de som, iluminação, pois a produção de uma peça teatral consiste em vários subprojetos (Lehner, 2009).

A Fase 4 descreve o *design* e ensaio dos *elementos artísticos e técnicos*. Stuart e Tax (2004) subdividiram esta fase em 3 partes. A primeira parte, chamada de introdução, refere-se a primeira reunião com todo o grupo de trabalho, incluindo designers, diretor, atores e equipe técnica, tais como operadores de som, iluminação, figurinistas e entre outros. Stuart e Tax (2004) explicam que este é um evento social, no qual ocorre a primeira leitura da peça com a participação de todos os membros. Após a reunião inicial, os papéis serão distribuídos e o elenco, em conjunto com o diretor, iniciam o processo de interpretação do texto a ser encenado (Lehner, 2009).

Stuart e Tax (2004) explicam que a segunda parte da Fase 4 é relativa à busca da perfeição técnica de forma independente, a qual os atores, assim como os designers e equipe técnica, exploram a peça com o objetivo de compreendê-la nos mínimos detalhes. O dramaturgo fornece o tema que é apenas a base para o processo criativo da encenação e direção, ficando sob responsabilidade do ator a tarefa de interpretar as intenções do dramaturgo de forma criativa (Lehner, 2009). A segunda parte da Fase 4 não envolve nenhuma atividade no palco, somente sala de ensaios, onde os atores irão explorar sotaques, testar movimentos e diferentes maneirismos, podendo contar com a ajuda de especialistas para apoiar a construção dos personagens, tais como o auxílio de um fonoaudiólogo, para treinar sotaques, ou médicos, para demonstração de procedimentos ou o comportamento de alguma enfermidade (Stuart & Tax, 2004).

Para Lehner (2009) os ensaios são a fase de execução do projeto. O resultado deste processo é a total imersão na construção da peça, além da promoção de uma cultura de inovação e criatividade em grupo (Stuart & Tax, 2004). O desenvolvimento de uma única cena ou, do comportamento de um personagem durante um ensaio, irá afetar o desempenho de todas as outras cenas e o comportamento de todos os outros personagens, por este motivo, o ensaio é muito mais do que uma tarefa mecânica e repetitiva (Lehner, 2009).

Durante os ensaios são planejados, desde o tempo de aparecimento ou desaparecimento no palco para cada ator, até onde ficar e quando falar (Lehner, 2009). Os aspectos da cooperação em equipe são essenciais, já que o processo de encenação emerge como uma tarefa em grupo liderada pelo do diretor (Lehner, 2009).

A terceira parte da Fase 4 (Stuart & Tax, 2004) está relacionada aos elementos de design. Com base no roteiro da peça, os designers desenvolvem elementos como cenário, figurino, luz, som e adereços. O planejamento destes aspectos incluem desde como os mecanismos para facilitar a troca de roupas durante a encenação até os mecanismos de áudio baseado nas posições da plateia, a intensidade da iluminação em cada cena.

A integração de todos os elementos ocorre na Fase 5. Stuart e Tax (2004) explanam que é nesta fase que ocorre o ensaio técnico, incluindo os atores e todos os demais componentes da peça. O ensaio técnico é oportunidade para integrar componentes técnicos da peça, possibilitando avaliar a integração de todos os elementos no palco e fazer as mudanças quando necessário. Após todos os ajustes apontados no ensaio técnico, os autores explicam que é realizado um ensaio geral. No ensaio geral, o diretor avalia onde podem ser feitas mais melhorias. Muitas vezes, participam do ensaio geral familiares e amigos das pessoas que trabalharam na peça. Concluída está etapa, acontece enfim a estreia.

A estreia representa o fim do ciclo de produção, a conclusão do projeto, por tanto, um momento essencial para avaliação do trabalho (Lehner, 2009). Após a conclusão da Fase 5, os designers e diretor podem deixar o projeto para iniciar um outro trabalho, definindo em seu lugar um assistente para acompanhamento da temporada (Stuart & Tax, 2004).

A reação da plateia e dos críticos durante e após a estreia, em grande parte, determina os resultados em relação a outros critérios de sucesso como público em performances, tempo de permanência e retornos financeiros (Lehner, 2009). A Figura 4 apresenta um desenho esquemático das Fases 4 e 5, que segundo Stuart e Tax (2004) são as fases mais importantes no processo da construção da peça.

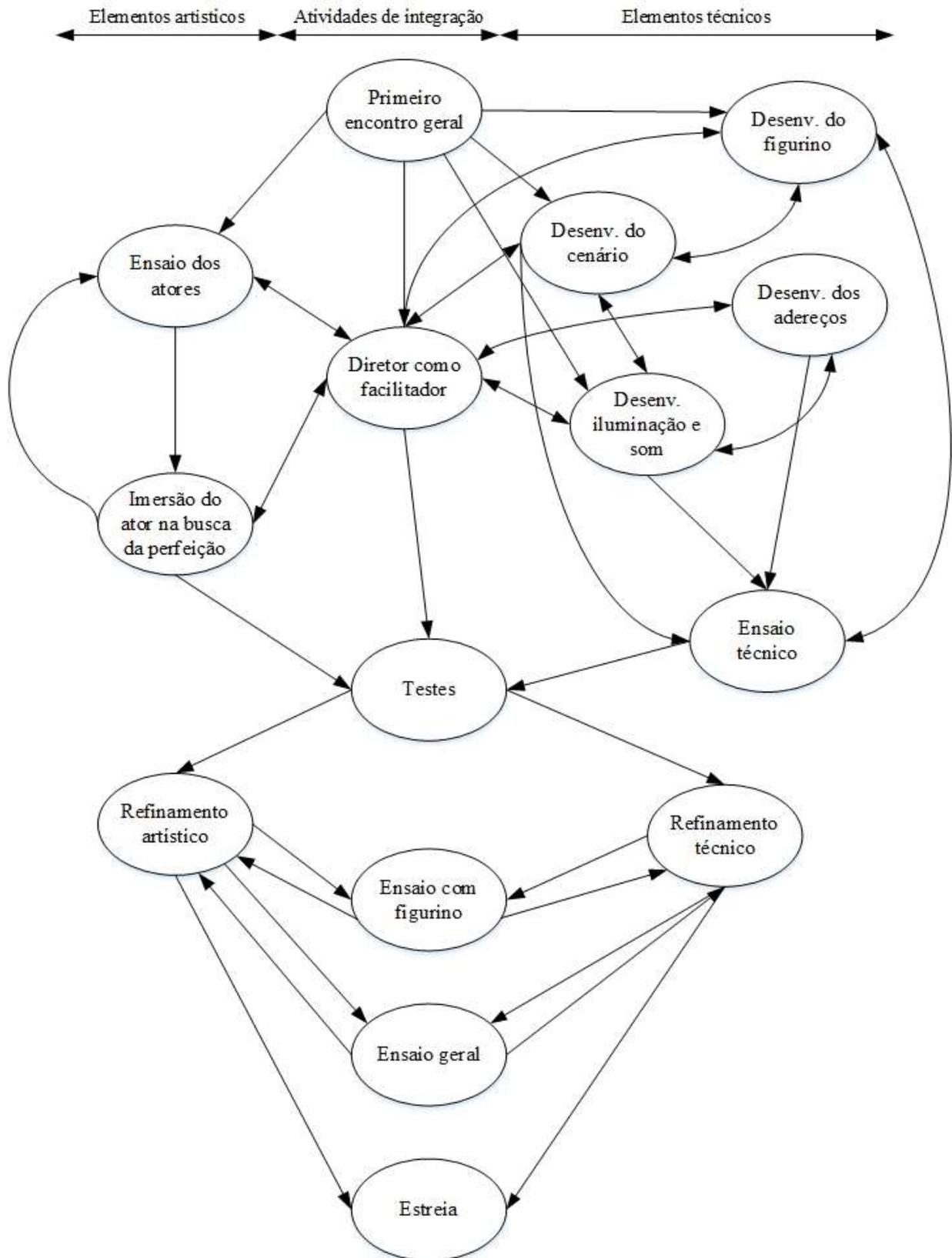


Figura 3: Detalhamento das Fases 4 e 5 do processo de construção de uma peça
 Fonte: Stuart e Tax (2004)

Definir o sucesso de um projeto é uma tarefa complexa que deve considerar diversas dimensões (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001). O sucesso de um projeto teatral, assim como em muitos outros empreendimentos é uma variável relativa, muitas vezes dependente da perspectiva e dos critérios adotados (Hirschman & Pieros, 1985). O sucesso pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes; para um arquiteto, o sucesso pode estar relacionado em termos de aparência estética, enquanto para um engenheiro, o sucesso pode ser visto em termos de competência técnica (Shenhar et al., 2001).

Hirschman e Pieros (1985) explicam que um critério de mensuração de sucesso em um projeto teatral é a própria percepção do artista sobre a sua obra. Um criador de uma obra de arte pode estar mais preocupado com aceitação de seus pares e satisfazer seus próprios critérios estéticos, do que com uma grande aclamação popular (Hirschman & Pieros, 1985).

Entre os critérios mais citados para mensuração do sucesso de um projeto teatral estão os comentários de críticos profissionais, o tamanho da audiência e o reconhecimento da indústria, por meio de prêmios (Hirschman & Pieros, 1985). Para Lehner (2009), a reação da plateia e dos críticos, durante e após a estreia, pode determinar os resultados de sucesso, tais como público em performances, tempo de permanência e retornos financeiros.

2.1.4 Projetos Teatrais no Brasil

No Brasil, os modos de produção teatral não são um tema de grande destaque no meio acadêmico (Fran, 2009). Foi possível constatar esta afirmação durante o processo de pesquisa para esta dissertação. Foram poucos os artigos científicos que abordavam esta temática. Nesta seção, serão descritos os aspectos da produção teatral brasileira ao longo do tempo, abordando questões históricas e apresentando o panorama atual.

2.1.4.1 A produção teatral ao longo do tempo

Segundo Magaldi (2013), as primeiras manifestações cênicas no Brasil tiveram como objetivo o uso do teatro como instrumento de catequese. As primeiras casas de espetáculos só surgiram na metade do século XVIII, com a implantação de elencos regulares profissionais no Rio de Janeiro pelo Vice-Rei Luís de Vasconcelos (Araújo, 1977).

Um dos primeiros empreendedores da área teatral foi João Caetano (1808-1863), que seguindo as diretrizes do profissionalismo europeu, estreou com a sua companhia em 1833

(Araújo, 1977). Na década de 1850 houve a introdução do realismo francês, o qual refletiu em uma busca de métodos equivalentes na montagem, na cenografia e na indumentária, substituindo por exemplo, o guarda-roupa fantasioso do antigo repertório por trajes de época (Araújo, 1977).

Foi Artur Azevedo (1855-1908), um militante em defesa do teatro brasileiro, que encerrou este período do teatro brasileiro, aderindo plenamente ao teatro de revista, motivado principalmente pelas dificuldades e limitações crescentes no setor (Araújo, 1977). A revista representava a típica comédia brasileira, abordando temas de forma despreziosa e superficial (Martins, 1963).

No século XIX o Rio de Janeiro continuava a ser o foco da irradiação teatral brasileira, com produções de melhor qualidade e temporadas mais longas (Prado, 2007). Após a temporada carioca, as companhias partiam em excursão levando cenários e substituindo artistas consagrados por artistas de menor prestígio, aproveitando amadores locais (Prado, 2007).

Magaldi (2013) explica que a influência de Ziembinski abriu o caminho para que diretores estrangeiros viessem colaborar com as companhias profissionais brasileiras. A partir de 1943 iniciou a utilização de recursos variados de iluminação e cenários como os vistos na atualidade, tendo como destaque a peça Vestido de Noiva, de Nelson Rodrigues (Magaldi, 2013). A primeira companhia teatral que pode ser apontada como modelo de profissionalismo foi Os Artistas Unidos, fundada Mme. Morineau em 1946 (Prado, 2007).

Em 1948 surgiu em São Paulo o Teatro Brasileiro de Comédia (TBC), reunindo diversos talentos simultâneos (Magaldi, 2013), inserindo as experiências de Franco Zampari (1898-1966), um homem de negócios a serviço do palco, que inaugurou o conceito de administração dentro das companhias teatrais (Prado, 2007). O TBC tornou-se um modelo e referência para diversas companhias que surgiram posteriormente, com produções voltadas à elite urbana, responsável pelo retorno financeiro obtido pela bilheteria (Streva, 2014).

O mecenato artístico nunca foi uma tradição no Brasil e até meados do século XX, o modo de produção dominante no Brasil tinha como eixo a bilheteria (Streva, 2014). Na década de 1950 houve um grande encolhimento dos teatros brasileiros em comparação com os grandes edifícios no começo do século XX, reduzindo as plateias de 300 a 400 lugares, diminuindo o tamanho do palco, perdendo ainda o fosso da orquestra (Prado, 2007).

O teatro passou a ter uma posição secundária na diversão popular e por isso renunciou aos gêneros musicais, mais custosos e lucrativos para se concentrar no gênero dramático e comédias, com custos mais modestos (Prado, 2007). Nesse período surge O Teatro de Arena, fundado por José Renato em 1953, com um discurso ideológico e político (Streva, 2014). O

Teatro de Arena tinha como características produções de baixo custo e com poucos elementos cenográficos (Prado, 2007).

Para Prado (2007) as dificuldades econômicas apresentadas podem ter sido um trampolim para o renascimento artístico, focando mais no sentido artístico do que do comercial. O encenador passa a ter papel fundamental, harmonizando os diferentes elementos que constitui o teatro, integrando cenógrafos, figurinistas, atores e demais técnicos (Prado, 2007).

No final da década de cinquenta, as peças apresentavam estruturas mais simples, com dois ou três personagens, quando não um monólogo, possibilitando que a produção da peça fosse economicamente viável e contando gradativamente com o aumento de público (Prado, 2007). As representações iniciais do TBC ficavam em cartaz por quatro semanas e conseguia atrair em média dez mil pessoas por semana; quinze anos depois uma mesma peça ficou em cartaz por mais de um ano atraindo um público de cento e dez mil pessoas (Prado, 2007).

Na década de sessenta as montagens voltaram a ser grandiosas, com elenco numeroso, cenografia e indumentária ostentosas e com muita influência estrangeira (Prado, 2007). A partir do golpe de 1964, o governo militar passou a coibir as peças que possuíam algum sentido ideológico ou político (Neto, 2012). As companhias estáveis desapareceram e o sistema de produção teatral virou uma unidade isolada, cujo o compromisso permanecia até a finalização do espetáculo (Prado, 2007).

Na década de setenta, diversos grupos tentaram se manter independentes (chamados grupos alternativos), buscando sistemas de produção, nos quais não existia desmembramento de funções como em uma empresa convencional, sendo a produção feita coletivamente (Prado, 2007).

Surge o teatro de grupo, o qual pode ser definido como uma organização grupal norteadas por um trabalho artístico e ideológico, valorizando a noção de coletividade, movimentando muitas ações criativas e sociais no âmbito do teatro (Janiaski, 2008). Destaca-se neste período o grupo Asdrúbal Trouxe o Trombone, com integrantes como Regina Casé (Prado, 2007).

Uma das primeiras cooperativas de teatro brasileira surgiu em 1979. A Cooperativa Paulista de Teatro (CPT) tinha o objetivo de facilitar a atuação legal dos grupos paulistas, sem a necessidade da constituição de uma pessoa jurídica para cada grupo (Cooperativa Paulista de Teatro, 2015). O modelo de cooperativa teve origem no *Théâtre du Soleil* na França nos anos 60 (Fran, 2009). O *Théâtre du Soleil* até hoje se mantém praticamente com os recursos oriundos da bilheteria, sendo responsável por cerca de 70% do seu orçamento anual, os membros dividem tarefas e recebem o mesmo salário (Fran, 2009).

Um exemplo do modelo de cooperativa brasileira na atualidade é usado na peça Tribos. Segundo descrição do ator Antônio Fagundes, os integrantes do projeto investiram na produção e estão recebendo o retorno do investimento por meio da bilheteria (Nunes, 2015).

Na década de 1980 houve um aumento no número de festivais internacionais no Brasil, proporcionando a visita de inúmeros grupos estrangeiros no país (Janiaski, 2008). Os espetáculos teatrais realizados por amadores, o que incluía os grupos alternativos, eram responsáveis por 50% dos espetáculos paulistas. Em 1981 das 212 encenações, 108 foram realizadas por grupos alternativos, escolas de teatros e companhias estrangeiras (Prado, 2007).

Face a este cenário, na década de oitenta os teatros ficaram menores e as produções mais simples, reduziu-se a quantidade de atores e o público ficou menor e mais diluído (Prado, 2007).

No final da década de oitenta iniciou-se o processo que resultou nas atuais leis de incentivo à cultura, promulgada em 1990 (Streva, 2014). Com o advento das leis de incentivo à cultura, surge também uma nova modalidade de marketing, o marketing cultural (Janiaski, 2008). No marketing cultural os artistas precisam vender seus projetos para empresas patrocinadoras em busca de financiamento para suas produções (Souza & Carrieri, 2011) e as empresas patrocinadoras usam a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem (Janiaski, 2008). No Brasil, onde os recursos são mais escassos, estabelece-se uma concorrência entre os próprios artistas, gerando uma tensão entre oferecer o que os financiadores querem e manter a autonomia e criatividade do artista (Oliveira, Vieira, & Silva, 2007).

A atividade teatral foi se desenvolvendo nos últimos anos de maneira muito diversificada, com diversas matrizes estéticas e teóricas, disseminadas pelo Brasil, todavia, o eixo Rio de Janeiro – São Paulo ainda são regiões centrais divulgando artistas e suas criações, principalmente por contar com o apoio dos grandes veículos de comunicação (Patriota, 2005).

Para Streva (2014) a falta de políticas públicas efetivas e o pequeno número de empresas dispostas a patrocinar empreendimentos teatrais, faz com que no Rio de Janeiro e em São Paulo, o teatro se torne uma extensão da televisão, e nas demais regiões do país, o teatro sobreviva por meio de grupos amadores em condições precárias, conseguindo raramente circular ou alcançar destaque.

O teatro da atualidade passa por um período conflitante. Para o ator Antônio Fagundes, “o teatro está passando por uma crise talvez mortal” (Abujamra, 2011). Se por um lado houve o aumento de público e qualidade, principalmente nos grandes centros urbanos (Neto, 2012), por outro, os custos de produção se elevaram de tal forma que está causando impacto na viabilização das produções (Fran, 2009).

Para o ator Antônio Fagundes, as políticas culturais estimularam a inflação dos custos de produção, deturpando a finalidade original das leis de incentivo, que era promover a cultura, para favorecer o marketing das empresas patrocinadoras (Nunes, 2015). Em palavras do ator “a política cultural do Brasil é gerida por gerentes de marketing” (Nunes, 2015). Muitas vezes os patrocinadores visam agregar valor à mercadoria que sua empresa produz ou aos serviços que oferece e a arte pode contribuir com a construção de uma imagem positiva (Maria, Rosa, & Vianna, 2014).

Na grande maioria das vezes, os grupos não contam com um produtor profissional e por esse motivo, as atividades são distribuídas entre os próprios membros do grupo (Streva, 2014).

Para obter sobrevivência financeira, os profissionais da área teatral precisam absorver uma série de atividades que ultrapassam o trabalho artístico, dominando um campo de conhecimento amplo e complexo, o qual inclui o conhecimento de leis de incentivo (municipais, estaduais e federais) e suas constantes alterações, e gerenciamento de projetos, incluindo a elaboração planilhas, gestão financeira detalhada, planejamento e produção, além de gestão jurídica e contábil (Streva, 2014).

Um projeto que pretenda ser financiado por verba pública deve se adequar às regras impostas pelos editais que distribuem essas verbas (Canhameiro, 2010). O conhecimento de leis de incentivo, além da elaboração de projetos e planilhas, planejamento, confecção de vídeos e portfólios, se fez tarefa cotidiana para os grupos teatrais, tornando-se um modelo de gestão coletiva (Streva, 2014).

Os conhecimentos em administração nunca foram tão úteis quanto atualmente, pois com a multiplicação de projetos teatrais, com orçamentos cada vez mais altos, somados a um ambiente jurídico cada vez mais complexo, as produções teatrais passaram a ser tarefas complexas (Fran, 2009).

O planejamento e a administração tornam-se ferramentas importantes para um projeto artístico, pois no panorama atual, a arte passa a ser fonte geradora e distribuidora de renda, tornando a figura do produtor cultural um elemento importante na viabilização dos projetos teatrais (Janiaski, 2008). No Brasil e no mundo, o setor cultural torna-se um espaço de criação, consumo e geração de emprego (Souza & Carrieri, 2011).

Os grupos de teatro que originalmente eram organizações sem fins lucrativos, passam a adotar modelos de gestão característicos de empresas privadas, transformando assim sua lógica de atuação (Janiaski, 2008). Muitos grupos recorrem as cooperativas, como a CPT, para conseguir participar dos editais (Cooperativa Paulista de Teatro, 2015).

O panorama atual acaba por contribuir para que grande parte dos jovens grupos teatrais brasileiros sobreviva na precariedade, sem acesso a direitos trabalhistas, com remunerações baixas e instáveis, sendo constantemente ameaçados pela dissolução ou pela falência (Streva, 2014).

Um estudo realizado por Souza e Carrieri (2011) sobre o Grupo Galpão, mostrou a importância da segregação dos aspectos artísticos e as questões mercadológicas. A criação artística só ocorre quando os espaços de interação permitem aos sujeitos liberdade para exprimirem abertamente suas ideias, o que segundo estes autores, demonstra a necessidade da transcendência das condições mercadológicas.

2.1.4.2 O panorama atual da produção teatral brasileira

Os projetos teatrais brasileiros acontecem em sua maioria nos grandes centros urbanos (Neto, 2012), com recursos financeiros que são principalmente oriundos de leis de incentivo (Paula, 2011). Apesar das dificuldades de produção, a quantidade e qualidade das peças teatrais vem crescendo nos últimos anos (Neto, 2012).

Dentre as principais leis de incentivo estão a Lei Federal de Incentivo à Cultura (8.813/91), chamada de Lei Rounet e a Lei Estadual nº 12.268/06, que institui o Programa de Ação Cultural (PROAC) no estado de São Paulo. Na lei Rounet, a pessoa física pode direcionar até 6% do seu imposto devido para incentivar projetos aprovados pelo Ministério da Cultura (MINC). No caso de pessoa jurídica, o repasse pode ser de até 4% (Brasil, 1991). A lei estabelece uma política de relações entre o Estado e o capital privado, para investimento em cultura por meio de renúncia fiscal (Segnini, 2007). No caso do PROAC, o abatimento pode até 3% do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) devido por uma pessoa jurídica (ALESP, 2006).

É importante salientar que a aprovação de um projeto para a captação de recursos financeiros não significa a disponibilização dos mesmos. A aprovação é parte de um processo, o qual o MINC avalia tecnicamente um projeto e submete à Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (Ministério da Cultura, 2013). Os critérios de análise de um projeto cultural são:

- (a) contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais;
- (b) promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;
- (c) apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores;
- (d) proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional;

(e) salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira; (f) preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro (Ministério da Cultura, 2013, p.3).

Após aprovação da Comissão Nacional de Incentivo à Cultura, os responsáveis pelo projeto devem conseguir patrocinadores para o empreendimento (Brasil, 1991). É neste momento que verifica-se a grande discrepância entre a aprovação de captação e a captação efetiva de recursos para o projeto.

Conforme relatório do MINC de 2012, 3.398 projetos foram autorizados a captar um valor total de mais de 4 bilhões de reais. Contudo, apenas um quarto deste valor foi de fato captado (Ministério da Cultura, 2013). Em 2014, o cenário foi ainda pior. Apenas um quinto do valor autorizado foi de fato captado. Dos 6.057 projetos autorizados para captação, apenas 3.273 obtiveram sucesso.

Para Magaldi (1996) uma das possíveis explicações para esse fenômeno é a ausência de empresas com disposição de repassar os recursos fiscais para os projetos culturais. Outra possível explicação é que os responsáveis pela captação dos recursos para os projetos, não conseguem o acesso à rede de contatos corporativos para a obtenção de patrocínios em empresas (Queiroz, 2014).

2.2 REDES, REDES SOCIAIS E CAPITAL SOCIAL

Apesar da concepção de rede de conexões ser tão antiga quanto a história da humanidade, é relativamente recente o entendimento de redes como uma ferramenta organizacional (Marteleto, 2001). O aumento na pesquisa sobre redes iniciou na segunda metade do século 20, fazendo parte de uma mudança geral, o qual deixou-se de lado explicações individualistas, essencialistas e atomistas com o objetivo de compreensões mais relacionais, contextuais e sistêmicas (S. P. Borgatti & Foster, 2003).

A teoria da rede oferece um quadro conceitual que permite analisar a estrutura de muitos sistemas complexos (Barabási, 2005). O princípio básico da análise de redes é que a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações e, por essa razão, diversos teóricos de redes rejeitam a noção de que as pessoas são combinações de atributos, ou de que as instituições são entidades estáticas com limites claramente definidos (Mizruchi, 2006).

Embora os estudiosos de redes tenham abordado uma ampla gama de assuntos, verifica-se uma maior concentração de estudos em três áreas: os efeitos da centralidade do agente sobre

o comportamento dos demais integrantes da rede, a identificação de subgrupos da rede e a natureza das relações entre as organizações (Mizruchi, 2006).

Uma rede é um sistema de nós com elos de ligação (Amaral & Ottino, 2004). Brass et al. (2004) definem uma rede como um conjunto de nós e o conjunto de laços que representa o relacionamento, ou a falta de relacionamento, entre os nós. A análise de redes é um meio de descrever e analisar conjuntos de unidades, concentrando-se explicitamente em suas inter-relações, nas quais cada unidade, pode ser um indivíduo ou qualquer agregação de indivíduos, como um grupo, uma organização, uma comunidade ou até mesmo uma nação (Fombrun, 1982).

Normalmente os estudos de rede em ciências social focam na análise de alianças estratégicas e colaborações, os fluxos de informação (comunicação), afeto (amizade), bens e serviços (fluxo de trabalho), influência (consultoria) e associações de grupos que se sobrepõem, tais como conselhos de administração. As pesquisas de redes podem focar nos laços que ligam elementos de uma população fechada (estrutura completa da rede) ou em um conjunto de laços em torno de uma unidade (individual), chamada de egocêntrica (Marsden, 1990).

Para Mizruchi (2006), a análise de redes é um tipo de sociologia estrutural que se baseia em uma noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal. Ainda, segundo esse autor, a posição de um agente numa estrutura social tem impacto significativo sobre seu comportamento e bem-estar. Sob a perspectiva de rede, os pesquisadores organizacionais têm sido capazes de explicar variância em resultados organizacionais como a satisfação individual, o desempenho, o desligamento do trabalho, a relação entre a estrutura de grupo e desempenho e a inovação organizacional (Brass et al., 2004).

Conforme apresentado na Figura 7, as estruturas em uma rede podem ser classificadas como tríades (A, B), estrutura hierárquica (C) e estrutura não hierárquica (D) (Mizruchi, 2006). Em uma tríade não hierárquica (A), cada agente interage com os dois outros. Em uma tríade hierárquica (B), o agente central faz obrigatoriamente a comunicação entre dois outros atores. Essas duas estruturas, promovem formas distintas de interação entre os membros do grupo. No caso de uma tríade hierárquica, o agente central pode se beneficiar de alguma situação, a qual ocorra a necessidade de uma comunicação entre os outros dois membros (Freeman, 1978).



Figura 4: Estruturas de rede
Fonte: Mizruchi (2006)

Na estrutura hierárquica (C), conhecida como a “roda”, o agente central controla o fluxo de informação entre qualquer par de outros agentes; na estrutura não hierárquica (D), qualquer membro do grupo pode se comunicar diretamente com qualquer outro (Mizruchi, 2006). A mensuração da centralização da rede pode ser medida com base na diferença entre a centralidade da unidade mais central em relação às demais unidades (Freeman, 1978). A rede hierárquica representada pela letra C, por exemplo, apresenta grau de centralização igual a 1. Em contrapartida, a rede não hierárquica representada pela letra D, apresenta grau zero.

Grande parte dos métodos de investigação em redes dependem fortemente da utilização da teoria dos grafos (Dalud-Vincent, Forsé, & Auray, 1994). A teoria de grafos permite medir o número de possíveis caminhos através da rede, possibilitando analisar a integralidade ou coesão por meio das ligações entre indivíduos (Fombrun, 1982). Um grafo é uma estrutura relacional com em dois elementos: um conjunto de entidades, chamados vértices ou nós, e um conjunto de pares de entidade indicando laços, chamados de arestas (Butts, 2008). A teoria dos grafos (APENDICE A) proporciona tanto uma representação de uma rede social, quanto um conjunto de conceitos que podem ser usados para estudar as propriedades formais de redes sociais (Wasserman & Faust, 1994).

2.2.1 Redes sociais

A rede social deriva dos diversos significados de redes, representando um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (Marteleto, 2001). Uma rede social pode ser definida como um conjunto de atores, ou “nós”, ligados por um conjunto de laços (S. P. Borgatti & Foster, 2003).

Marteleto (2001) explica que não existe uma teoria de redes sociais, sendo necessária a associação de diversas teorias sociais, suportadas por dados empíricos complementares. A autora explica que em ciências sociais, as redes normalmente designam os movimentos

fracamente institucionalizados, reunindo pessoas e grupos em uma associação, voltada para a perpetuação, a consolidação e o desenvolvimento das atividades dos seus membros. Ainda segundo a autora, as redes informais são iniciadas a partir da percepção de uma comunidade de interesses e de valores entre seus participantes, podendo ser motivadas por assuntos que relacionam os níveis de organização social-global, nacional, regional, estadual, local ou comunitário. Wasserman e Faust (1994) listam como conceitos fundamentais de redes sociais os seguintes termos:

- Nó: podem ser descritos como indivíduos, empresas ou unidades sociais coletivas. Para este trabalho será utilizado o termo nó.
- Laço relacional: é a ligação mantida entre nós
- Díade: rede formada por dois nós e as possíveis ligações entre si.
- Tríade: rede formada por três nós e as suas possíveis ligações.
- Subgrupo ou clique: é um subconjunto de nós e todos os laços entre eles dentro de uma rede social, também chamado vulgarmente de “panelinha”.
- Grupo: é conjunto finito de nós que, por razões conceituais, teóricas ou empíricas, são tratados como um conjunto finito de indivíduos para que sejam feitas as medições de rede.
- Relação: é a coleção de laços de um tipo específico entre os membros de um grupo. Uma relação se refere à coleção laços de um determinado tipo medido em pares de atores dentro de um conjunto especificado. Os laços só existem entre pares específicos de atores.
- Rede social: é constituída por um conjunto finito e da relação ou relações definidas sobre eles. A presença de informação relacional é um recurso crítico para definição de uma rede social.

A análise de uma rede social deve considerar medição da relação entre atores ou conjunto de atores, incluindo a unidade de observação (ator, par de atores, laço relacional), a unidade de modelagem (ator, díade, tríade, subconjunto de atores ou de rede) e a quantificação das relações (direcional *versus* não direcional; dicotômica *versus* valorizado) (Wasserman & Faust, 1994). Gulati, Lavie e Madhavan (2011) listam como importantes propriedades para a análise de redes os buracos estruturais, a centralidade, a equivalência estrutural e densidade.

Borgatti e Foster (2003) explicam que quando concentramos nossa atenção em um único ator focal, chamado de nó "ego", o conjunto dos demais “nós” que esse nó possui laços é

chamado de "alter". O conjunto "ego", seus "alteres" e todos os laços entre estes, incluindo os do ego é chamado de uma rede egocentradada. A rede egocentrada é determinada pelo grupo de pessoas que fazem parte da rede de contatos deste indivíduo (Greve, 1995). As redes egocentradas significam um recorte analítico das redes pessoais dos indivíduos (Marques & Bichir, 2011). A proeminência de um nó dentro de uma rede social é caracterizada pelos laços visíveis deste nó para outros nós na rede (Wasserman & Faust, 1994).

As redes sociais podem ser caracterizadas pela natureza dos conjuntos de nós e as propriedades dos laços entre eles (Wasserman & Faust, 1994). A rede do tipo 1-modos são aquelas que estudam apenas um único conjunto de nós, enquanto os estudos das redes de 2-modos se concentram em dois conjuntos de nós (Faust, 1997). As redes 2-modos podem ter como objetivo de analisar o fato em dois conjuntos de nós ou um conjunto de nós e um conjunto de eventos, chamada de rede de afiliação (Wasserman & Faust, 1994).

As redes de afiliação consistem em informações sobre subconjuntos de nós que participam das mesmas atividades sociais (Faust, 1997). Uma rede de afiliação consiste em dois elementos principais: um conjunto de nós e uma coleção de subconjuntos de nós, chamados de eventos (Skvoretz & Faust, 1999).

Uma rede de afiliação não é diática, já que a relação de afiliação liga cada nó a um subconjunto de eventos (Skvoretz & Faust, 1999). Os nós estão ligados uns aos outros como membros de coletividades e as coletividades estão ligadas entre si, por meio de membros compartilhados (Faust, 1997).

Borgatti e Everett (1997) explicam que a análise de redes 2-modos pode ser feita por meio da mensuração da densidade, da centralidade, da centralização, dos subgrupos e da posição. A densidade capta o grau de conectividade em uma rede, sendo medida pela razão entre o número de laços reais em uma rede, dividido pelo número de todos os laços possíveis (para uma rede indireta com "n" nós, o número de possíveis ligações é $n(n - 1) / 2$, para uma rede direta, o número de ligações possíveis é $n(n - 1)$) (Carpenter, Li, & Jiang, 2012). Essencialmente a densidade contabiliza o número de laços presentes (S. P. Borgatti & Everett, 1997). Para efeito de comparação entre redes, a densidade pode ser definida como número médio de ligações por nó (B. S. Anderson, Butts, & Carley, 1999)

A centralidade é dividida em quatro padrões de medição: grau, proximidade, intermediação e centralidade do autovetor (S. P. Borgatti & Everett, 1997). O grau de centralidade é definido e medido pelo número total de ligações diretas com outros nós (Carpenter et al., 2012). O grau de centralidade de um nó resulta do número de arestas que incide sobre esse nó (S. P. Borgatti & Everett, 1997). A proximidade descreve a facilidade de

ligação entre o nó focal e todos os outros nós e é medida pelo comprimento médio dos caminhos mais curtos entre um nó e todos os seus nós alcançáveis (Carpenter et al., 2012).

A centralidade de intermediação refere-se ao grau em que um nó intercede os caminhos mais curtos que ligam pares de outros nós (Carpenter et al., 2012). A intermediação pode ser definida como o número de caminhos geodésicos que passam através de um dado nó, ponderada inversamente ao número total de equivalentes caminhos entre os mesmos dois nós, incluindo aqueles que não passam através do dado nó (Borgatti & Everett, 1997). Distância geodésica é definida como o comprimento (número de arestas) do caminho mais curto que liga dois nós (Borgatti & Everett, 1997).

A centralidade do autovector captura o número de laços, considerando a importância de cada laço com a centralidade do nó e as ligações diretas e indiretas (Carpenter et al., 2012). Em uma rede afiliada, a centralidade do autovector é determinada pela soma das centralidades dos eventos que os nós participaram e, ao mesmo tempo, uma posição central de um evento é determinada pela soma das centralidades dos nós participantes do evento, podendo ser considerado como uma medida ponderada do grau em que um nó central é proporcional à soma das centralidades dos nós que são adjacentes (Borgatti & Everett, 1997).

A centralização em rede 2-modos pode medir até que ponto os nós e eventos são centralizados em torno de um determinado ator, e até que ponto os nós e eventos estão centralizados em torno de um evento particular (Borgatti & Everett, 1997).

Para Borgatti e Everett (1997), a posição representa a equivalência regular, na qual nós equivalentes têm os mesmos tipos de laços, não com os mesmos nós, mas com nós equivalentes. Para os autores, essa concepção captura com mais precisão o conceito de papel desempenhado pelo nó e sua posição.

Lechner, Frankenberger e Floyd (2010) acreditam que as redes devem ser analisadas por meio de três dimensões (relacional, estrutural e cognitiva), considerando quatro formas de mensuração. A dimensão relacional descreve a qualidade das relações, incluindo a sua frequência, grau de proximidade, e nível de confiança (Uzzi, 1996). A dimensão estrutural refere-se à posição de um nó focal em relação aos outros em uma rede que combina laços diretos e indiretos em torno deste o nó focal (Lechner et al., 2010). A dimensão cognitiva reflete a similaridade entre as interpretações, modelos mentais e visões de mundo do nó focal e outras pessoas em uma rede e entre o nó e a rede como um todo (Tsai & Ghoshal, 1998). A visão de mundo compartilhada facilita um entendimento comum de metas coletivas e formas adequadas de agir de um sistema social (Tsai & Ghoshal, 1998).

Lechner et al. (2010) explicam que a medição da rede pode ser feita pela força dos laços, na dimensão relacional; pela centralidade e pelos buracos estruturais, na dimensão estrutural, e pela visão compartilhada, na dimensão cognitiva.

A coesão indica o grau de socialização mútua entre dois nós e deriva de suas interações, experiências compartilhadas e proximidade afetiva, enquanto a posição refere-se à localização em toda a rede de nós focais e determina o padrão geral de suas conexões com outros nós (Carpenter et al., 2012). A coesão determina o conteúdo do fluxo de recursos e pressão isomórfica em cada laço diático: laços altamente coesos facilitam o intercâmbio de recursos entre parceiros com alta similaridade e redundância (Granovetter, 1992). Todavia, os laços sociais com baixa coesão permitem aos participantes a chegar parceiros com recursos únicos e diversificados (Carpenter et al., 2012).

Os recursos de uma rede só estão disponíveis por participantes da rede, sendo assim, os fluxos de recursos através das redes se realizam a nível diático, por meio de laços entre detentores de recursos e requerentes de recursos (Carpenter et al., 2012). A força do laço é um importante constructo no nível diático, descrevendo a frequência e a intensidade da interação, a duração relacional, e a proximidade entre dois nós (Granovetter, 1973).

Em um estudo realizado sobre estrutura de redes de colaboração e desempenho de equipes, Guimerà et al. (2005) concluíram que as colaborações passadas, assim como as colaborações que acontecerão no futuro, atuam como um celeiro para o pool de conhecimento criado dentro dos projetos.

Neste estudo, os autores analisaram os musicais da Broadway que ocorreram entre 1877 e 1929. Eles explicam que inicialmente os musicais da Broadway trabalhavam por meio de tentativa e erro. Neste período houve um aumento constante do número de artistas por produção, ampliando de uma média de dois para uma média de sete. Para Guimerà et al. (2005), este aumento no tamanho sugere que as equipes evoluíram para gerenciar a complexidade da nova forma artística e, a maneira como os membros de uma equipe estavam ligados em uma rede maior, afetou a maneira pela qual eles aderiram ao conhecimento na área. Os autores concluíram que por meio da participação em um projeto, os indivíduos passam a fazer parte de uma grande rede.

Os musicais da Broadway são desenvolvidos considerando tanto os aspectos artísticos, quanto o comercial e como todo projeto artístico, não há uma fórmula certa para a garantia do sucesso. A experiência dos profissionais, adquiridas em outros projetos, podem diminuir os riscos de insucesso (Uzzi & Spiro, 2005). Para Barabási (2005), uma boa equipe deve incluir profissionais mais experientes, que tenham ou não trabalhado em conjunto em projetos

anteriores e, evitar equipes formadas principalmente por amigos, pois isso pode prejudicar o desempenho do projeto. A interação de clusters de artistas formando pelas redes destes profissionais, podem ajudar a disseminar convenções e técnicas que já foram validadas anteriormente (Uzzi & Spiro, 2005).

Os recursos resultantes de uma rede social é chamado capital social (Burt, 2000). O capital social consiste no valor derivado de redes baseadas em socialização e sociabilidade, sendo um tipo de capital que pode criar vantagens para certos indivíduos ou grupos (Huggins, 2010). O capital social é um bem intangível, disponível para indivíduos ou grupos, e sua fonte está na estrutura e conteúdo das relações sociais dos indivíduos, disponibilizando informação, influência e solidariedade (Adler & Kwon, 2002).

As fontes do capital social são apenas as capacidades e recursos de um nó que estão potencialmente disponíveis para outro nó (Adler & Kwon, 2002). O uso do capital social por um nó depende de duas condições fundamentais: a posse, o nó tem de possuir laços valiosos que podem ser usados, e a utilização, o nó tem a intenção de usar esses laços (Carpenter et al., 2012). A construção de capital social exige um investimento considerável em estabelecer e manter relações, e, como em qualquer investimento caro, o investimento de capital social pode não ser rentável em determinadas situações (Adler & Kwon, 2002).

Adler e Kwon (2002) explicam que o capital social é o recurso disponível para os nós em função de sua localização na estrutura de suas relações sociais. Para os autores, as relações sociais as trocas são baseadas em favores ou simples presentes, de forma difusa e os termos destas trocas não são explícitos, contudo, espera-se que os favores sejam eventualmente retribuídos.

O capital social pode ser um substituto ou pode complementar outros recursos, compensando a falta de capital financeiro ou humano, por meio das suas conexões (Adler & Kwon, 2002). Pesquisas sugerem que fortes laços e uma rede coesa, formada por esses laços, podem promover um ambiente normativo de confiança e reciprocidade, o que pode facilitar a cooperação e o apoio mútuo entre os participantes, todavia, podem também restringir liberdade por meio de normas severas e expectativas compartilhadas (Carpenter et al., 2012).

Os buracos estruturais fornecem o significado concreto do conceito de capital social, pois descrevem as oportunidades de agência de uma rede, intermediando a relação entre indivíduos que, de outra forma, estariam desconectados da estrutura social (Ronald, 1997).

Os buracos estruturais são oportunidades para agregar valor com corretagem entre os buracos, que pode ser associado com o desempenho (Burt, 2001). Nós que executam essas funções de “ponte” são susceptíveis de saber mais e ter influência na maior rede (Brass et al.,

2004). Os buracos estruturais são uma oportunidade de agenciar o fluxo de informações entre os indivíduos e controle de projetos, conectando pessoas que estão em lados opostos do buraco (Ronald, 1997).

Segundo estudo seminal de Grannovetter (1973), inovações e informação não redundante é mais comum por meio de laços fracos, contudo, para Barnir e Smith (2002) laços fortes são mais vantajosos, pois permitem um fluxo rápido de informações, além de fornecerem suporte social, serem confiáveis e facilmente disponíveis.

Características individuais, tais como personalidade, e características organizacionais, como recursos, são potenciais de moderadores de efeitos de rede (Brass et al., 2004). Alguns nós são fundamentais para manter ou aumentar a integração entre os grupos, uma vez que sua partida poderia ter grave impacto para os laços entre grupos (Brass et al., 2004). Nós que são o mais importantes geralmente estão localizados em locais estratégicos dentro da rede e essa medição é realizada por meio de grau, proximidade, intermediação, informação entre outros (Wasserman & Faust, 1994).

Em um estudo sobre as redes sociais e o desempenho de iniciativas, Lechner et al. (2010) concluíram que existe uma relação invertida, em forma de U, entre desempenho e as dimensões relacionais e estruturais de redes. No caso da dimensão cognitiva, os autores observaram uma relação linear positiva.

As consequências negativas de laços fortes e centralidade são mais percebidas em iniciativas exploratórias do que em iniciativas de utilização (Lechner et al., 2010). A centralidade permite o acesso a oportunidades, além da utilização de combinações de recursos disponíveis por meio dos laços relacionais (Ferriani, Cattani, & Baden-Fuller, 2009). Para Faust (1997) a centralidade representa maior atividade na rede. Segundo a autora, os nós mais centrais têm o potencial para mediar os fluxos de recursos ou de informações entre outros nós.

Os recursos de rede possuem conceitos similares ao conceito de capital social, contudo, os estudos em recursos de rede estão focados em redes interorganizacionais (Huggins, 2010). Os recursos de rede podem ser caracterizados por três mecanismos: alcance, riqueza e receptividade (Gulati et al., 2011). O alcance é a medida em que a rede de uma organização conecta a diversos e distantes parceiros. A riqueza é o valor potencial inerente aos recursos de rede da organização. Receptividade é a medida em que a organização pode canalizar e aproveitar os recursos disponíveis na rede via seus laços com parceiros.

Gulati et al. (2011) esclarecem que o valor não é apenas derivado dos recursos individuais pertencentes ou utilizados por parceiros da organização, tais como ativos financeiros que se tornam disponíveis por meio de seus laços, mas também das várias

combinações desses recursos, como a propriedade intelectual, os canais de marketing, instalações físicas, pessoal, além de outros recursos. Os autores ainda postulam que o valor resultante da sua rede interorganizacional é derivada das interações complexas relacionadas ao seu alcance, riqueza e receptividade.

2.3 SÍNTESE E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Esta seção tem o objetivo de sintetizar o conteúdo do referencial teórico e desenvolver proposições. As proposições são importantes para condução da coleta e análise de dados em pesquisas de estudo de caso (Yin, 2001).

A história da produção teatral brasileira apresenta diversas formas de produção. As companhias teatrais foram uma das primeiras formas de organização da produção teatral (Magaldi, 2013). Atualmente, grande parte dos projetos teatrais são realizados por grupos ou cooperativas de teatro (Patriota, 2005; Streva, 2014). Na grande maioria das vezes, os grupos não contam com um produtor profissional e por esse motivo, as atividades são distribuídas entre os próprios membros do grupo (Streva, 2014). As tarefas artísticas e administrativas são distribuídas aos membros do grupo se tornando um modelo de gestão coletiva, incluindo atividades de gerenciamento de projetos e conhecimento das leis de incentivo (Streva, 2014). Com base nessas características, surge a seguinte proposição de estudo:

P1: Os projetos teatrais são geridos de forma coletiva, por membros do projeto teatral.

A produção teatral atual utiliza modelos de gestão característicos de empresas privada (Janiaski, 2008). Para obter sobrevivência financeira, os profissionais da área teatral realizam uma série de tarefas cotidianas que ultrapassam o trabalho artístico (Streva, 2014). O setor cultural é um espaço de criação, consumo e geração de emprego (Souza & Carrieri, 2011). O planejamento e a administração são ferramentas importantes para um projeto artístico (Janiaski, 2008). Assim, surge a seguinte proposição de estudo:

P2: Análise de viabilidade, planejamento, controle de custos e outras tarefas de gestão são importantes para a viabilização do projeto teatral.

Para obter financiamento por meio de lei de incentivo, os projetos precisam ser adequados ao edital do MINC (Canhameiro, 2010). A aprovação é parte de um processo (Ministério da Cultura, 2013), não significa que o projeto terá o financiamento. A falta de políticas públicas efetivas e o pequeno número de empresas dispostas a patrocinar empreendimentos teatrais (Streva, 2014), promove a concorrência entre os artistas (Oliveira et al., 2007). Muitas vezes os projetos teatrais não são viabilizados porque os membros do projeto teatral não têm acesso à rede de contatos corporativos para a obtenção de patrocínios em empresas (Queiroz, 2014). Surge assim a seguinte proposição de estudo:

P3: Para conseguir captar recursos via leis de incentivo os membros do projeto teatral devem ter contatos com empresas patrocinadoras.

O ambiente teatral é composto por organizações temporárias (Goodman & Goodman, 1976) baseadas em projetos, nas quais os indivíduos são ligados através de laços sociais (Bettiol & Sedita, 2011), formando uma rede social.

A análise de uma rede social deve considerar medição da relação entre nós ou conjunto de nós, incluindo a unidade de observação e a quantificação das relações (Wasserman & Faust, 1994). O capital social é o recurso disponível para os nós em função de sua posição na estrutura de suas relações sociais (Adler & Kwon, 2002).

A dimensão estrutural, medida pela centralidade e pelos buracos estruturais, refere-se à posição de um nó focal em relação aos outros em uma rede que combina laços diretos e indiretos em torno deste o nó focal (Lechner et al., 2010). A posição de um nó determina o padrão geral de suas conexões com outros nós (Carpenter et al., 2012). Assim, surge a seguinte proposição de estudo:

P4: A configuração dos membros do projeto teatral, dentro da rede social, contribui positivamente para a viabilização do projeto teatral.

Em redes sociais laços fortes e uma rede coesa podem promover um ambiente normativo de confiança e reciprocidade, facilitando a cooperação e o apoio mútuo entre os participantes (Carpenter et al., 2012). Laços fortes são mais vantajosos, pois permitem um fluxo rápido de informações, além de fornecerem suporte social, serem confiáveis e facilmente disponíveis (Barnir & Smith, 2002). Os buracos estruturais fornecem oportunidades de agência e poder, por meio da intermediação da relação entre indivíduos que, de outra forma, estariam desconectados

da estrutura social (Ronald, 1997). Os nós que executam a função de “ponte” são susceptíveis de saber mais e ter influência na maior rede (Brass et al., 2004). A centralidade permite o acesso a oportunidades, além da utilização de combinações de recursos disponíveis por meio dos laços relacionais (Ferriani et al., 2009). Os nós mais centrais têm o potencial para mediar os fluxos de recursos ou de informações entre outros nós (Faust, 1997). Assim, surge a seguinte proposição de estudo:

P4a: O compartilhamento de informações, o acesso a recursos, a influência e a reciprocidade entre os membros da rede social decorre da posição do nó na estrutura da rede.

Um projeto teatral engloba todos os componentes da produção teatral, cenografia, luz, figurino, e todos os seus agentes, autores, atores, diretores, entre outros (Boal, 1999). A coordenação de atores e de todas as atividades ocorrem de acordo com experiências passadas e expectativas futuras (Sydow & Staber, 2002). Atividades realizadas no passado podem influenciar a realização dos projetos futuros (De Nooy, 2002). A maneira como os membros de uma equipe estão ligados na rede maior afeta a maneira pela qual eles têm acesso ao conhecimento na área (Guimerà et al., 2005). As fontes do capital social são apenas as capacidades e recursos de um nó que estão potencialmente disponíveis para outro nó (Adler & Kwon, 2002). O uso do capital social por um ator, depende de duas condições fundamentais: a posse, o nó tem de possuir laços valiosos que podem ser usados, e a utilização, o nó tem a intenção de usar esses laços (Carpenter et al., 2012). Assim, surge a seguinte proposição de estudo:

P5: Experiências em projetos anteriores influenciam a disponibilização dos recursos para os projetos teatrais.

O capital social relaciona a utilidade e consequências de uma rede social para seus participantes (N. Lin, 2001). O capital social pode ser substituído ou complementar outros recursos, compensando a falta de recursos financeiros ou humanos, por meio das suas conexões (Adler & Kwon, 2002).

No ambiente teatral, as relações de trabalho são motivadas tanto por amizade, quanto por aspectos de valor econômico (Eikhof & Haunschild, 2007). Um projeto teatral inclui instalações físicas do teatro, negociação dos direitos autorais com dramaturgos e seus agentes

seleção de equipe de técnicos para o desenvolvimento de cenário, adereços, figurino, iluminação, som e etc. (Stuart & Tax, 2004). Os laços fortes de um nó proporciona a ajuda de outros grupos e a centralidade contribui para o acesso à recursos (Lechner et al., 2010).

No setor teatral, os profissionais mais experientes contribuem com a disseminação de convenções e técnicas que já foram validadas anteriormente (Uzzi & Spiro, 2005). Assim, surge a seguinte proposição de estudo:

P6: As redes sociais disponibilizam diferentes recursos que viabilizam os projetos de teatro.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa. O objetivo deste estudo é analisar como as redes sociais podem contribuir para viabilização dos projetos teatrais. A primeira seção descreverá o método utilizado. Em seguida será apresentada a unidade de análise. A última seção irá expor o desenho da pesquisa, incluindo os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 MÉTODO UTILIZADO

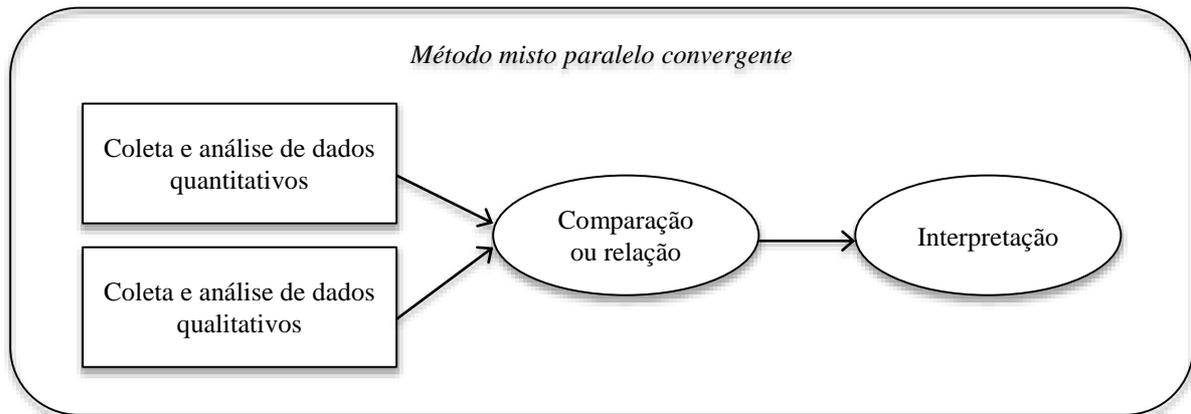
Existe uma linha dentro da literatura sobre métodos de pesquisa em ciências sociais que defende o uso de vários métodos combinados (Jick, 1979). Em geral, os estudos de métodos mistos são utilizados para pesquisas que envolvem a análise e interpretação de dados quantitativos e qualitativos em um único estudo ou em uma série de estudos que investigam o mesmo fenômeno subjacente (Leech & Onwuegbuzie, 2009).

Creswell (2014) identificou três tipos de abordagens de métodos para uma pesquisa. A abordagem de *método misto paralelo convergente* é a mais conhecida das estratégias de métodos mistos. O pressuposto fundamental desta abordagem é que os dados qualitativos e quantitativos fornecem diferentes tipos de visões detalhadas de uma informação.

A abordagem de pesquisa de *método misto sequencial explanatória* trata-se de um projeto de duas fases, em que o pesquisador coleta dados quantitativos na primeira fase, analisa os resultados, e então usa os resultados para planejar a segunda fase, qualitativa. Nesta abordagem os dados qualitativos ajudam a explicar mais detalhadamente os resultados quantitativos.

A abordagem de *método misto sequencial exploratória* inicia com uma fase qualitativa, seguida por uma fase quantitativa. O objetivo desta estratégia é desenvolver na fase qualitativa métricas específicas para a amostra de uma população e avaliar, na fase quantitativa, se os dados de alguns indivíduos podem ser generalizadas para uma grande amostra de uma população.

Para este estudo optou-se por utilizar a abordagem *método misto paralelo convergente* conforme apresentado na Figura 5, com o objetivo de fornecer diferentes visões para comparação e interpretação. Como método qualitativo foi usado o estudo de caso múltiplo. Como método quantitativo, foi utilizado a análise de redes sociais.



Segundo Johnson e Onwuegbuzie (2004), o processo de pesquisa utilizando o método misto é composto por oito etapas distintas: (i) determinar a questão de pesquisa; (ii) determinar se um modelo misto é apropriado; (iii) selecionar o método misto ou desenho da pesquisa de modelo misto; (iv) coleta de dados; (v) analisar os dados; (vi) interpretar os dados; (vii) validar os dados; e (viii) obter conclusões e escrever o relatório final.

Figura 5: Método misto paralelo convergente
Fonte: adaptado de Creswell (2014)

Conforme supracitado, a pesquisa empregou como método qualitativo o estudo de caso múltiplo. Para Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que deve ser utilizada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, em “fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real” (p.19). A investigação de estudo de caso baseia-se em diversas fontes de dados, que devem convergir em um formato de triângulo, sendo importante o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para condução da coleta e análise de dados (Yin, 2001).

Como método quantitativo foi utilizado a análise de redes sociais (ARS) (Wasserman & Faust, 1994). A ARS é uma ferramenta que permite um estudo estrutural enfatizando os laços sociais (Bettiol & Sedita, 2011). Nesta pesquisa, o objetivo da ARS é identificar as características da rede social dos projetos teatrais e relacionar a estrutura desta rede social com a viabilização dos projetos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise deste estudo é um projeto teatral. Com base nas características apresentadas no referencial teórico, buscou-se casos com diferentes configurações, tais como tipos de organizações teatrais e características de financiamento do projeto. Todos os projetos foram localizados por meio do Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (SALIC) do Ministério da Cultura do Brasil (Ministério da Cultura, 2016b).

Para efeito de comparação, foram selecionados três projetos teatrais, encenados em 2015 e com boas críticas, um projeto teatral que não foi viabilizado, totalizando quatro estudos de caso. Para encontrar o projeto não viabilizado, foi feita uma pesquisa na base de dados do sistema SalicNet (Ministério da Cultura, 2016a), buscando projetos com status “arquivado por falta de captação”.

Para analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais e identificar como as redes sociais podem contribuir na viabilização dos projetos teatrais, foram levantados todos os projetos realizados nos últimos 5 anos pelos membros de cada projeto teatral selecionado. Em seguida, foram levantados os nomes de todos os integrantes destes projetos.

A finalidade deste procedimento foi construir a rede social. A relação entre os membros dos projetos e os projetos é definida como rede 2-modos, a qual mede dois conjuntos de entidades, com o objetivo de analisar o fato em dois conjuntos de atores (Wasserman & Faust, 1994). A Figura 6 ilustra a relação da unidade de análise e a estrutura da rede social.

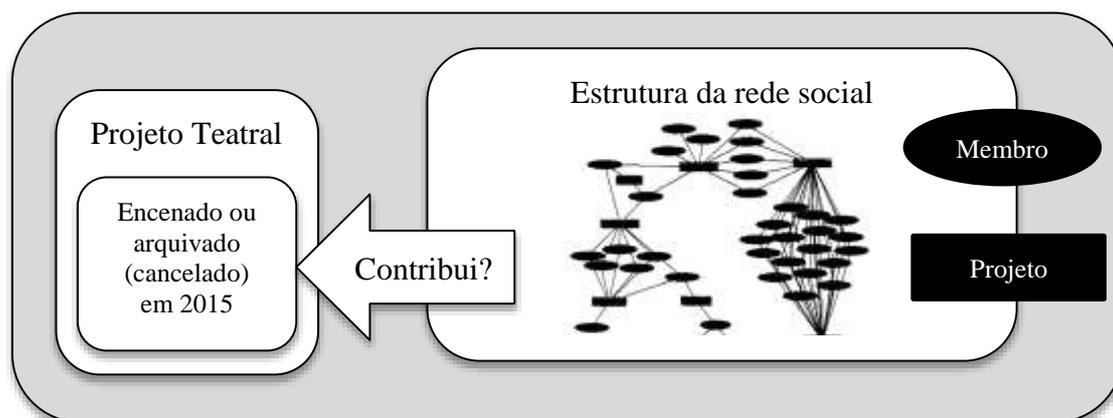


Figura 6: Relação da Unidade de Análise
Fonte: A autora

A seguir será descrito o desenho da pesquisa.

3.3 DESENHO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza empírica. Partindo do problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos. A matriz de amarração apresentada na Figura 7 relaciona os objetivos da pesquisa com o método que será empregado. A matriz de amarração fornece uma abordagem sistêmica que possibilita analisar a coerência das relações estabelecidas entre modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa e análises planejadas para tratamento dos dados (Telles, 2001).

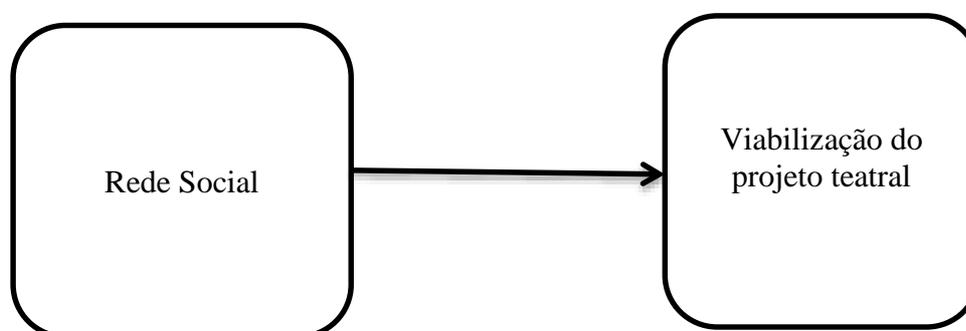
Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Método	Tipo de dado	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais?	Analisar como as redes sociais podem contribuir com a viabilização dos projetos teatrais	Identificar as características dos projetos teatrais.	Método Misto	Quali	Roteiro de entrevista – semiestruturada com produtores do projeto	Análise cruzada dos cinco casos selecionados
		Investigar como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.			Levantamento documental e de dados secundários	
		Analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais.			Observação da encenação do projeto	
					Quanti	Identificar os projetos teatrais com os

					respectivos membros	
--	--	--	--	--	---------------------	--

Figura 7: Matriz de amarração

Fonte: a autora

O trabalho iniciou com a revisão de literatura para construção do referencial teórico. Com base nas informações do referencial teórico, foram gerados dois constructos: rede social e viabilização projetos teatrais. Relacionando estes dois constructos, foram criadas proposições utilizadas no desenvolvimento do instrumento de coleta tanto do estudo de caso, quanto na análise de redes sociais. A Figura 8 apresenta o modelo teórico e as proposições geradas nesta pesquisa.



Objetivo específico	Id.	Proposição	Referência
Identificar as características dos projetos teatrais	P1	Os projetos teatrais são geridos de forma coletiva, por membros do projeto teatral.	Magaldi (2013); Patriota (2005); Streva (2014)
Identificar as características dos projetos teatrais	P2	Análise de viabilidade, planejamento, controle de custos e outras tarefas de gestão são importantes para a viabilização do projeto teatral.	Janiaski (2008); Souza e Carrieri (2011); Streva (2014)
Analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais	P3	Para conseguir captar recursos via leis de incentivo os membros do projeto teatral devem ter contatos com empresas patrocinadoras.	Canhameiro (2010); Oliveira et al. (2007); Queiroz (2014); Streva (2014)
Analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais	P4	A configuração dos membros do projeto teatral dentro da rede social, contribui positivamente para viabilização.	Adler e Kwon, (2002); Bettiol e Sedita, (2011); Carpenter et al. (2012); Lechner et al. (2010); Wasserman e Faust (1994)
Analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais	P4a	O compartilhamento de informações, o acesso a recursos, a influência e a reciprocidade entre os membros da rede social decorre da posição do nó na estrutura da rede.	Barnir e Smith (2002); Brass et al. (2004); Carpenter et al. (2012); Faust (1997); Ronald (1997)

Objetivo específico	Id.	Proposição	Referência
Investigar como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.	P5	Experiências em projetos anteriores influenciam a disponibilização dos recursos para os projetos teatrais	Adler e Kwon, (2002); Boal (1999); Carpenter et al. (2012); De Nooy (2002); Guimerà et al. (2005); Sydow & Staber, 2002)
Investigar como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.	P6	As redes sociais disponibilizam diferentes recursos que viabilizam os projetos de teatro.	Adler e Kwon, (2002); Eikhof e Haunschild (2007); Lechner et al. 2010; N. Lin, (2001); Stuart e Tax (2004); Uzzi e Spiro (2005)

Figura 8: Modelo Conceitual

Fonte: A autora

Com base nas proposições apresentadas na Figura 8, foi desenvolvido o instrumento de coleta, composto por um roteiro de entrevistas para levantamento dos dados qualitativos e um protocolo de pesquisa para identificação de dados quantitativos sobre os projetos teatrais e seus respectivos membros.

A partir dos dados levantados foi realizada a construção da rede social, a análise dos casos de forma cruzada, a análise dos casos com a análise da rede social e o confronto com o referencial teórico. Concluída esta etapa, foram avaliados os resultados.

3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Esta pesquisa é um estudo de método misto utilizando dados qualitativos e quantitativos. A seguir será apresentado um resumo de cada projeto selecionado e os procedimentos para coleta de dados.

3.3.1.1 Projeto I: A Reação

O projeto “ A Reação” é uma peça de teatro que conta a história de dois jovens voluntários que aceitam participar de uma pesquisa com remédios antidepressivos, supervisionados por renomados psiquiatras. O projeto foi realizado por meio da parceria das atrizes Isabella Lemos e Kadi Monteiro.

Para este caso, foram realizadas, entrevistas com a idealizadora e produtora inicial do projeto e a diretora de produção. A encenação da peça foi assistida no mês de dezembro de 2015. Foram também utilizados dois tipos de dados secundários. O primeiro tipo foram os dados utilizados para a construção da rede social. Os dados foram coletados por meio de pesquisa na Internet. A pesquisa tinha o objetivo de mapear as peças teatrais realizadas por cada

participante do projeto “A Reação”, entre os anos de 2010 e 2015. O Apêndice C apresenta os sites utilizados para a pesquisa. Com o objetivo de validar os dados, parte da amostra foi confrontada entre dois ou mais sites.

O segundo tipo de dados secundários foram relacionados ao planejamento e custeio do projeto. Os dados foram obtidos pelo Sistema ProAC ICMS do Estado de São Paulo (Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 2015) e o Sistema SALIC do Ministério da Cultura do Brasil (Ministério da Cultura, 2016b).

Em ambos os sistemas foi possível acessar informações como valor dos ingressos, público alvo, acessibilidade, mini currículo do elenco e planilha orçamentária. O sistema SALIC forneceu dados dos custos que seriam realizados em 2015 e do planejamento para a temporada de 2016.

3.3.1.2 Projeto II - Krum

O projeto “Krum” é uma peça de teatro que retrata o cotidiano de pessoas comuns que diariamente precisam lidar com suas frustrações, típicas de uma sociedade baseada no consumo. O projeto foi realizado por meio de uma parceria entre a atriz Renata Sorrah e a Companhia Brasileira de Teatro (CBT) de Curitiba, fundada em 1999 pelo diretor Márcio Abreu.

Para este caso, foi realizada uma entrevista de um pouco mais de uma hora com a produtora do projeto. A atriz Renata Sorrah também teve participação na produção, contudo, devido à problemas de agenda, não foi possível realizar a entrevista. A encenação da peça foi assistida no mês de junho de 2015.

Os dados secundários foram disponibilizados pela produtora do projeto. Estes dados continham as informações submetidas para o programa de incentivo cultural do Rio de Janeiro por meio do ICMS, contendo objetivo, cronograma, planilha de custos e partes envolvidas. Além destes dados, também foram extraídos os dados disponibilizados pelo sistema SALIC (Ministério da Cultura, 2016b)

3.3.1.3 Projeto III - Hamlete: O Cordel

O projeto Hamlete: O Cordel é uma peça baseada no clássico de Shakespeare, adaptada para a linguagem de cordel. A peça foi realizada pelo Grupo Careta. O grupo foi criado em 2014 com nove participantes, os quais além de atuar, assumem outras funções no grupo. Além dos 9 integrantes do grupo, participaram do projeto o dramaturgo e um figurinista.

Para este caso, foram realizadas entrevistas com a diretora artística do projeto e a produtora, com duração média de 30 minutos. Ambas também atuam na peça como atrizes. A

encenação da peça foi assistida no mês de fevereiro de 2016, no mesmo dia das entrevistas. Os dados secundários foram obtidos por meio de *website* do grupo Careta e pelo sistema SALIC (Ministério da Cultura, 2016b).

3.3.1.4 Projeto IV: Jonas e a Baleia

O Projeto Jonas e a Baleia foi localizado pelo sistema SALIC (Ministério da Cultura, 2016b), no relatório de projetos arquivados por falta de captação. O projeto foi submetido em 2011 e arquivado em 2015.

Para este caso, foi realizada uma entrevista com proponente do projeto, segundo o sistema SALICNet (Ministério da Cultura, 2016a), que também atuava como produtora do projeto. A entrevista foi realizada em fevereiro de 2015, com duração de 35 minutos.

3.3.1.5 Detalhamento dados qualitativos

O instrumento de coleta dos dados foi dividido em três partes. A primeira parte relatou os dados básicos do entrevistado. A segunda parte foi composta por um roteiro de entrevista semiestruturado, com perguntas abertas. O roteiro de entrevista semiestruturado foi organizado em torno de um conjunto de perguntas abertas predeterminadas, para possibilitar o surgimento de outras questões no diálogo entre entrevistador e entrevistado (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). A terceira parte disponibilizava a lista dos membros do projeto para que o entrevistado definisse qual era a origem da relação com este membro. A entrevista iniciou com uma breve explicação sobre o trabalho, seguido do pedido de autorização para o uso dos nomes reais dos entrevistados. Foi também introduzido o conceito sobre as redes sociais, para evitar que o termo redes sociais fosse confundido com as redes sociais na internet.

A Figura 9 relaciona proposições e perguntas desenvolvidas para a coleta de dados qualitativos. O instrumento de coleta desta fase está disponível no Apêndice B. Para os casos de não viabilização da rede social, foi adicionada a questão 13a: “A que se pode atribuir a não viabilização deste projeto?”

Id.	Proposição	Perguntas
P1	Os projetos teatrais são geridos de forma coletiva, por membros do projeto teatral.	Q1: Como se deu a escolha desta produção, assim como as demais decisões, foi feita de forma coletiva?

Id.	Proposição	Perguntas
		<p>Q2: Existiu a figura do gerente ou líder da produção teatral? O gerente direcionou as escolhas? Quem fez esse papel no projeto?</p> <p>Q3: Houve distribuição clara de papéis e responsabilidades? Que tipo de habilidades foram necessárias?</p> <p>Q4: O projeto desta peça tinha um fim lucrativo? Como as pessoas foram remuneradas durante o período de produção?</p>
P2	Análise de viabilidade, planejamento, controle de custos e outras tarefas de gestão são importantes para a viabilização do projeto teatral.	<p>Q5: Houve análise de viabilidade da produção antes do início da mesma? Como foi feita? Que tipo de informação foi levada em consideração para a tomada de decisão?</p> <p>Q6: Houve planejamento formal, tais como cronograma, controle financeiro, avaliação de riscos?</p> <p>Q7: Que tipo de parcerias foram realizadas para a viabilização deste projeto? Qual foi a origem dos parceiros?</p> <p>Q8: Como foram levantados os recursos para o financiamento deste projeto? Qual a origem dos recursos?</p> <p>Q8a [não usou lei] Por que não foi utilizada as leis de incentivo para o financiamento do projeto?</p> <p>Q8b [usou lei]: Quem escreveu o projeto para a utilização da lei de incentivo? Foi necessário suporte complementar para essa tarefa?</p> <p>Q9: Durante a produção, foi necessário a busca de mais recursos do que inicialmente estava planejado? Como esses recursos foram obtidos?</p>
P3	Para conseguir captar recursos via leis de incentivo os membros do projeto teatral devem ter contatos com empresas patrocinadoras.	Q10: Como foi obtido o patrocínio? Descreva o processo.
P5	Experiências em projetos anteriores influenciam a disponibilização dos recursos para os projetos teatrais	<p>Q11: Qual é a origem da relação das pessoas que trabalham neste projeto [listar pessoas]: Amigo; Realizaram projetos teatrais anteriores; Realizaram outro tipo de atividade anterior; Indicação de amigo; Indicação de colega de profissão; Audição.</p> <p>Q12: A reputação de um profissional foi avaliada antes da celebração de uma parceria ou convite de trabalho? Quais são as ações para avaliar essa reputação?</p>
P6	As redes sociais disponibilizam diferentes recursos que viabilizam os projetos de teatro.	Q13: Descreva quais foram os recursos disponibilizados por meio da rede social que possibilitou a viabilização do projeto teatral?

Id.	Proposição	Perguntas
		Q13a: A que se pode atribuir a não viabilização deste projeto?

Figura 9: Proposições e perguntas

Fonte: A autora

Cada caso foi composto por entrevistas com os profissionais responsáveis pela produção do projeto. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou via conferência remota, gravadas e transcritas (Creswell, 2003). Para a transcrição, foi utilizado o software *Express Scribe Transcription*. Além das entrevistas, foram assistidas encenações de cada peça que compõe cada caso, na qual foram anotados dados de público presente e características de cenário, figurino e demais partes técnicas. Os dados secundários foram obtidos por meio de fornecimento de documentos pelo entrevistado, pelos sistemas de lei de incentivo, disponíveis na internet, e outras fontes disponíveis na internet. Os *websites* utilizados estão disponíveis no Apêndice C.

3.3.1.6 Detalhamento dados quantitativos

Os dados a serem utilizados na análise de redes sociais foram levantados por meio de pesquisa em jornais, revistas, artigos e na internet. A lista das fontes a que foram pesquisadas estão disponíveis no Apêndice C. Dada a quantidade de registros envolvidos, mais de 6.000 registros, a validação dos dados foi feita por amostragem, checando um mesmo dado em duas fontes distintas.

O levantamento de dados quantitativos foram realizados paralelamente aos estudos de caso, utilizando os seguintes passos: (i) levantamento de todos os membros de cada projeto selecionado; (ii) por meio de dados secundários, levantamento de todos os projetos teatrais realizados nos últimos 5 anos por cada um dos membros; (iii) levantamento de todos os membros que participaram dos projetos levantados no passo ii; (iv) normalização de nomes e; (v) construção da matriz. É importante salientar que a matriz possibilitou revalidar a normalização ou duplicidade de nomes. A Figura 10 ilustra este processo.

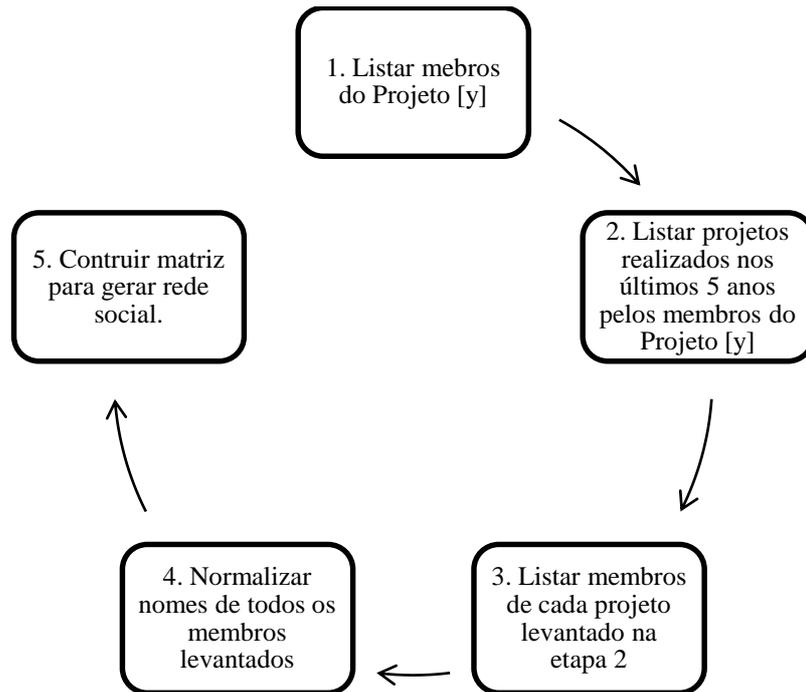


Figura 10: Processo coleta dados quantitativos
Fonte: A autora

A Figura 11 apresenta as proposições e o tipo de dado quantitativo que foi coletado para análise.

Id.	Proposição	Coleta de Dados
P4	A configuração dos membros do projeto teatral dentro da rede social, contribui positivamente para viabilização.	Pesquisa em jornais, revistas e <i>websites</i> dos seguintes dados: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nome do membro do grupo; 2. Função; 3. Nome e ano de todos os projetos teatrais que este membro participou nos últimos 5 anos; 4. Nome dos demais membros dos projetos teatrais listados no item 2.
P4a	O compartilhamento de informações, o acesso a recursos, a influência e a reciprocidade entre os membros da rede social decorre da posição do nó na estrutura da rede.	<ul style="list-style-type: none"> • Dados da P1 • Dados levantados no estudo de caso

Figura 11: Proposições e dados
Fonte: A autora

Concluída esta etapa, iniciou-se a construção da rede de afiliação, seguindo os conceitos propostos por Faust (1997), Borgatti e Everett (1997) e Borgatti e Halgin (2011).

3.3.2 Procedimentos e Análise de Dados

Este estudo utilizou duas técnicas de análise. Para o estudo qualitativo foi feito a análise de caso múltiplo, utilizando os quatro casos. Para o estudo quantitativo, usou-se a análise de redes sociais. A seguir serão descritas cada uma.

3.3.2.1 Análise de estudos de caso múltiplo

Para cada estudo de caso foi gerado um relatório baseado na transcrição das entrevistas, observação da encenação, análise documental e demais dados secundários. Segundo Yin (2001), o relatório de casos múltiplos deve conter a análise sobre cada um dos casos individualmente, seguido por um relatório que apresente a análise e os resultados dos casos cruzados. A Figura 12 apresenta o processo de análise desta pesquisa.

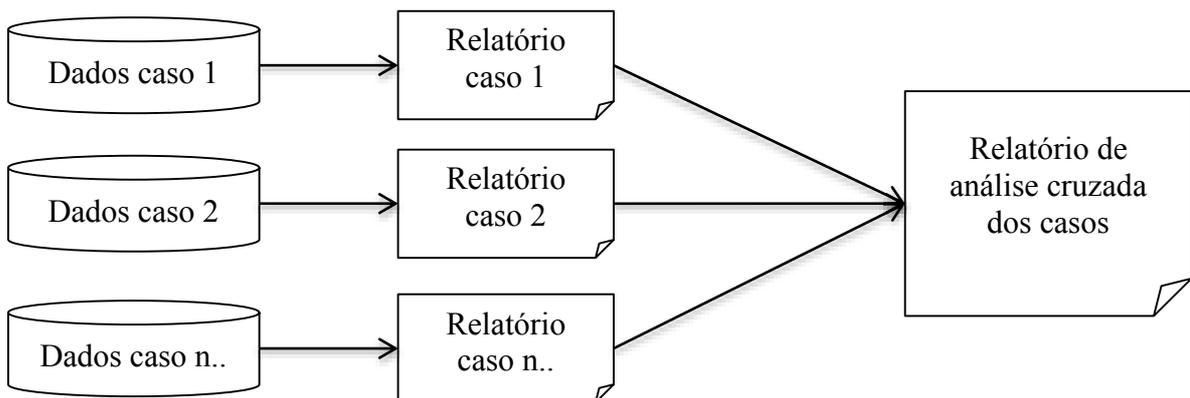


Figura 12: Processo de análise dados qualitativos
Fonte: A autora

Cada relatório iniciou com uma breve introdução apresentando informações básicas do entrevistado. Em seguida foi realizada a análise das características do projeto, considerando as informações levantadas durante as entrevistas, documentos, dados secundários e observação da encenação. Nesta parte foram apresentados os valores financeiros, os períodos de temporada e as características da produção. A terceira parte do relatório descreveu o processo de produção do projeto teatral com informações obtidos por meio das entrevistas com os produtores, idealizadores ou responsáveis pelo projeto.

Utilizando a técnica de síntese cruzada dos casos (Yin, 2001), os relatórios individuais dos quatro estudos de caso foram sintetizados, cruzados, analisados e consolidados em único

relatório. Como resultado deste relatório obteve-se a confirmação total, parcial ou não confirmação das proposições deste estudo.

3.3.2.2 Análise de redes sociais

A análise de dados quantitativos foi feita seguindo os conceitos propostos por Faust (1997) e Borgatti e Halgin (2011). Os dados validados durante o estudo de caso foram normalizados e compatibilizados para inserção no software UCINET (S. P. Borgatti, Everett, & Freeman, 2002). A normalização significa a padronização dos nomes de cada membro do projeto teatral. A compatibilização é a criação de uma matriz no Microsoft Excel.

Segundo Silva (2003), o software UCINET possui rotinas específicas para a análise de redes sociais, tais como coesão (COHESION), centralidade (CENTRALITY) e mensuração de redes tipo ego (EGO NETWORKS). O autor ainda explica que o UCINET possui um conjunto de técnicas para análise de redes sociais, que foram desenvolvidas pelos mais diferentes autores, traduzidas em rotinas computacionais. A Figura 13 apresenta o processo e procedimentos que foram utilizados para a análise dos dados.



Figura 13: Processo de análise dos dados
Fonte: adaptado de Faust (1997) e Borgatti e Halgin (2011)

O processo da construção da matriz representa o registro das relações entre os nós. Os dados relacionando o nó e o evento, respectivamente membro do grupo teatral e o projeto teatral, serão organizados em uma matriz relacional. O Apêndice D e E descrevem o procedimento que foi executado.

Após a construção dos grafos, serão analisadas as seguintes características:

- Quantidade de nós;
- Densidade;
- Centralização da rede;
- Distância geodésica e;

- Redes egocentradas.

Os dados de análise serão consolidados e apresentados no capítulo de Análise e Resultados.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

O capítulo será iniciado com a seção de análise de redes sociais, a qual apresentará a análise das redes sociais de cada projeto participantes desta pesquisa, traçando um comparativo entre as redes. Em seguida será apresentada a análise de estudo de caso múltiplo, descrevendo separadamente os estudos de caso de cada projeto. O capítulo será concluído apresentando a análise conjunta do estudo de caso múltiplo e a análise da rede social. Com base no conjunto de informações analisadas, foi feita a validação das proposições criadas no referencial teórico.

4.1 ANÁLISE DA REDE SOCIAL

Com base nos dados coletados, foram feitas as mensurações da rede social e a criação das redes de afiliação (Faust, 1997) de cada projeto. A Tabela 1 apresenta a contabilização de nós de rede dos projetos. Conforme citado no referencial teórico, os nós podem ser descritos como indivíduos, empresas ou unidades sociais coletivas (Wasserman & Faust, 1994).

Projeto	Qtd. membros do projeto	Rede Social	
		Qtd. de nós membros	Qtd. de nós projetos (eventos)
A Reação	13	740	76
Krum	33	2.678	148
Hamelete	11	207	19
A&B	5	232	13

Tabela 1: Contabilização de nós da rede social
Fonte: A autora

A Figura 14 apresenta um gráfico de pizza comparando o tamanho das redes sociais de cada projeto.

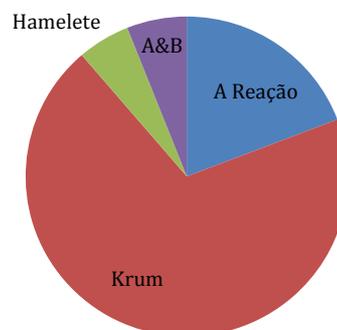


Figura 14: Gráfico de pizza comparativo das redes sociais
Fonte: A autora

Borgatti e Everett (1997) postulam que uma forma de analisar redes 2-modos (afiliação) é fazer a conversão para rede 1-modo. Utilizando o software Ucinet foi realizada a conversão das matrizes tipo 2-modos para 1-modos. Esta conversão foi necessária para efeito de comparação entre as redes, possibilitando que o nível de análise fosse feito por meio da ligação entre os indivíduos (profissionais membros dos projetos).

Após a conversão foram extraídos os relatórios de coesão e centralização (vide Apêndice E). Entre os dados apresentados estavam número de nós (indivíduos), densidade e o seu desvio padrão, % de centralização da rede e distância. Para facilitar a consulta, a definição destes termos estão disponíveis no Apêndice G. A Tabela 2 apresenta um quadro com os valores.

Projeto	Nº de nós	Densidade		Centralização da rede	Distância geodésica média
		Média	Desvio padrão		
A Reação	739	26,447	32,183	3,146%	2,614
Krum	2678	50,951	55,7222	4,010%	2,579
Hamelete	207	33,921	29,946	10,786%	2,203
A&B	231	30,649	16,084	9,221%	3,001

Tabela 2: Comparativo entre redes

Fonte: A autora

O projeto Krum foi o que possuía o maior número de nós, seguido do projeto A Reação. Os projetos Hamelete e A&B possuem quantidades de nós similares. Em relação a densidade, definida como número médio de ligações por nó (B. S. Anderson et al., 1999), verificou-se que a rede do projeto Krum é a mais densa. Conforme Tabela 2, a densidade do projeto A&B não está muito discrepante em relação aos projetos A Reação e Hamelete. Isso ocorreu porque um dos integrantes do projeto A&B possuía um grande número de conexões, comprometendo a densidade média. Para corrigir esta distorção, foi utilizado o desvio padrão.

Segundo a métrica de centralização de rede, 10% dos agentes (nós) centrais na rede Hamelete foram responsáveis pela formação da rede. O projeto A Reação foi o que menos dependeu dos agentes centrais para a formação da rede.

A distância geodésica mensura o comprimento do caminho mais curto entre os nós de rede. A distância média mais longa foi a do projeto A&B. Isso ocorreu porque alguns integrantes não faziam parte da mesma rede social, formada por projetos anteriores. Desta forma, não haviam conexões entre eles, aumentando a distância do caminho mais curto entre os nós. As redes sociais que apresentaram as menores distâncias foram o Krum e o Hamelete. Em ambos os casos, os projetos foram formados à partir de indivíduos que já haviam trabalhado em projetos anteriores. O Krum era formado por uma companhia de teatro e o Hamelete, por um grupo teatral.

A seguir, será apresentada a análise da rede social de cada projeto selecionado.

4.1.1 A Reação

Utilizando o software Ucinet foi possível aferir o tamanho da rede egocentrada de cada membro listado na rede social. A rede egocentrada é determinada pelo grupo de pessoas que fazem parte da rede de contatos do nó (ego) focal (Greve, 1995). Conforme citado no referencial teórico, as redes egocentradas são um recorte analítico das redes pessoais dos indivíduos (Marques & Bichir, 2011)

A Figura 15 apresenta os dez indivíduos com as maiores redes, descrevendo sua profissão. Os sete indivíduos em negrito participaram do projeto A Reação. Verifica-se que com a exceção de um ator, os demais indivíduos são profissionais que atuam na produção e produção artística e técnica. A maior rede egocentrada foi a do produtor musical, seguido pelo designer de iluminação e a diretora artística do projeto.

Nome	Tamanho rede ego	Profissão
Ricardo Severo	200	Produtor musical
Fran Barros	189	Design de iluminação
Clara Carvalho	182	Diretora e atriz
Herbert Bianchi	153	Produtor de audiovisual e ator
Inês Aranha	124	Preparadora de elenco, diretora, atriz
Ronaldo Gutierrez	123	Fotógrafo
Laerte Késsimos	122	Produtor de audiovisual
Anne Cerutti	115	Cenógrafa e figurinista
Rubens Caribé	114	Diretor e ator
Zé Henrique de Paula	106	Diretor e ator

Figura 15: Tamanho rede ego - A Reação

Fonte: A autora

O primeiro mapa a ser apresentado é a rede ego do projeto A Reação, contendo os projetos realizados pelos membros nos últimos 5 anos. Conforme apresentado na Figura 16, os indivíduos (profissionais) são representados por círculos vermelhos e os projetos (peças) são representados por quadrados em azul. Neste mapa é possível verificar que os indivíduos listados na Figura 15 apresentam uma maior quantidade de projetos.

O segundo mapa, Figura 17, representa a rede completa, contendo todos os membros e projetos levantados. Devido a grande quantidade de componentes, foram habilitados somente os rótulos do projeto A Reação e seus respectivos participantes. Neste mapa é possível notar a quantidade de ligações entre os membros do projeto A Reação e os membros de outros projetos, principalmente os membros em negrito da Figura 15.

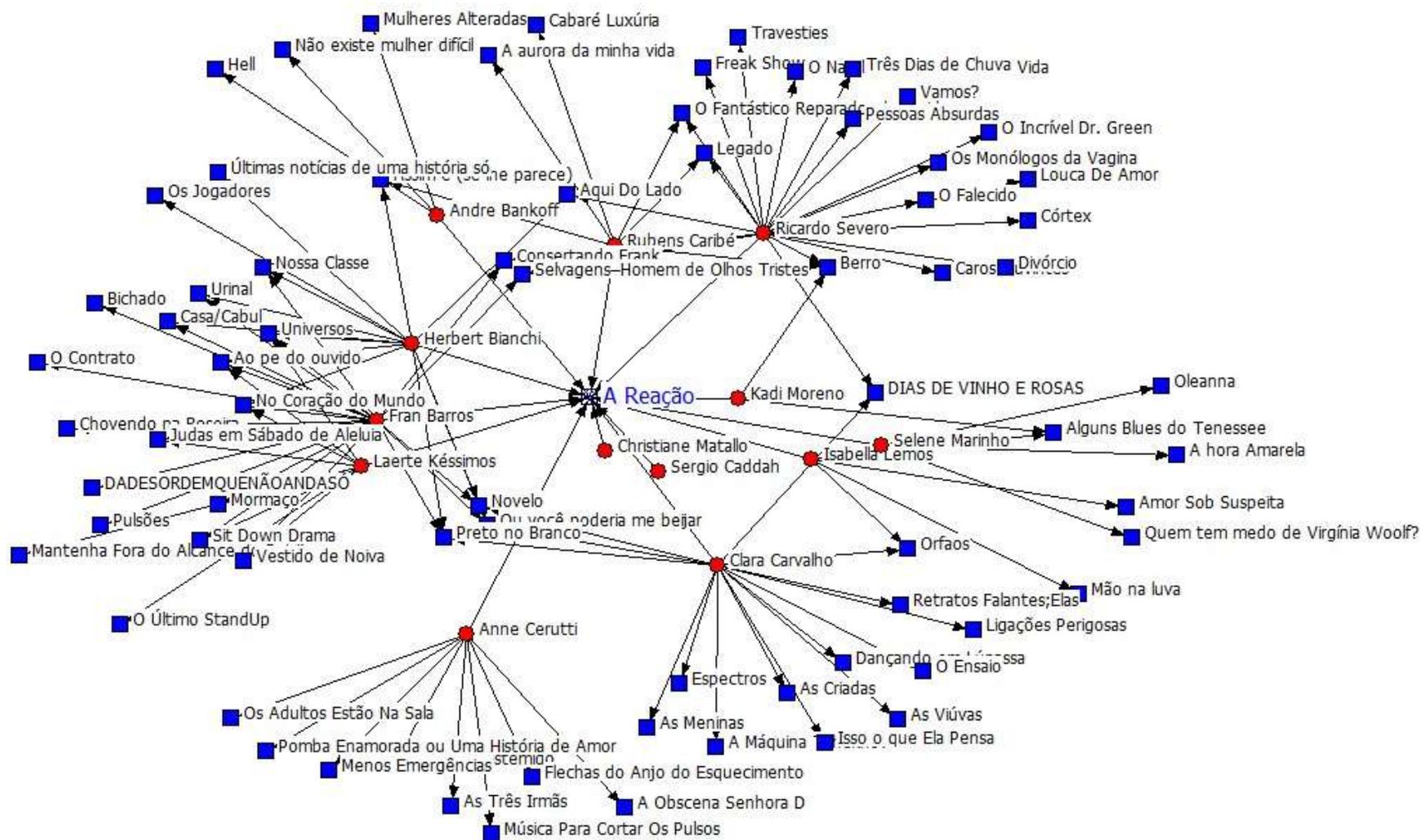


Figura 16: Rede Ego - A Reação

Fonte: A autora

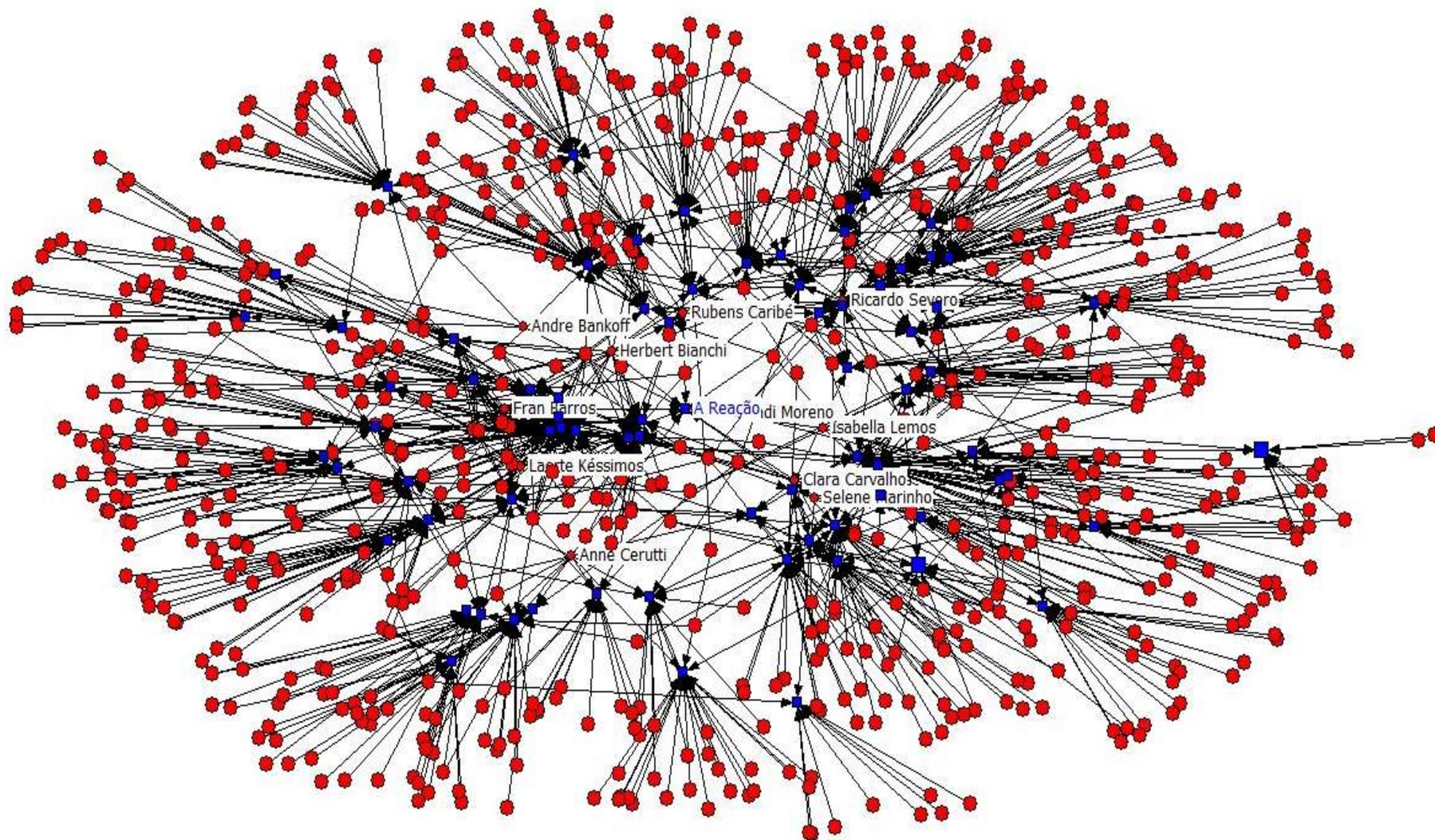


Figura 17: Rede Completa - A Reação
Fonte: A autora

4.1.2 Krum

A Figura 18 apresenta os dez indivíduos com as maiores redes, descrevendo sua profissão. Os quatro indivíduos em negrito participaram do projeto Krum, os demais fazem parte da rede social. Verifica-se que todos os indivíduos da lista são profissionais que atuam nas áreas produção, produção artística e técnica.

Nome	Tamanho rede ego	Profissão
Marcia Rubin	573	Coreógrafa, dançarina, diretora preparadora corporal
Taciana Passos	421	Figurinista
Rosângela Lapas	407	Costureira
Maneco Quinderé	395	Designer de iluminação
Gheu Tibério	361	Produtora cultural e marketing cultural
Eloy Machado	354	Cenógrafo, figurinista, ator, produtor
Aurora dos Campos	350	Cenógrafa
Renato Machado	325	Designer de iluminação, iluminador
Felipe Storino	309	Produtor musical e efeitos sonoros, diretor musical, ator
Daniella Cavalcanti	305	Assessora de imprensa

Figura 18: Tamanho rede ego - Krum

Fonte: A autora

O primeiro mapa a ser exposto é a rede ego do projeto, contendo os projetos realizados pelos membros nos últimos 5 anos. Conforme apresentado na Figura 19, os membros (profissionais) são representados por círculos vermelhos e os projetos (peças) são representados por quadrados em azul. Neste mapa é possível verificar que os indivíduos listados na Figura 18 apresentam uma maior quantidade de projetos.

O segundo mapa, Figura 20, representa a rede completa, contendo todos os membros e projetos levantados. Novamente neste mapa é possível verificar a quantidade de ligações entre os membros do projeto Krum e os membros de outros projetos, destacando-se os indivíduos em negrito da Figura 18. Apesar da rede ser mais densa do que a rede do projeto A Reação, é possível notar uma estrutura de rede similar.

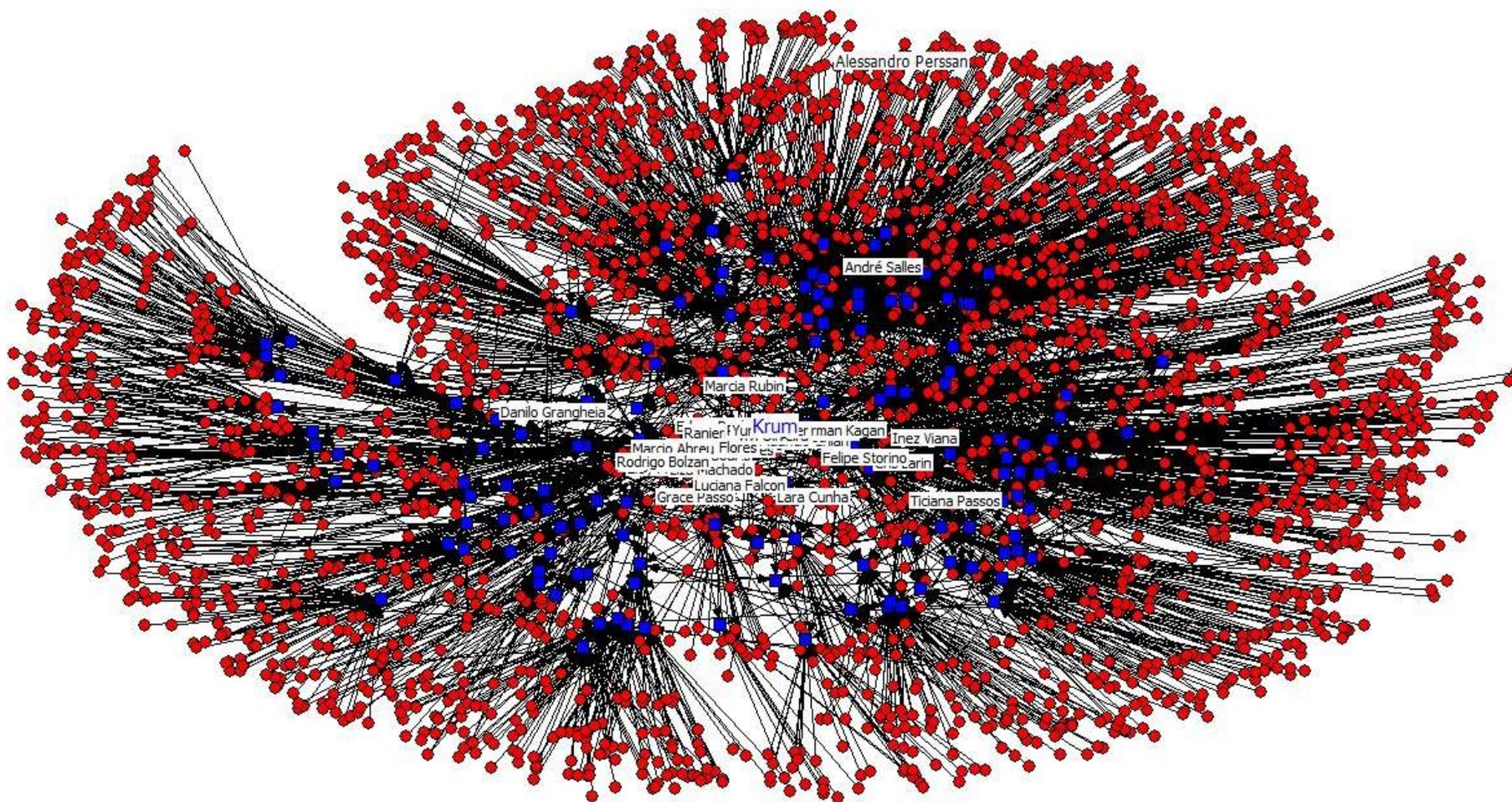


Figura 20: Rede Completa - Krum
Fonte: A autora

4.1.3 Hamelete

A Figura 21 apresenta os dez indivíduos com as maiores redes, descrevendo sua profissão. Os três membros em negrito participaram do projeto Hamelete, os demais fazem parte da rede social gerado pelos projetos realizados pelos membros nos últimos 5 anos.

Nome	Tamanho rede ego	Profissão
Milton Fucci	126	Figurista
Erika Barbosa	92	Produtora
Gisa Guttevil	92	Produtora e atriz
Beto Bellini	90	Diretor artístico, dramaturgo, ator
Patrícia Palhares	79	Produtora e atriz
Danilo Amaral	78	Assistente de direção e ator
Marcelo Jacob	76	Ator e iluminador
Leo Marino	72	Designer gráfico
Heitor Saraiva	68	Diretor artístico
Henrique Mello	67	Ator, diretor artístico e sonoplasta

Figura 21: Dados rede ego - Hamelete

Fonte: A autora

A Figura 22 apresenta o mapa da rede social ego do projeto Hamelete. Como os demais mapas apresentados, os membros são representados por círculos vermelhos e os projetos são representados por quadrados em azul. Em comparação com os mapas dos outros projetos (Figura 19 e Figura 16), verifica-se a uma maior segmentação na estrutura da rede. A quantidade de integrantes no projeto foi menor, assim como a quantidade de projetos realizados nos últimos 5 anos. Apenas o figurista realizou mais de 4 projetos nos últimos 5 anos.

O mapa da Figura 23 representa a rede completa, contendo todos os membros e projetos realizados nos últimos 5 anos por estes membros. Novamente a rede apresenta menos densa, com poucos nós e ligações. Comparando este mapa com os mapas dos projetos anteriores, nota-se uma configuração diferente, com grupos bem definidos.

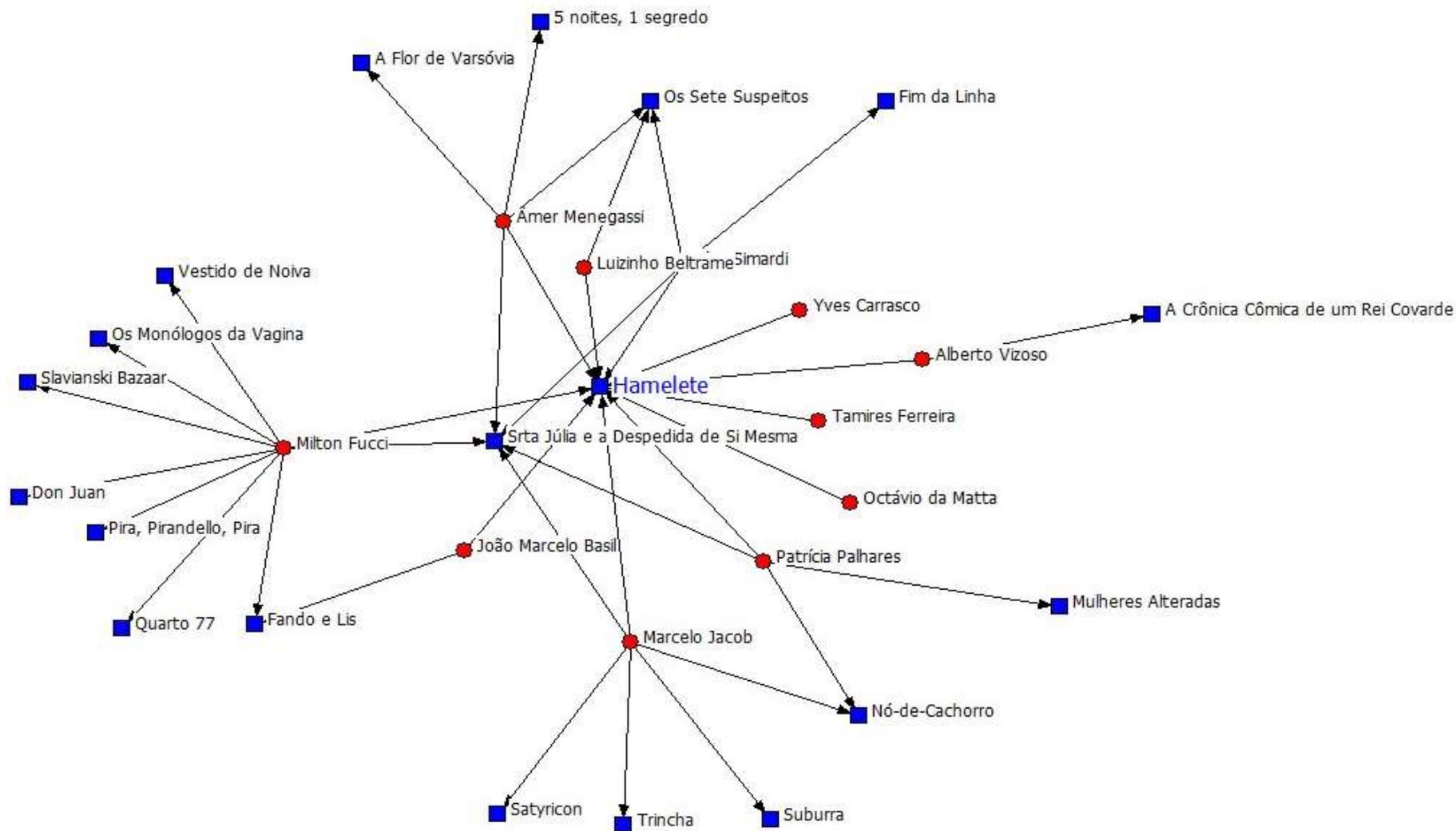


Figura 22: Rede Ego - Hamelete
Fonte: A autora

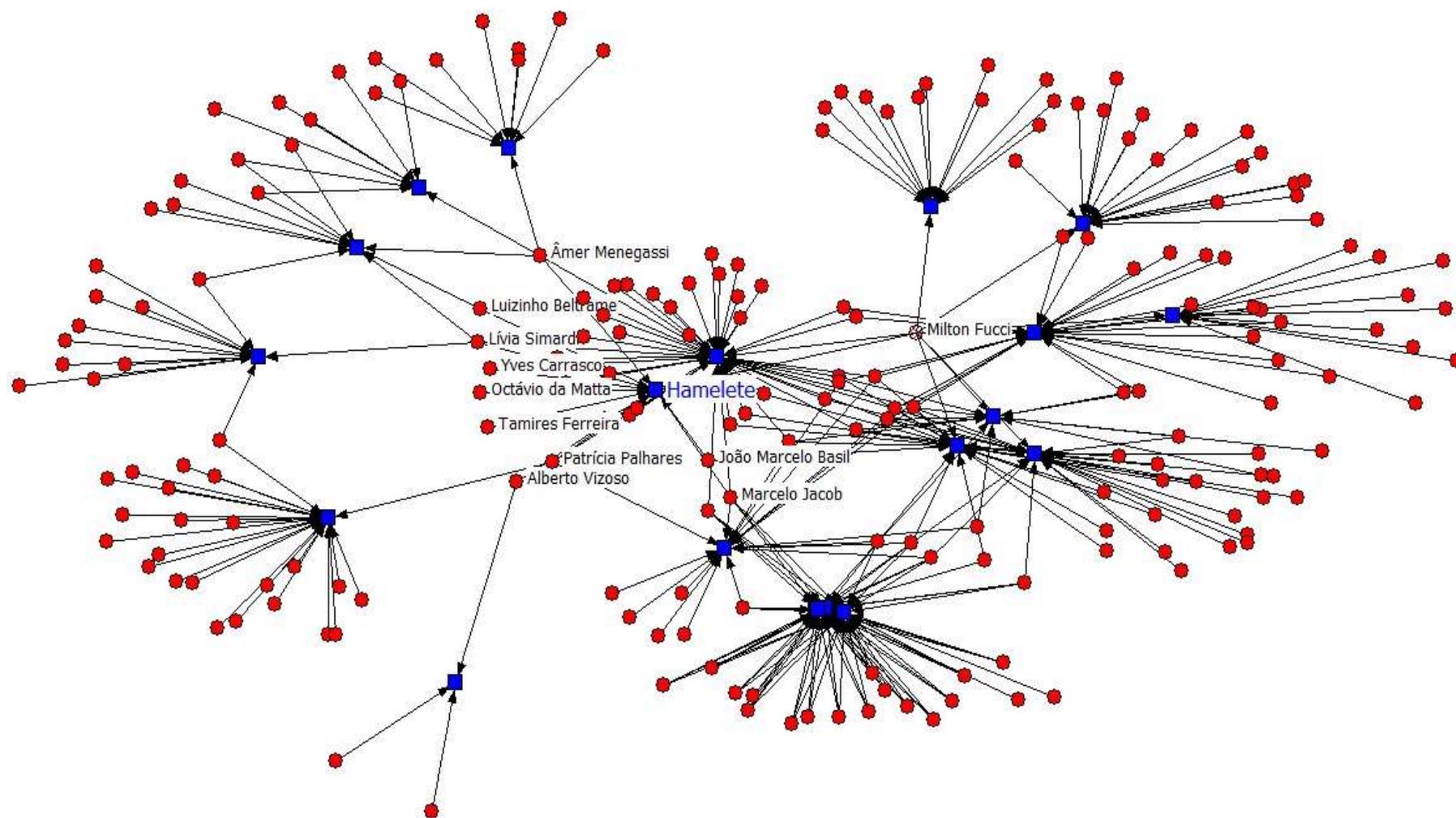


Figura 23: Rede Completa - Hamelete
Fonte: A autora

4.1.4 A&B

A Figura 24 lista os dez indivíduos com as maiores redes, descrevendo sua profissão. Nesta lista verifica-se apenas um indivíduo que participou do projeto A&B, a produtora.

Nome	Tamanho rede ego	Profissão
Patrícia Palhares	83	Produtora e atriz
Luciana Carnieli	58	Atriz e dramaturga
Marcelo Jacob	56	Ator e iluminador
Beto Bellini	52	Diretor artístico, dramaturgo, ator
Danilo Amaral	52	Assistente de direção e ator
Erika Barbosa	52	Produtora
Gisa Guttervil	52	Produtora e atriz
Heitor Saraiva	52	Diretor artístico
Henrique Mello	52	Ator, diretor artístico e sonoplasta
Aldo Nunes	49	Costureiro

Figura 24: Tamanho rede ego – A&B

Fonte: A autora

A Figura 25 apresenta o mapa da rede social ego do projeto A&B. Assim como os demais mapas já apresentados, os membros (profissionais) são representados por círculos vermelhos e os projetos (peças) são representados por quadrados em azul. Esta rede apresenta uma estrutura ainda mais simples do que o projeto Hametele.

O mapa da Figura 26 representa a rede completa. Verifica-se pouca densidade neste mapa. A estrutura apresenta segregações de indivíduos por projeto. Somente um caso existe uma ligação entre dois indivíduos em um mesmo projeto.

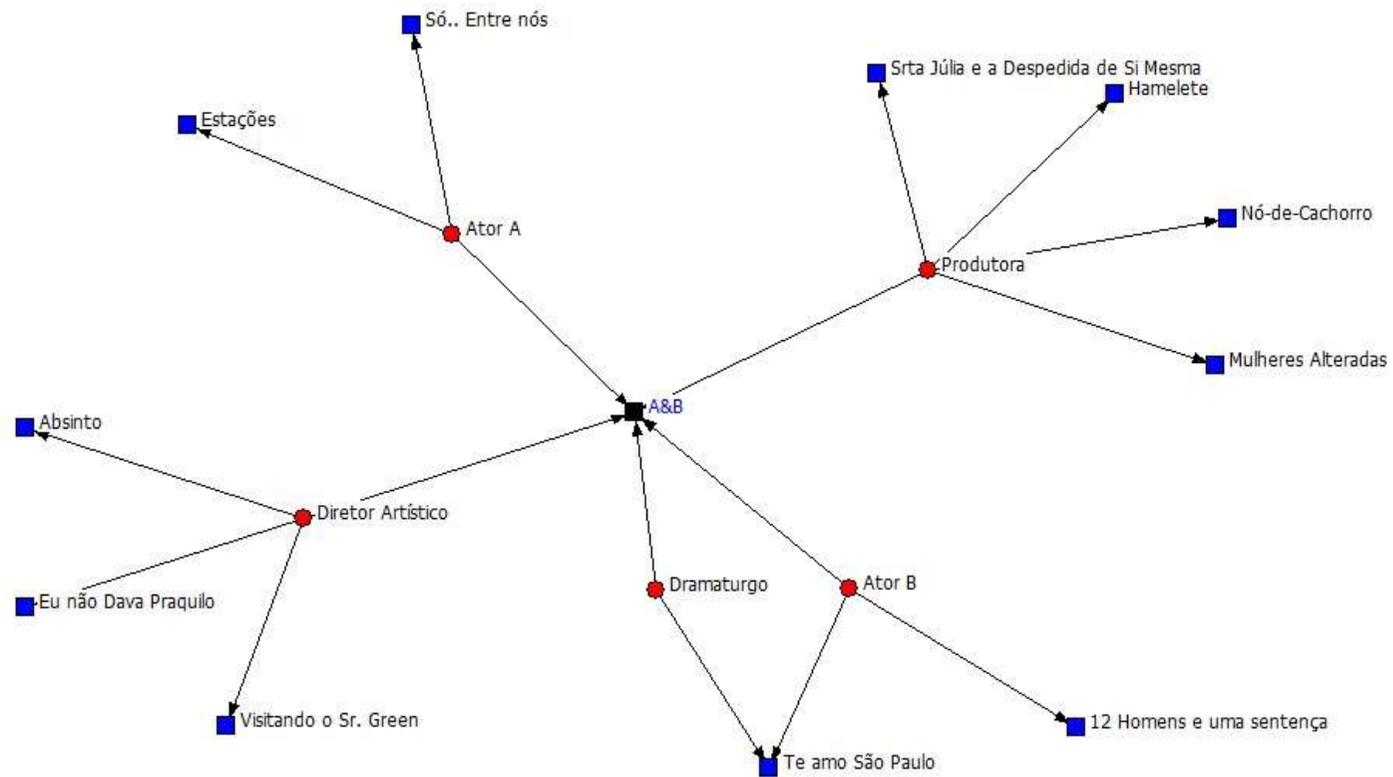


Figura 25: Rede Ego - A&B
Fonte: A autora

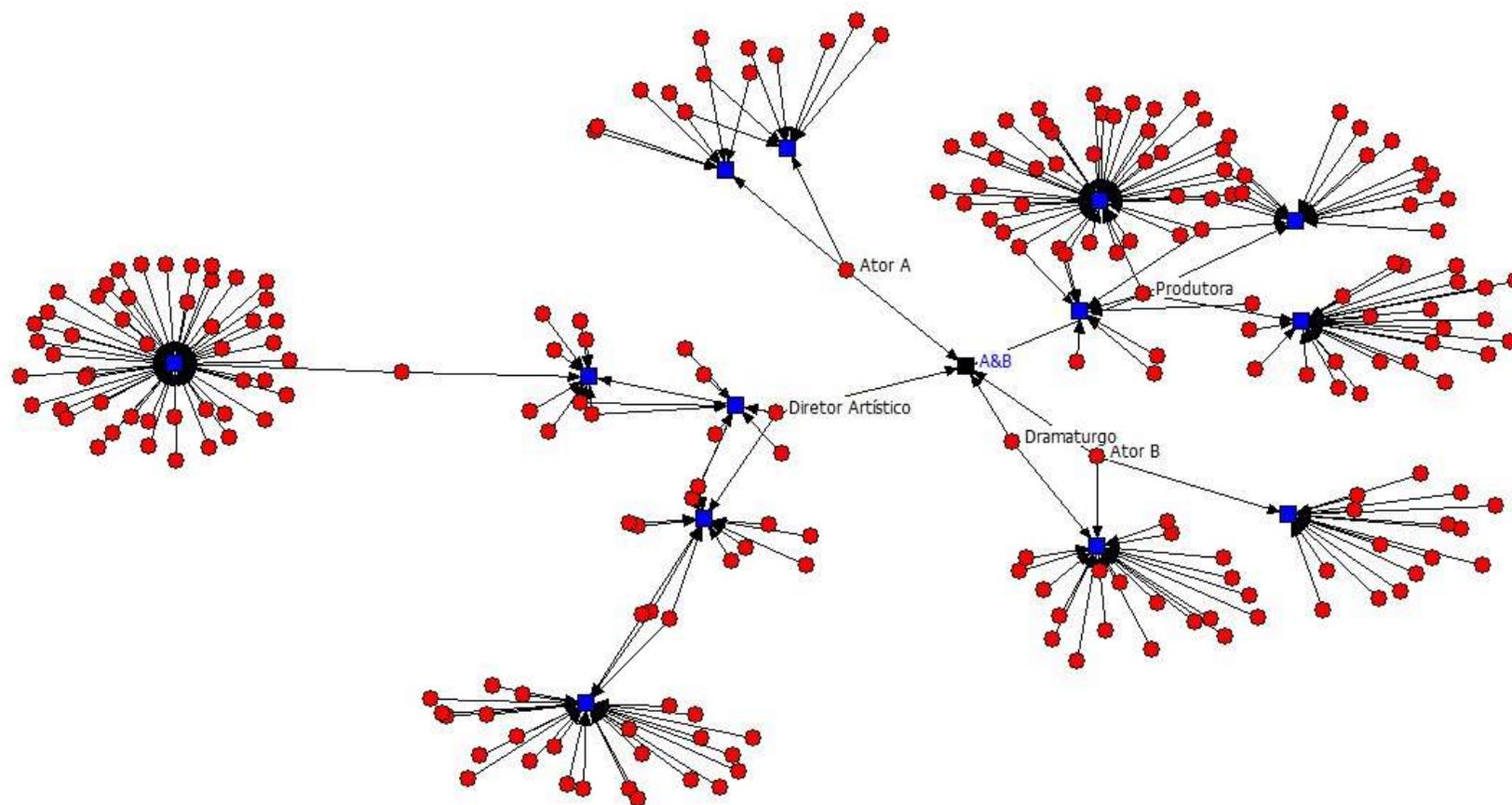


Figura 26: Rede Completa - A&B
Fonte: A autora

4.2 ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Nesta seção serão apresentados os quatro casos que compõem esta pesquisa. O primeiro caso foi o projeto A Reação, composto por 15 membros e financiamento de aproximadamente R\$290.000,00, por meio de lei de incentivo. O segundo caso é o projeto Krum, composto por 33 membros, incluindo uma companhia de teatro de Curitiba e uma atriz com reconhecidos trabalhos na televisão. O financiamento do projeto Krum foi oriundo de redirecionamento de ICMS, por meio de lei de incentivo à cultura do Rio de Janeiro, e capital próprio, totalizando R\$ 450.000,00.

O terceiro projeto é o Hamelete – O Cordel. O projeto foi realizado por um grupo independente de São Paulo, composto por 11 membros. Seu custo foi de R\$ 6.000,00 oriundo de capital próprio. Posteriormente o grupo fez a submissão para captação de R\$334.700,00, porém, não conseguiu realizar a captação. O quarto projeto foi o A&B. Este projeto possuía inicialmente 5 membros, mas apenas 3 faziam parte da mesma rede social. O projeto não foi concretizado. A Tabela 3 representa um quadro comparativo sobre os casos apresentados. A Tabela 4 apresenta a contabilização dos vínculos dos membros do projeto, segundo as pessoas responsáveis pelas atividades de produção.

Caso	Número de membros	Viabilizado?	Tipo de organização	Valor submetido para lei de incentivo?	Valor captado?	Valor real do projeto (R\$)
A Reação	15	Sim	Nenhuma	R\$288.783,00	R\$288.783,00	~R\$290.000,00
Krum	33	Sim	Cia. Teatral	R\$474.074,00	R\$400.000,00	R\$450.000,00
Hamelete	11	Sim	Grupo Teatral	R\$334.700,00	R\$0,00	R\$6.000,00
A&B	5	Não	Nenhuma	R\$258.900,00	R\$0,00	R\$0

Tabela 3: Resumo dos casos

Fonte: A autora com base nos dados levantados

Tipo de vínculo	A Reação	Krum	Hamelete	A&B	Total
Amigo	2	4	6	1	13
Projetos teatrais anteriores	4	17	3	2	26
Outro tipo de atividade anterior	2	5	1	-	8
Indicação de amigo	-	1	-	-	1
Indicação de colega de profissão	4	6	1	-	11
Indicação patrocinador	1	-	-	-	1
Nenhum vínculo anterior	-	-	-	2	2

Tabela 4: Contabilização dos tipos de vínculos

Fonte: A autora

Conforme dados apresentados na Tabela 4, grande parte dos vínculos foram originados em projetos anteriores. Em seguida estão os laços de amizade e as indicações de colegas de profissão. A seguir será apresentado o relatório individual de cada um dos casos que participaram desta pesquisa.

4.2.1 A Reação

As entrevistas deste estudo de caso foram realizadas com a idealizadora do projeto e com a diretora de produção. O projeto A Reação foi idealizado em 2014 pela atriz Isabella Lemos. A direção de produção foi feita pela produtora paulista Selene Marinho. Conforme citado na metodologia, elas foram selecionadas, pois ambas participaram ativamente das atividades de produção.

A idealizadora do projeto, Isabella Lemos, tem 10 anos de profissão. Além de ser formada em artes plásticas, formou-se também em teatro. Atualmente é integrante do núcleo de atores do Grupo Tapa, com diversas peças no currículo. A diretora de produção, Selene Marinho, iniciou suas atividades artísticas no ano de 1979 como atriz, migrando para a área de produção no ano de 1988, devido a grande carência de profissionais na época.

4.2.1.1 Características do projeto

O valor inicial da produção foi de aproximadamente R\$ 290.000,00. O projeto contou com o trabalho de quinze pessoas, incluindo a diretora, a diretora de produção, o sonoplasta, o iluminador, o produtor musical, dois produtores de vídeo, o editor de vídeo, o operador de som, o cenotécnico, a coreógrafa de sapateado, o fotógrafo e quatro atores. A peça fez uma temporada no ano de 2015 de três meses. A Figura 27 apresenta o resumo dos dados do projeto.

Número de Membros	Valor real do projeto	Capital Próprio	Valor do patrocínio	Origem do patrocínio	Temporadas	Ocupação média	Valor ingresso
15	~R\$290.000,00	Sim, mas não contabilizado	R\$288.783,00	ICMS devido	Uma de 3 meses	70%	R\$15,00 a R\$40,00

Figura 27: Resumo projeto A Reação
Fonte: A autora

Este projeto recebeu em 2015 duas indicações ao prêmio Aplaudo Brasil, um site de votação popular nas categorias de Melhor Ator Coadjuvante e Melhor trilha original. O cenário, conforme verificado na observação da encenação da peça, foi composto por quatro retângulos de madeira que ficavam deitados sob o chão, utilizados como macas ou camas, além de alguns objetos cênicos como uma prateleira móvel e alguns frascos. A encenação era composta também por projeções ao fundo do palco, que representavam os sistemas de monitoramento do corpo humano. Houve também o uso de projeções filmadas com os dois atores principais. Notou-se também a utilização de outros recursos audiovisuais e iluminação cênica.

A ocupação média, segundo a diretora de produção, foi de 70%, de um total de 238 assentos. Verificou-se a mesma proporção de espectadores no dia da observação. Os ingressos variavam de R\$30,00 a R\$40,00 para entrada inteira e R\$15,00 a R\$20,00 para estudantes, idosos, professores e clientes da empresa patrocinadora. Os recursos utilizados no projeto tiveram origem por meio de capital próprio e em seguida por meio de lei de incentivo (Lei 12.268/06). A temporada de 2015 foi custeada pelo Programa de Ação Cultural (ProAC) por meio de uma operadora de telefonia (patrocinadora). A operadora de telefonia direcionou o tributo devido do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias prestações de serviços (ICMS) para o projeto.

4.2.1.2 Características do processo de produção

Segundo a idealizadora, a ideia de fazer a peça surgiu à partir de uma indicação do seu ex-marido. Ele assistiu a peça em Londres, comprou o livro e mandou para a idealizadora. O contato com escritora da peça, que é inglesa, foi feito por meio de um conhecido na editora britânica que publicou a peça.

A decisão de fazer a peça foi motivada por ser um tema que não estava sendo abordado por nenhuma produção teatral no Brasil, além de haver uma identificação com o texto. Era um projeto viável, com apenas quatro personagens. Ela e a parceira na realização do projeto fariam as personagens femininas, faltando dois atores para os papéis masculinos.

Após tomar a decisão de fazer o projeto, a idealizadora entrou em contato com sua parceira Kadi Monteiro para a execução da ideia. A escolha dos demais participantes do projeto foi feita de forma conjunta. A diretora da peça já havia trabalhado com ambas em um projeto anterior. Para o personagem Tristan, foi escolhido um colega de um grupo de estudos realizados em uma tradicional companhia de teatro paulista. O segundo ator foi indicado pela diretora da peça. A diretora de produção explica que em grande parte dos projetos teatrais, o diretor da

peça é o responsável pela escolha dos profissionais que irão participar do projeto. Normalmente são pessoas que já trabalharam em projetos anteriores.

Segundo a idealizadora, tanto ela quanto a sua parceira exerceram o papel de liderança para este projeto, contudo, sempre estavam atentas aos conselhos dos profissionais mais experientes. O processo de criação foi coletivo. Decisões importantes eram levadas à diretora da peça e à diretora de produção. A diretora de produção assumiu o papel de gerente do projeto, fazendo o controle de cronograma, custos, bilheteria e demais atividades de gestão. Estas atividades foram controladas por meio de planilhas.

Inicialmente não houve a análise de viabilidade do projeto. Os custos não foram considerados na escolha do projeto. Segundo a idealizadora, decidiu-se fazer o projeto e os problemas foram sendo resolvidos conforme os mesmos foram surgindo. Ao ingressar no projeto, a diretora de produção fez a análise de viabilidade e verificou que o valor aprovado pelo ProAC não estava adequado aos custos reais do projeto. Para a diretora de produção, o baixo orçamento nunca foi impeditivo para a execução da produção. Ela também havia se identificado com o projeto. Para solucionar esta questão foi necessário conversar com cada profissional integrante do projeto e reduzir o custo da produção.

A diretora de produção explicou que não houve uma distribuição formal de papéis e responsabilidades, contudo, os profissionais envolvidos sabiam o que cada um deveria fazer. Dentre as principais habilidades necessárias para atuar na produção, a diretora de produção cita organização e gestão. A diretora explicou que é importante o conhecimento nas Leis de Incentivo, e que no seu caso foi adquirido de forma autodidata, lendo e estudando. Ela ainda apontou que existem projetos que são muito bem escritos e por isso aprovados pelos órgãos competentes, contudo, o projeto na prática nem sempre condiz com a qualidade que estava descrita durante o processo de avaliação.

A idealizadora comentou que ao se realizar um projeto teatral é necessário contar com possíveis atrasos no repasse financeiro, seja por causa do órgão responsável pelas aprovações ou por dificuldades de encontrar uma empresa direcionadora de recursos. Ela conta que todo planejamento deve contar com o risco desses atrasos. Ela cita que diferentemente de outros lugares no mundo, no Brasil você não pode reservar um teatro com muita antecedência, pois existe grande risco das coisas não saírem conforme planejado.

O planejamento incluiu cronograma, planilha de custos, escopo do projeto, descrição de atividades, além dos recursos envolvidos. Essas informações eram uma premissa para submissão para o ProAC. Segundo a diretora de produção, a adequação do projeto para submissão no ProAC contou com a ajuda de um colega de grupo de teatro da idealizadora. A

adequação do projeto na Lei Rouanet foi feita por uma produtora, que também é sócia da parceira da idealizadora.

A diretora de produção ilustra que muitas vezes os projetos precisam ser editados e adequados durante o processo de avaliação pelos órgãos de aprovação. Este procedimento muitas vezes é moroso (ciclo de alteração e reavaliação), o que pode acarretar a perda de oportunidades com patrocinadores. As empresas possuem um período de direcionamento de verbas para este tipo de projeto e caso não se alinhe com a data de liberação da captação, emitida pelo órgão público regulador, o patrocínio pode ser perdido para um outro projeto. A diretora de produção ainda destacou que tanto o ProAC, quanto a Rouanet permitem um deslocamento do orçamento de até 20% para mais ou para menos dentro do custo total do projeto. Acima deste valor, será necessário submeter novamente a documentação, o que devido aos prazos dos órgãos responsáveis, podem inviabilizar o projeto.

A reputação de todos os profissionais que foram convidados para participar do projeto foi analisada pela idealizadora e sua parceira. A diretora de produção, a qual ambas não conheciam anteriormente, foi recomendada pelo patrocinador. Os técnicos foram convidados não só pela experiência profissional, mas também pelo o perfil adequado. Mesmo com grande parte dos profissionais terem sido indicados pela idealizadora, sua parceira ou diretora da peça, a diretora de produção também procurou informações sobre cada profissional, pedindo referências de conhecidos em comum ou buscando informações na internet.

Segundo a idealizadora, todos os profissionais envolvidos, com exceção da diretora de produção, conforme já citado indicada pela empresa que patrocinou o projeto, foram chamados ou por causa de uma relação anterior, seja pessoal ou profissional, ou por indicação de alguém de confiança. A partir do momento que se acordou o projeto com um patrocinador, qualquer modificação precisaria ser submetida ao aceite do patrocinador. Não houve processo seletivo aberto, conhecido como audições. Nas palavras da idealizadora, “seria legal abrir audições, mas como no Brasil é tudo tão difícil, você opta por fazer uma coisa que vai dar certo”. A idealizadora destaca que apesar do profissionalismo dos profissionais envolvidos, não existe uma estrutura profissional como em outros países.

O projeto não tinha como objetivo final o lucro. A idealizadora afirma que gostaria de apenas ganhar um salário e fazer um trabalho profissional. A idealizadora e sua parceira não queriam financiar o projeto, contudo foi necessário um aporte inicial de ambas. Com esse valor, foram adquiridos a compra de direitos sobre a obra e a sua renovação, gastos com cartório, gasolina, a arte básica, tudo que envolve pré-produção, além dos gastos com o desenvolvimento do projeto para a submissão no ProAC.

Somaram-se quase dois anos de trabalho sem nenhuma ajuda financeira adicional. Os atores e a diretora iniciaram os ensaios sem remuneração. Os técnicos também fizeram algumas visitas no espaço das apresentações sem receber remuneração. Até mesmo a diretora de produção iniciou as atividades antes da liberação dos recursos financeiros. Para equilibrar os custos, a diretora de produção conta que tanto a idealizadora, quanto a sua parceira, abriram mão do cachê nos primeiros meses de patrocínio.

Ao ser questionada como ocorre normalmente a origem do relacionamento com os patrocinadores, a diretora de produção citou diversos meios, entre eles estão a indicação de colegas, a realização de projetos anteriores e o contato por meio de ligações para as áreas de marketing das empresas.

No projeto A Reação o acesso ao patrocinador foi feito pela idealizadora, por meio de um contato estabelecido com o mesmo em um projeto anterior, a peça “Os Órfãos“, dirigido também pela mesma diretora artística. A idealizadora explica que o projeto anterior era menor, uma aposta da empresa patrocinadora, a qual segundo a idealizadora, ficou muito satisfeita com resultado. A idealizadora mandou um e-mail para o contato na empresa patrocinadora, explicando o projeto. Após numerosas reuniões, a empresa aceitou patrocinar o projeto.

Segundo a diretora de produção, os possíveis patrocinadores são contatados usualmente por meio de ligações para o departamento de marketing das empresas. Ela solicita os contatos dos responsáveis por este tipo de projeto, explicando que já tem um projeto aprovado para captação e envia o material por e-mail para avaliação. Muitas vezes não obtém resposta. Ela esclarece que este ramo possui muita rotatividade. Um contato em uma empresa pode não estar na mesma empresa no ano seguinte. A diretora de produção conclui que via de regra, a forma mais assertiva para encontrar um patrocinador, é por meio de indicação.

Apesar de não ter sido utilizado no projeto A Reação, a diretora de produção esclarece que atualmente existe a figura do profissional de captação, que faz a interface entre o produtor cultural e o patrocinador. Por esta atividade eles recebem uma porcentagem do valor captado. A diretora de produção enxerga com bons olhos a figura do captador, pois o mesmo acaba contribuindo com o trabalho do produtor cultural. Normalmente, esses profissionais indicam quais empresas estão dispostas a direcionar os impostos devidos, seja via imposto federal ou estadual, indicando melhores períodos para submissão de projetos para as empresas.

Para a diretora de produção o advento das Leis de Incentivo à Cultura possibilitou uma gama de oportunidades. Contudo, existe um risco dos profissionais passarem a desenvolver projetos focando no edital e não no processo artístico. O apropriado seria que, após a definição do projeto artístico, ocorresse a busca de um edital ou patrocinador aderente ao perfil do projeto.

Apesar dos riscos e problemas atuais, a diretora de produção acredita que as leis de incentivo precisam ser mantidas, mas alteradas para evitar deturpações de seu objetivo central que é fomentar atividades culturais. A idealizadora acredita ser muito difícil, por causa dos custos atuais, conseguir montar uma produção teatral de qualidade sem patrocínio.

A diretora de produção explicou que os parceiros foram fundamentais para este projeto, pois o valor liberado pelo ProAC era muito baixo em relação aos atuais custos de produção. Os teatros cobram um valor mínimo, havendo ou não público. Com o aumento do número de produções, motivadas pelas leis de incentivo, os profissionais qualificados escolhem os trabalhos que melhor lhe remuneram. Existiram casos de profissionais da área de produção convidados, que não participaram deste projeto por causa do baixo orçamento. Nos dias atuais, um profissional de produção, como figurinista, cenógrafo ou designer de iluminação, pode ter uma remuneração compatível com outras profissões, como advogado ou médico. A diretora de produção acredita que o trabalho lícito deve ser bem remunerado. O problema é quando ocorrem deturpações e ilicitudes para o ganho de dinheiro.

Os figurinos foram realizados por meio de parceria com uma empresa produtora de tecidos. A diretora conta que ligou para o departamento de marketing da empresa e solicitou os tecidos dos figurinos em troca da impressão da logomarca da empresa em todos os materiais publicitários da peça, os anúncios de jornal, convites para clientes da empresa, além de uma ação, que acabou não acontecendo, que consistia na visita do ator protagonista da peça na loja da empresa. Outra importante parceria foi com o produtores das projeções audiovisuais utilizadas na peça. Ambos tinham uma boa relação com a diretora da peça, o que ajudou na negociação dos valores do trabalho.

A idealizadora conta que existe uma modalidade de parceria, chamada de apoiadores, os quais em troca de inserção do logotipo da marca no material de divulgação da peça, liberam vouchers de desconto para usar no estabelecimento. A diretora de produção cita quatro restaurantes que participaram da peça como apoiador. Houve também o apoio de uma academia de ginástica, a qual os atores puderam treinar durante o período que a peça estava em cartaz. A idealizadora explica que alguns estabelecimentos estimulam a frequência de artistas por uma questão de imagem. Além da logomarca na divulgação, a diretora de produção explica que as empresas apoiadoras também pedem para deixar o seu próprio material de marketing no teatro no dia do evento.

A diretora de produção conclui que houve um empate entre receita e despesas. Além do patrocínio, compuseram as receitas o valor recolhido na bilheteria. A diretora de produção cita que quando ela iniciou as suas atividades no setor, os profissionais do ramo teatral tinham a sua

remuneração oriunda da bilheteria, o que atualmente é bem raro. A bilheteria pagava os custos operacionais, as remunerações e ainda sobrava caixa para um próximo projeto. Ela explica que os custos atuais de produção podem ser tão altos, que mesmo uma peça com 100% de ocupação, em um teatro grande, com temporada longa, com patrocínio por meio de leis de incentivo e com ingressos beirando R\$ 100,00, podem gerar prejuízos.

A idealizadora não fez a contabilização para saber se o capital investido inicialmente, como com os de direitos sobre a obra e custos operacionais, foi recuperado. A sua parceira mora em Los Angeles e gastou recursos próprios, não contabilizados pelo projeto, em passagens para atuar em metade da temporada, pois não conseguiria trabalhar a temporada inteira. Conforme já estava planejado, a diretora da peça assumiu o seu personagem na outra metade da temporada. De qualquer forma, a idealizadora e sua parceira não tinham como objetivo do trabalho o lucro.

4.2.2 Krum

Conforme citado na metodologia, para este caso foi entrevistada a produtora do projeto, Faliny Barros Resende. A produtora possui 33 anos de experiência, atuando como produtora cultural e empresária na área de comunicação. Coursou o ensino médio e fez um curso de especialização em produção cultural. A produtora já realizou diversos trabalhos anteriores com a atriz Renata Sorrah e um projeto anterior com a Cia. Brasileira de Teatro (CBT) de Curitiba.

4.2.2.1 Características do projeto

O projeto Krum foi realizado por meio de uma parceria entre a da Cia. Brasileira de Teatro de Curitiba (CBT), a atriz Renata Sorrah e a produtora Faliny Barros Resende. A pré-produção do projeto teve início em 2013, com a aquisição dos direitos sobre a encenação da obra no Brasil. O projeto contou com a participação de 33 profissionais e a colaboração de professores, historiadores e pessoas de outras áreas, com o objetivo de entender a configuração de Israel, as motivações do autor e do momento que a peça foi escrita.

A peça estreou em 2015 no Rio de Janeiro com uma temporada de dois meses. A média de ocupação dos 50 assentos disponíveis foi de 100%. A temporada em São Paulo ocorreu no SESC Consolação e também teve a duração de dois meses. Os 280 lugares também foram esgotados durante esta temporada.

Os ingressos variaram entre R\$10,00 e R\$20,00 no Rio de Janeiro e R\$12,00 e R\$40,00 em São Paulo. Além de Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, a peça viajou por mais 7 cidades fazendo até 4 apresentações por final de semana. A Figura 28 apresenta um resumo das informações.

Número de Membros	Valor real do projeto	Capital Próprio	Valor do patrocínio	Origem do patrocínio	Temporadas	Ocupação média	Valor ingresso
33	R\$450.000,00	R\$50.000,00	R\$400.000,00	ICMS devido	2 de 2 meses + apresentações em 7 cidades	100%	R\$10,00 a R\$40,00

Figura 28: Resumo projeto Krum
Fonte: A autora

O projeto recebeu em 2015, 24 indicações a prêmios, incluindo 7 indicações pelo prêmio Cengranrio de Teatro, 3 indicações ao prêmio Shell e 4 indicações ao prêmio da Associação dos Produtores de Teatro do Rio de Janeiro (APTR). O cenário da peça foi composto um grande número cadeiras emparelhadas, um piano e microfones. Os atores atuaram e cantaram. A iluminação cênica foi um recurso bastante utilizado durante a encenação.

O projeto foi financiado por meio da lei de incentivo por meio de direcionamento de ICMS do Rio de Janeiro e capital próprio. O valor total do projeto foi de R\$ 450.000,00. O patrocinador uma empresa de telecomunicações, disponibilizou R\$400.000,00 e o diretor artístico, a atriz Renata Sorrah e a produtora Faliny Barros adicionaram R\$ 50.000,00. O projeto também foi submetido para a lei Rouanet, contudo, até o momento não havia conseguido realizar a captação.

4.2.2.2 Características do processo de produção

Segundo a produtora, a ideia da produção partiu do diretor artístico, que atua na CBT, o qual assistiu a peça durante uma encenação em Paris. Foi feita uma leitura inicial com o grupo de trabalho, porém, não houve uma identificação do grupo com o texto. A decisão não foi imediata. O diretor artístico teve que apresentar argumentos para conseguir reverter a impressão inicial e obter o consenso com todos os envolvidos. Nas palavras da produtora o diretor teve que “convencer os demais envolvidos”. A decisão foi feita de forma coletiva, baseada em uma relação de confiança entre os envolvidos.

A produtora descreve que foram dois anos de pré-produção, nos quais foram realizadas atividades como criar o projeto, submeter para editais, cogitar elenco e contratar efetivamente

o elenco. Para este projeto, o diretor artístico havia vislumbrando em chamar alguns atores, os quais ele havia visto em outras peças teatrais. Apenas quatro atores moravam no Rio de Janeiro, local onde ocorreria a produção e os ensaios, os demais eram de outras regiões do Brasil. Só após a conclusão desta etapa é que começaram os ensaios. A produtora explica que a pré-produção é um processo extenso. A captação não é fácil e os procedimentos para participação em editais são longos e morosos.

O papel de gerente do projeto foi assumido pela produtora. Ela contou também com o auxílio de uma parceira de trabalho para a prestação de contas para as leis de incentivo e um contador. A administração e gestão das atividades ficaram centralizadas nela nas temporadas do Rio de Janeiro e na primeira semana de São Paulo e de Belo Horizonte. O gerenciamento nas demais localidades, as quais havia deslocamentos, ficaram sobre a responsabilidade de duas profissionais que atuam como produtoras na CBT.

A produtora conta que a análise de viabilidade foi feita, como em todos os seus demais projetos. Ela já sabia que o projeto não traria retorno e ainda seria necessário injetar capital próprio somado ao patrocínio. A escolha foi feita de forma consciente, pois os resultados esperados não estavam relacionados ao retorno financeiro. Conforme acordado previamente com o patrocinador, a bilheteria do teatro no Rio de Janeiro não iria para a produção. Como o valor do ingresso era baixo, a bilheteria de São Paulo só pagava o lanche no camarim.

A produtora explica que se tanto ela, quanto a atriz e o diretor artístico que injetaram recursos no projeto, dependessem financeiramente deste projeto, o mesmo não seria uma escolha factível. O fato da produtora e os demais terem outras possibilidades de trabalhar foi determinante. Todos ganharam pouco dinheiro com a peça, contudo existia um desejo desses artistas realizarem temporada no Rio, pois era a chance deles serem vistos por diretores de cinema, de televisão e de teatro. Segundo a produtora, o Rio de Janeiro proporciona visibilidade nacional. Neste sentido, a produtora usou todos os ingressos que tinha direito para profissionais importantes que trabalham neste mercado. Ela conta que grande parte do elenco teve oportunidade de realizar outros trabalhos a partir do Krum.

Sobre a distribuição de papéis e responsabilidades, a produtora conta que havia uma hierarquia. Apesar do projeto ter sido escolhido por uma questão de identificação e prazer, ele foi, em suas palavras, absolutamente profissional e muito organizado. Todos contribuíram, foi um trabalho coletivo, todavia, com uma estrutura organizacional e responsabilidades definidas.

Dentre as principais habilidades, a produtora cita as de comunicação, organização, gerenciamento e priorização de atividades, além do bom relacionamento com os envolvidos, tais como a secretaria de cultura e os patrocinadores. Muitas das habilidades foram adquiridas

com a experiência ao longo do tempo. A produtora ainda esclarece que é possível produzir um espetáculo quando se tem pouca experiência, mas isso é uma atividade simples e o amadorismo torna o processo ainda mais difícil.

Questionada sobre a avaliação prévia da reputação dos envolvidos, a produtora que já conhecia todos os profissionais que trabalharam neste projeto. A escolha de profissionais é feita por meio indicações ou de experiências em projetos anteriores. No caso do projeto Krum houve um problema com um técnico, indicado por uma pessoa de confiança, que não cumpriu com as atividades previamente acordadas, impactando o projeto. Neste caso, a produtora explica que nunca mais pretende trabalhar com este técnico, todavia, a produtora salienta que continuaria solicitando indicações para a pessoa que o indicou.

Segundo a produtora, o projeto não tinha fins lucrativos, o que não significou que as pessoas não foram remuneradas após o período de pré-produção. As remunerações foram baixas, dentro do orçamento. A cada temporada um novo orçamento foi gerado e os profissionais foram remunerados de acordo com o mesmo.

Foram realizadas poucas parcerias. A produtora cita a parceria realizada com a fotógrafa, uma profissional renomada, que custava um valor que a produtora jamais poderia pagar. Foi pago um valor simbólico, menor que os custos de material e deslocamento da fotógrafa, mas a mesma aceitou, pois utilizaria um material para um trabalho futuro. Houve uma parceria de figurino em troca da logomarca da empresa no material promocional da peça. A produtora explica que ela não tinha muita “moeda de troca”, o que dificultava encontrar empresas para parcerias. Foi realizada também uma pequena parceria com o buffet que fez a estreia do espetáculo e ao longo da temporada. Em troca da logomarca, eles fizeram um desconto no fornecimento de alimentos no camarim. Os programadores visuais aceitaram trabalhar por um custo mínimo, motivados pelo bom relacionamento com a produtora. O relacionamento foi originado em trabalhos anteriores e se transformaram em amizade.

Quase 90% do orçamento do projeto foi financiado por meio de lei de incentivo de direcionamento de ICMS no Rio de Janeiro. Os demais 10% foi capital próprio. O projeto foi escrito pela produtora e pelo diretor artístico e formatado por uma parceira da produtora.

A produtora menciona que já havia realizado projetos anteriores com a empresa patrocinadora. Contudo, o projeto passou por todo o processo requerido pelo edital da empresa. Foi um processo formal, porém, os contatos previamente estabelecidos facilitou o entendimento e execução do processo.

O planejamento do orçamento foi feito de forma a se manter adequado aos gastos. Todavia, a produtora explica que durante a produção decidiu-se investir mais dinheiro em

determinada característica estética ou técnica, para que o trabalho ficasse com um determinado resultado. Não houve “estouro” orçamento. Nas palavras da produtora, “estouro.. significa dívida”.

Conforme já citado, o projeto não visava retorno financeiro. Os recursos oriundos de capital próprio não retornou e não existe uma preocupação com o retorno. No momento da tomada de decisão, já se sabia que provavelmente o retorno não existiria. Sobretudo em um ano complicado no Brasil, explica a produtora. O retorno deste investimento não foi financeiro, ele girou em torno de satisfação pessoal e visibilidade dos profissionais.

4.2.3 Hamelete: O Cordel

Para este caso foram realizadas entrevistas com a produtora do projeto Patrícia Palhares, que também participou como atriz da encenação, e a diretora Livia Simardi, que também atuou como atriz. A produtora tem 8 anos de profissão, trabalhando como produtora e atriz, e possui formação superior em artes cênicas. A diretora tem 9 anos de profissão e cursos de bacharelado e licenciatura na área de artes da cena. O Grupo Careta possui 9 integrantes desde a sua formação.

4.2.3.1 Características do projeto

O projeto Hamelete foi realizado pelo Grupo Careta em parceria com o dramaturgo da peça. O projeto também contou com a colaboração do figurinista. A encenação já está na sua quarta temporada, contabilizando mais de 100 apresentações. O período médio de cada temporada foi de 4 meses com 60% de média de ocupação. No dia da observação da encenação, verificou-se uma ocupação de 30% dos 683 assentos disponíveis. Para esta temporada, os ingressos custavam entre R\$20,00 e R\$50,00. Além da temporada paulistana, foram realizadas apresentações em Bertioga, São José dos Campos, Pirassununga e Atibaia. A Figura 29 apresenta um resumo das informações.

Número de Membros do projeto	Valor real do projeto	Capital Próprio	Valor do patrocínio	Origem do patrocínio	Temporadas	Ocupação média	Valor ingresso
11 (9+2)	R\$6.000,00	R\$6.000,00	R\$0,00	-	4 de 4 meses + outras apresentações	60%	R\$20,00 a R\$50,00

Figura 29: Resumo projeto Hamelete - O Cordel
Fonte: A autora

O cenário da peça foi composto por duas banquetas forradas com tecido, cubos de madeira e tecidos coloridos que cobriam o fundo do palco e as laterais. O figurino dos atores foi composto por tecidos rústicos e coloridos, com detalhes de flores de chita e outros recortes e também malhas com apliques de canudo plástico. Foi utilizado um boneco controlado por um dos atores para representar o pai de Hamete. A iluminação cênica, assim como a música e o canto, foi um recurso bastante utilizado durante a encenação.

O projeto foi financiado por meio de capital próprio, um total de R\$ 6.000,00. Investiram no projeto a diretora, o dramaturgo e a produtora. Este dinheiro foi utilizado para pagamento de figurino e cenário. Não foi necessário pagar direitos autorais para o dramaturgo e os demais profissionais do grupo também não receberam inicialmente remuneração.

A peça estreou em um festival em São Paulo em 2014. O projeto venceu o festival e como prêmio, ficaram em cartaz no teatro sem nenhum custo. Após este período houve um acordo de continuar em cartaz com a peça, mediante a divisão da bilheteria com o teatro. Terminando a temporada, eles receberam convites para apresentar a peça em outros teatros, também dividindo igualmente os lucros com o teatro. O projeto foi submetido para a lei Rouanet, contudo até o momento não conseguiu realizar a captação.

Segundo informações do *website* do Grupo Careta, o projeto Hamete trata-se de “uma proposta de reconstrução e releitura em cordel da mais famosa peça de Shakespeare: Hamlet” (Grupo Careta, 2016). A peça participou de vários festivais, recebendo prêmios em São Paulo, Pindamonhangaba, Indaiatuba e Varginha.

4.2.3.2 Características do processo de produção

A ideia de fazer o projeto partiu de uma conversa da produtora e da diretora artística, que tinham vontade de montar um texto que abordasse as regionalidades do Brasil. A diretora artística sugeriu fazer uma peça escrita por um colega de seu primeiro curso de formação teatral, escrito em forma de cordel. Ambas se identificaram com o texto após a leitura e começaram a pensar nos demais profissionais para integrar o projeto. Dois atores seriam os respectivos esposos. Os demais faziam parte do círculo de amigos, familiares ou trabalharam em projetos anteriores. Houve uma reunião inicial, a qual todos os participantes foram apresentados e iniciaram-se os ensaios.

Não foi realizada a análise de viabilidade. Os únicos custos considerados foram os de cenário e figurino, pois segundo a diretora artística, eram os dois elementos que o grupo não

conseguiria fazer sozinho. Para o figurino foi chamado um renomado profissional, que pelos laços de amizade aceitou fazer o trabalho por uma remuneração mínima. O primeiro cenário foi feito apenas com retalhos, que foram adquiridos gratuitamente na região do Brás (São Paulo) e cubos de madeira, que também tiveram um valor de custo mais baixo, devido aos laços de amizade com o cenotécnico. Os demais objetos cênicos foram fornecidos pelos próprios integrantes do grupo sem custo adicional para o projeto.

As responsabilidades foram divididas de acordo com as características e conhecimentos de cada integrante. A produtora ficou responsável pelo controle e gestão das atividades.

Segundo a produtora, não foi feito o planejamento do projeto. A ideia inicial era a participação no festival. Não se sabia se haveria público para apresentações posteriores. A produtora criou uma documentação de planejamento formal, mas somente para a submissão na lei Rouanet. Ela aponta que apesar de ter submetido, não tinha muita esperança de efetivamente conseguir a captação. As empresas que normalmente patrocinam por meio da lei Rouanet preferem projetos como musicais ou comédias, de preferência com atores da televisão.

A diretora artística esclarece que o único controle que foi feito foi o financeiro. Com o rendimento das primeiras bilheterias foram pagos o autor, a produtora e a diretora, pois foram eles que financiaram a peça. Em seguida, os lucros foram divididos entre os participantes ou depositados em um “fundo de caixa”. Todos do grupo tinham acesso à essa informação. A diretora artística destaca que transparência sempre foi um elemento importante dentro do grupo. Com o dinheiro do “fundo de caixa” foi possível ir para um teatro maior, o qual tinha um acordo de pagamento mínimo, independente da quantidade de espectadores. A diretora artística conta que o grupo já se sentia seguro para fazer essa escolha.

Sobre a avaliação da reputação dos profissionais, a diretora artística explica que houve a necessidade de algumas substituições temporárias ao longo da temporada. Os profissionais convidados para as substituições faziam parte da rede de relacionamentos do grupo. A diretora cita que a avaliação não era em relação ao currículo do profissional, mas sim, relativa aos aspectos relacionais e de personalidade. A produtora explica que somente cogitou-se profissionais indicados ou pertencentes à rede de relacionamento do grupo. A produtora acredita que pessoas envolvidas são peça fundamental para o sucesso ou fracasso na viabilização do projeto.

A produtora explica que o projeto não tinha fins lucrativos. Ela esclarece que no meio teatral grande parte dos projetos não tem como objetivo o lucro. Para ela, se o projeto tivesse conseguido fazer a captação via lei Rouanet, haveria a possibilidade de ganhos a serem compartilhados pelo grupo e ainda produzir um novo espetáculo. Apesar do pouco retorno

financeiro, a diretora artística acredita que este projeto permitiu o surgimento de novas oportunidades.

Dentre as parceiras, a produtora destaca o material de divulgação incluindo *flyer* e *banner*. Eles foram feitos por meio de contato de um trabalho anterior da produtora, em troca da logo marca da empresa no material. A produtora já havia trabalhado anteriormente com esta empresa. Houve também restaurantes apoiadores, que em troca da logomarca no material de divulgação, forneceu descontos em refeições.

Houve a necessidade de mais recursos para manutenção das temporadas. Para isso, foi realizada a venda do espetáculo para algumas instituições privadas como escolas e SESC. O dinheiro obtido com essas vendas também pagaram anúncios em jornais e revistas. A diretora artística conta que atualmente não é necessário injetar mais dinheiro, a própria peça se sustenta. Ela destaca que o dinheiro das vendas para instituições privadas é dividido entre os membros do grupo e o dinheiro das temporadas fica guardado em fundo de caixa.

A produtora ilustra que a lei Rouanet é fácil de conseguir a aprovação da captação. O grande desafio é a captação de fato, pois a empresa precisa declarar o lucro real. Já o programa ProAC é fácil conseguir de fato a captação, contudo o processo de aprovação é mais complicado e burocrático.

4.2.4 A&B

O caso A&B foi um projeto que não conseguiu ser viabilizado e ultrapassado o período máximo de captação por meio da lei Rouanet, foi arquivado. A entrevista foi feita com a produtora PP. A produtora tem possui formação superior em artes cênicas. Em 2011 ela migrou para a área de produção, trabalhando em empresa de produção e eventos em São Paulo, contudo, dada a sobre carga de trabalho, impedindo a produtora de trabalhar como a atriz, a mesma resolveu se desligar desta produtora.

4.2.4.1 Características do projeto e do processo para viabilização

O projeto A&B iniciou seu desenvolvimento em 2011. O ator A, que fazia parte do círculo de amigos da produtora, estava querendo encenar um texto com a temática LGBT. Para isso, o ator A procurou um renomado dramaturgo de novelas e pediu que o mesmo escrevesse um texto para o projeto. O texto seria encenado em um festival de teatro que

acontece em São Paulo. Mesmo não conhecendo anteriormente o ator A, o dramaturgo aceitou o pedido. Após esta apresentação no festival, o ator pediu para o dramaturgo aumentar o texto e assim, transformá-lo em um espetáculo de teatro. O dramaturgo aceitou.

A peça contava com dois personagens. O ator A seria o protagonista e para o segundo personagem, um colega seria chamado. Para a direção, o ator A convidou um renomado diretor de teatro. Este último, não fazia parte do círculo de relacionamentos do ator A. A produtora decidiu participar do projeto para ajudar o ator A a padronizar a documentação para as leis de incentivo. O projeto foi aprovado pela lei Rouanet com um valor de captação de R\$ 258.000,00. A produtora auxiliava o ator A em todas as relacionadas a gestão do projeto. Todavia, não foi criada uma estrutura profissional para a produção. Todas as atividades e decisões ficaram centralizado no ator A. A Figura 30 apresenta o resumo do projeto.

Número de Membros	Valor real do projeto	Capital Próprio	Valor do patrocínio	Valor aprovado para captação	Duração do processo para viabilização	Haverá nova tentativa p/ viabilizar
4 + 1 dramaturgo	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$258.000,00	4 anos	Sim. Em 2015 houve uma leitura dramática com um novo diretor.

Figura 30: Resumo projeto A&B
Fonte: A autora

Durante a pré-produção foram realizadas algumas leituras, mas a falta de recursos impediu a continuidade do projeto. A produtora cita que para dar continuidade da produção era fundamental a captação. Não havia outras possibilidades para obtenção de recursos. O ator A fazia questão da participação do diretor, o que elevou o custo da produção. Com exceção do dramaturgo, que cedeu o direito da obra, e do próprio ator, os demais profissionais só participariam do projeto mediante a remuneração.

O ator A tentou conseguir patrocínio, por meio do redirecionamento de imposto devido, com um fabricante de preservativos e revistas que abordam a temática LGBT. Porém, não obteve sucesso. A produtora explica que grande parte das empresas estão dispostas a patrocinar somente projetos musicais ou com artistas célebres. Apesar do dramaturgo e do diretor serem conhecidos do grande público, os mesmos não faziam parte da encenação.

Outro ponto citado pela produtora é a existência de um grande número de empresas que preferem não participar por falta de conhecimento sobre o processo, falta de interesse ou receio de divulgar o balanço contábil.

A produtora explica que a identificação de todos os envolvidos com o projeto também é um fator fundamental para o desenvolvimento de um projeto. Ela acredita que com exceção do ator A, os demais participantes não haviam se identificado com o projeto. A produtora explica o projeto não tinha como objetivo o retorno financeiro. A principal motivação era a satisfação pessoal do ator A.

Na opinião da produtora, o principal motivo da não viabilização do projeto está nas pessoas envolvidas. Se o ator A preferiu fazer o projeto com participação de profissionais de renome, o que fez com que o custo da produção fosse relativamente alto. Não conseguindo o patrocínio, os profissionais deixaram o projeto para trabalhar em outros projetos. Ela esclarece que se o ator A tivesse convidado profissionais que tivessem maior identificação com o projeto e não tanto com a remuneração financeira, utilizando a sua rede de relacionamento, provavelmente o projeto teria acontecido. Entretanto, poderia não ter a visibilidade que o envolvimento de uma celebridade traz.

Outro ponto citado pela produtora é que apesar do ator A “ter conseguido fazer muita coisa”, o mesmo não fazia parte de nenhum grupo de teatro. Ela explica que no ambiente teatral pertencer a um grupo contribui muito para a viabilização de um projeto, pois o vínculo criado dentro de um grupo permite a divisão de esforços para o alcance do objetivo. Segundo a produtora, o ator A ainda não desistiu de realizar o projeto. No final de 2015 foi realizada uma nova leitura, com a participação de um novo ator e um novo diretor. Este último, altamente reconhecido e respeitado pelo público em geral.

4.2.5 Análise cruzada dos casos

Os projetos teatrais possuem características similares a qualquer projeto. Normalmente o investimento em projetos convencionais está relacionado a obtenção de algum retorno. Nos casos relatados neste estudo, o principal retorno esperado era a satisfação pessoal e o prazer. Questões financeiras não foram consideradas na escolha de um projeto em detrimento de outro.

Analisando as características dos casos deste estudo, verificou-se que os projetos teatrais iniciaram à partir da escolha de um tema ou um texto. Após esta definição, atores foram convidados para realizar a primeira leitura. Havendo identificação com o texto, o ator continuou no projeto. Em todos os casos o elenco de atores iniciou as suas atividades sem receber nenhuma remuneração. O prazer artístico compensou a remuneração financeira.

Após a definição do elenco principal, começaram as discussões sobre os aspectos de pré-produção. Nesta fase o produtor assumiu o papel de gerente do projeto, centralizando todas as atividades de gestão. Em todos os casos viabilizados houve a necessidade de replanejamento do projeto para adequação no orçamento disponível. O produtor passou a fazer a gestão das atividades, contabilizar os custos, desenvolver o orçamento, além das demais atividades burocráticas, tais como submissão para programas de leis de incentivo e editais. Esse período durou até dois anos.

Obtido os recursos financeiros, o produtor iniciou o contato com profissionais que atuam nas áreas de produção artística, tais como figurinistas, cenógrafos e iluminadores, já fazendo as negociações de valores. Incluiu-se também neste período a busca por espaços teatrais. Conforme explanado pela idealizadora do projeto A Reação, a reserva do teatro não pode ser feita com muita antecedência, com o risco de se pagar para não usar. Isso ocorre devido aos riscos implícitos à utilizar recursos financeiros por meio de leis de incentivo à cultura, os atrasos são comuns.

Verificou-se neste estudo que a gestão do projeto foi realizada de forma parcial, se comparada aos modelos de gestão de projeto (Anderson & Merna, 2003; Atkinson, 1999; Besner & Hobbs, 2012; PMI, 2013), focando o planejamento e a gestão nos custos e no cronograma macro, ambos por meio de planilhas.

É importante salientar que grande parte das ferramentas destacadas por Besner e Hobbs (2006), as quais teriam maior potencial para contribuir para melhorar o desempenho do projeto, não foram citadas pelos entrevistados. Nenhum entrevistado afirmou ter realizado a análise de requisitos, a declaração do escopo, a estrutura analítica do projeto, utilizado software de gerenciamento de projeto para o monitoramento do cronograma, para agendamento de tarefas ou para agendamento de recursos.

Todos os profissionais envolvidos foram indicados ou trabalharam em projetos anteriores com um dos membros do projeto. Com o grupo completo, iniciam-se os ensaios e o desenvolvimento dos componentes de produção artística. Finalizada esta etapa, o peça estreia.

Apesar de todos os projetos terem sido aprovados para captação de recursos financeiros por meio das leis de incentivo à cultura, apenas metade dos casos conseguiram efetivamente realizar a captação. Os casos que realizaram a captação tinham em comum o contato prévio com o patrocinador, por meio da realização de projetos anteriores.

Os profissionais mais experientes tiveram um papel fundamental nos projetos, seja atuando como consultores para as tomadas de decisão, no acesso à outros profissionais ou na

obtenção de recursos. Grande parte da influência desses profissionais são oriundas da reputação construída ao longo do tempo.

A reputação foi também citada como principal critério para escolha de um profissional. Todos os entrevistados explicaram que os profissionais foram convidados para participação no projeto mediante à consulta de sua reputação por meio da rede de contatos, incluindo colegas de profissão, amigos e parceiros. Destaca-se que na avaliação dos entrevistados que as habilidades interpessoais foram mais importantes do que as capacidades técnicas. Face ao cenário da produção teatral no Brasil, características como comprometimento, empatia, integração social, colaboração e atitude foram fundamentais para a conclusão do projeto.

A seguir serão apresentadas as proposições do estudo e os resultados obtidos.

4.3 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO E RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção apresentaremos as proposições do estudo e os resultados obtidos, considerando as análises do estudo de caso e a análise da rede social. A Figura 31 apresenta um resumo do resultado das proposições, classificadas em confirmada, não confirmada e parcialmente confirmada.

Id.	Proposição	A Reação	Krum	Hamelete	A&B
P1	Os projetos teatrais são geridos de forma coletiva, por membros do projeto teatral.	Não confirmada	Não confirmada	Não confirmada	Não confirmada
P2	Análise de viabilidade, planejamento, controle de custos e outras tarefas de gestão são importantes para a viabilização do projeto teatral.	Confirmada	Confirmada	Parcialmente confirmada	Confirmada
P3	Para conseguir captar recursos via leis de incentivo os membros do projeto teatral devem ter contatos com empresas patrocinadoras.	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P5	Experiências em projetos anteriores influenciam a	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Id.	Proposição	A Reação	Krum	Hamelete	A&B
	disponibilização dos recursos para os projetos teatrais				
P6	As redes sociais disponibilizam diferentes recursos que viabilizam os projetos de teatro.	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P4	A configuração dos membros do projeto teatral dentro da rede social, contribui positivamente para viabilização.	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
P4a	O compartilhamento de informações, o acesso a recursos, a influência e a reciprocidade entre os membros da rede social decorre da posição do nó na estrutura da rede.	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Figura 31: Resumo do resultado das proposições

Fonte: A autora

P1: Os projetos teatrais são geridos de forma coletiva, por membros do projeto teatral.

Em metade dos casos a escolha da peça partiu de um membro, na outra metade, foi uma escolha coletiva. Com relação à escolha coletiva, o primeiro caso foi a peça Hamelete. As duas parceiras idealizadoras do projeto estavam buscando um texto com um tema específico. O segundo caso foi o projeto Krum, desenvolvido em parceria entre uma companhia de teatro, uma célebre atriz e uma produtora. Nestes dois casos as parcerias foram formadas à partir de projetos anteriores. Em todos os casos, a escolha da peça foi motivada por identificação com o texto. Em nenhum dos casos o lucro foi citado como fator motivacional.

A partir da definição da peça, os demais membros foram convidados para integrar o projeto. Em todos os casos, os membros iniciaram as suas atividades sem remuneração, muitas vezes motivados pelo prazer de fazer ou laços de amizade. Posteriormente, recebiam remunerações compatíveis com o orçamento do projeto.

Em todos os casos, passadas as fases iniciais, o produtor assumiu o papel de gestor do projeto. As decisões sobre o direcionamento do projeto continuaram a ser centralizadas no idealizador ou no diretor artístico. O gerente do projeto (produtor) tinha a responsabilidade de gerenciar as atividades, o cronograma e o orçamento. Em todos os casos houve distribuição de papéis e responsabilidades, mas não foram formalizadas.

Verificou-se que em todos os casos viabilizados a **gestão não foi coletiva**, sendo centralizada no produtor. Em quase todos os casos, os demais integrantes do projeto não participaram das atividades de gestão, focando apenas em atividades com aspectos artísticos. Destaca-se que no projeto Krum, a produtora contou com o auxílio de mais duas produtoras da companhia teatral para a gestão das temporadas posteriores as do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. Todavia, a gestão do projeto permaneceu sob responsabilidade da produtora principal. No caso não viabilizado, a gestão ficou sob responsabilidade do ator/idealizador, contando com o auxílio da produtora. Segundo estas características, tem-se a proposição *não confirmada*.

P2: Análise de viabilidade, planejamento, controle de custos e outras tarefas de gestão são importantes para a viabilização do projeto teatral.

Em todos os projetos a **análise de viabilidade** não foi feita inicialmente. Ela só ocorreu após a entrada do gerente do projeto, o produtor. No projeto A Reação, a diretora de produção verificou que o orçamento seria insuficiente para o escopo do projeto e por essa razão houve necessidade de replanejamento do projeto para, segundo a mesma, “caber no orçamento”.

No projeto Krum a análise de viabilidade foi realizada e o projeto foi conduzido conforme o orçamento e cronograma planejados. Já era sabido que o projeto não iria gerar lucro, mas o objetivo do projeto era a satisfação pessoal. Para a produtora, o mais importante era dar “visibilidade aos profissionais participantes”, o que segundo a mesma foi alcançada. No caso do projeto Hametele as atividades de gerenciamento consistiam no controle de fluxo de caixa. O projeto tinha um orçamento de apenas R\$ 6.000,00 e por este motivo, a rede social foi fundamental para a obtenção dos recursos, tais como equipe, cenário e figurino, para a primeira apresentação no festival teatral.

No projeto A&B não houve análise de viabilidade ou planejamento, apenas a documentação para submissão para a lei de incentivo. O idealizador do projeto não tinha noções de gestão e a produtora atuou como suporte ao idealizador. Ela não assumiu o papel de gerente do projeto.

Com exceção do projeto A&B, o qual não foi viabilizado, todos os projetos fizeram o **controle de custos e gestão de atividades de forma macro**. A gestão das atividades não foi documentada, mas foi controlada pelos gerentes do projeto. A não realização da análise de viabilidade, assim como análise de risco e demais planejamentos não inviabilizou, mas impactou nas características planejadas inicialmente para o projeto. Todos os projetos

precisaram ser readequados ao orçamento e em alguns casos houve a necessidade de injeção de mais capital. Apesar de não inviabilizar o projetos a **falta da análise de viabilidade e planejamento**, dificultaram o andamento do projeto, sendo necessária a readequação dos mesmos, por meio de corte de escopo e o uso da rede social para conseguir mão de obra com custos inferiores aos praticados no mercado. Segundo estas características, tem-se a proposição *confirmada*.

P3: Para conseguir captar recursos via leis de incentivo os membros do projeto teatral devem ter contatos com empresas patrocinadoras.

Os dois projetos que conseguiram captação por meio de leis de incentivo tinham como característica membros que possuíam contatos com patrocinadores. Esses contatos foram estabelecidos por meio de projetos anteriores. A produtora do projeto Hamelete enviou o projeto para áreas de marketing de algumas empresas, contudo, não resultou em nenhum retorno. O ator A, idealizador do projeto A&B não tinha acesso à patrocinadores. Tentou contato com alguns, porém, não conseguiu patrocínio. Houve a tentativa de usar empresas de captação, entretanto, nenhuma destas retornou o contato da produtora. Segundo essas características, tem-se a proposição *confirmada*.

P4: A configuração dos membros do projeto teatral dentro da rede social contribui positivamente para viabilização.

Mesmo com uma produção complexa, envolvendo diversos profissionais, as relações estabelecidas em projetos anteriores permitiram aos projetos A Reação e Krum acessos a recursos diversificados. Estes recursos possibilitaram a viabilização do projeto da forma que ele havia sido idealizado, mesmo com restrições de orçamento.

O projeto Hamelete possuía uma estrutura de rede simples. Apesar desta configuração, a rede social permitiu acesso à diversos recursos que substituíram os financeiros. Ele foi viabilizado de forma progressiva. Ganhar o festival garantiu a primeira temporada que gerou recursos para as temporadas seguintes.

A rede social A&B, o único projeto não viabilizado, foi a mais segmentada, apresentando poucas ligações entre os nós. Segundo a produtora entrevistada, a rede foi pouco utilizada para a obtenção de recursos. Comparando a estrutura das redes sociais verifica-se que redes mais densas e com um maior número de ligações obtiveram mais recursos de forma mais

diversificada para viabilizar o projeto teatral. Segundo estas características, tem-se a proposição *confirmada*.

P4a: O compartilhamento de informações, o acesso a recursos, a influência e a reciprocidade entre os membros da rede social decorre da posição do nó na estrutura da rede.

Para validação desta proposição foi necessário realizar a análise da rede egocêntrica dos indivíduos participantes da rede. A rede egocêntrica foca a atenção em um único nó focal, chamado de nó "ego" e no conjunto dos demais "nós" que esse nó possui laços, chamado de "alter" (Borgatti & Foster, 2003). O conjunto "ego", seus "alteres" e todos os laços entre estes, incluindo os do ego é chamado de uma rede egocentradas. Conforme explicado no referencial teórico, a rede egocentrada significa um recorte analítico das redes pessoais dos indivíduos (Marques & Bichir, 2011).

A rede do projeto A Reação foi composta por um total de 739 nós (indivíduos). Conforme destacado em negrito na Figura 32, 7 indivíduos membros do projeto estavam na lista das dez maiores redes egocentradas. Entre estes membros estavam a diretora artística, que já havia anteriormente trabalhado com a maioria dos membros do projeto. O produtor musical da peça A Reação foi o que possuiu a maior rede egocentrada. A Figura 32 apresenta um quadro contendo todos os projetos. Os membros dos projetos que participaram deste estudo de caso estão destacados em negrito.

	A Reação (739 nós)		Krum (2678 nós)		Hamelete (207 nós)		A&B (232 nós)	
	Rede ego	Profissão do indivíduo	Rede ego	Profissão do indivíduo	Rede ego	Profissão do indivíduo	Rede ego	Profissão do indivíduo
1º	200	Produtor musical	573	Coreógrafa, dançarina, diretora preparadora corporal	126	Figurinista	83	Produtora e atriz
2º	189	Design de iluminação	421	Figurinista	92	Produtora	58	Atriz e dramaturga
3º	182	Diretora e atriz	407	Costureira	92	Produtora e atriz	56	Ator e iluminador
4º	153	Produtor de audiovisual e ator	395	Designer de iluminação	90	Diretor artístico, dramaturgo, ator	52	Diretor artístico, dramaturgo, ator
5º	124	Preparadora de elenco, diretora, atriz	361	Produtora cultural e marketing cultural	79	Produtora e atriz	52	Assistente de direção e ator
6º	123	Fotógrafo	354	Cenógrafo, figurinista, ator, produtor	78	Assistente de direção e ator	52	Produtora
7º	122	Produtor de audiovisual	350	Cenógrafa	76	Ator e iluminador	52	Produtora e atriz
8º	115	Cenógrafa e figurinista	325	Designer de iluminação, iluminador	72	Designer gráfico	52	Diretor artístico
9º	114	Diretor e ator	309	Produtor musical e efeitos sonoros, diretor musical, ator	68	Diretor artístico	52	Ator, diretor artístico e sonoplasta
10º	106	Diretor e ator	305	Assessora de imprensa	67	Ator, diretor artístico e sonoplasta	49	Costureiro

Figura 32: Consolidado redes ego dos estudos de caso
Fonte: A autora

No caso do projeto Krum o número foi menor, apenas quatro membros na lista dos dez com maior rede ego. Entretanto, a rede social apresentou um total de 2678 nós (indivíduos). No projeto Hamelete foram 3 os profissionais entre as dez maiores redes ego de um total de 207 nós (indivíduos). Por fim o projeto A&B, que possuía uma rede social com 232 nós, mas apenas a produtora apareceu na lista das dez maiores redes egocentradas.

Analisando as redes egocentradas, verifica-se que quanto mais projetos o indivíduo atuou, melhor foi a posição deste indivíduo dentro da rede. A posição refere-se à localização de um nó em relação aos demais nós focais, determinando o padrão geral de suas conexões com outros nós (Carpenter et al., 2012).

Relacionando a análise de rede social (ARS) com os estudos de caso, verifica-se que as posições ocupadas por conjuntos de nós dentro da estrutura da rede contribuiu para compartilhamento de informações, o acesso a recursos, a influência e a reciprocidade. Em todos os projetos, os membros utilizavam a rede social para **acesso a informações** sobre editais e padronização de documentação. A rede **disponibilizou recursos** de forma gratuita ou com valores abaixo dos praticados no mercado. Muitas vezes os indivíduos aceitaram trabalhar em

um projeto **influenciados pela reputação** dos demais membros. Estas relações **proporcionam novas parcerias e a realização de novos projetos**. Segundo estas características, tem-se a proposição *confirmada*.

P5: Experiências em projetos anteriores influenciam a disponibilização dos recursos para os projetos teatrais

Em todos os projetos, as experiências em projetos anteriores influenciaram a disponibilização de recursos. No projeto A Reação os membros foram convidados a participar do projeto porque trabalharam em projetos anteriores com a idealizadora, sua parceira ou a diretora artística, ou foram indicados por colegas de profissão. O vínculo previamente criado possibilitou acesso à profissionais capacitados com um custo inferior às práticas de mercado.

No projeto Krum a realização da parceria entre a companhia de teatro, a atriz e a produtora foi motivada pelo sucesso de um projeto anterior. Grande parte dos recursos foram disponibilizados por conta das relações estabelecidas por causa de projetos anteriores. A produtora cita que muitas destas relações se transformam em amizade, o que facilita a viabilização de novos projetos, principalmente para a obtenção de recursos.

No projeto Hamete a parceria entre a diretora artística, a produtora e o dramaturgo foi motivada por experiências positivas realizadas anteriormente. Com um orçamento de R\$6.000,00 a rede de relacionamento do grupo teatral foi fundamental para a obtenção dos recursos. Os poucos recursos conseguidos no projeto A&B foram oriundos da rede de relacionamentos do ator A, geradas em projetos e experiências anteriores. Dentre elas pode se citar a produtora e o ator que faria o segundo personagem da peça. Ambos aceitaram ajudar o ator A sem remuneração.

Todos os entrevistados citaram que fizeram a avaliação da reputação de todos os profissionais antes de convidá-los para integrar o projeto. Em dois casos, as produtoras citaram ser mais importante aspectos de personalidade do que aspectos profissionais e técnicos. Conforme explicado por uma produtora “eu não me arrisco a trabalhar com quem eu não conheço”. A reputação é verificada por meio da rede de relacionamento do membro do projeto.

Partindo da relação dos casos, verificou-se restrições financeiras que poderiam ter inviabilizado os projetos. Todavia, os recursos oriundos da rede de relacionamento, formada pelos projetos anteriores, permitiu acesso a outros recursos que minimizaram os problemas com o orçamento. Segundo estas características, tem-se a proposição *confirmada*.

P6: As redes sociais disponibilizam diferentes recursos que viabilizam os projetos de teatro.

Em todos os casos, a rede social disponibilizou a mão de obra de profissionais, tais como diretores, atores e produtores, sem que os mesmos fossem inicialmente remunerados. Nos projetos viabilizados, profissionais especializados como fotográficos, figurinistas e produtores audiovisuais, aceitaram participar do projeto por valores inferiores às práticas de mercado. Em alguns casos, o valor foi simbólico.

Conforme justificado pelos entrevistados, esses profissionais possuíam vínculos, seja por projetos anteriores ou de amizade, e por isso acabam participando do projeto independentemente do valor a ser pago. Outro ponto em comum nos projetos viabilizados foi a parceria para o financiamento inicial do projeto. No projeto *Hamelete* a rede social possibilitou a criação de uma parceria com o dramaturgo da peça, que além de não cobrar pelo direito autoral, ainda investiu dinheiro na produção de cenários e figurinos.

O projeto *A&B* não foi viabilizado. Porém, durante o período de produção o ator A conseguiu adaptar o projeto às leis de incentivo por meio da ajuda da produtora, e realizar leituras da peça com a colaboração de um ator, colega de profissão.

Avaliando a estrutura das redes sociais de cada projeto, verificou-se que quanto maior foi a rede, maior foi a diversidade de recursos disponíveis por ela. Segundo essas características, tem-se a proposição *confirmada*.

No próximo capítulo será apresentada a discussão da pesquisa.

5 DISCUSSÃO

Os casos estudados nesta pesquisa foram realizados por diversos tipos de organizações. Conforme explicitado por Jones (1996), os projetos teatrais são realizados por diversos tipos de organizações, tais como companhias de teatro, grupos teatrais e organizações temporárias que duram até o encerramento da temporada. O projeto A Reação foi realizado por uma organização temporária. O projeto Krum foi realizado por uma companhia teatral em parceria com uma atriz e uma produtora. O projeto Hamete foi realizado por um grupo teatral. Apesar de não ter sido viabilizado, o projeto A&B, assim como o projeto A Reação, possuía características de uma organização temporária.

De acordo com Janiaski (2008), a produção teatral atual utiliza modelos de gestão característicos de empresas privadas. Nos casos pesquisados verificou-se algumas características similares aos modelos de gestão privada, principalmente relacionadas a gestão financeira, atividade centralizada no produtor. Verificou-se que o planejamento e a administração foram ferramentas importantes para os projetos (Janiaski, 2008) e que a falta do planejamento adequado resultou no replanejamento e cortes ou mudanças no escopo.

Conforme explicado por Streva (2014), por restrições financeiras, os membros do projeto podem assumir diversas atividades em paralelo para viabilização do projeto. Segundo a autora, entre estas tarefas estão atividades artísticas e administrativas, distribuídas aos membros do grupo. Para Streva (2014), esse seria um modelo de gestão coletiva. Essa situação foi parcialmente verificada no projeto Hamete, realizado pelo grupo teatral. Os atores atuaram paralelamente nas atividades de direção artística, produção, design de iluminação e produção sonora. Todavia, é importante destacar que em todos os casos, assim como apontado por a gestão do projeto, incluindo todas as atividades administrativas, ficou centralizada em um único responsável, o produtor. Conforme explicado por Janiaski (2008), o produtor no projeto teatral não é só responsável por sua gestão, mais também é quem deve tomar a iniciativa de traçar alternativas, planejando e delineando metas.

Para Segnini (2007), o setor cultural brasileiro é escasso de recursos financeiros. Foi possível constatar essa afirmação nos estudos de caso selecionados para esta pesquisa. Em todos os casos, os entrevistados citaram os desafios de viabilizar o projeto face as restrições financeiras. Todavia, verificou-se que as redes sociais são um instrumento que pode contribuir para a viabilização dos projetos teatrais. Em todos os casos a rede social foi fundamental para a obtenção de recursos. A rede social complementou, e em alguns casos substituiu, a falta de

capital financeiro ou humano (Adler & Kwon, 2002). Esta pode ser uma possível explicação para o crescente salto em termos de quantidade e qualidade das produções teatrais, citada por Neto (2012).

Em todos os casos relatados nesta pesquisa, verifica-se a mesma motivação para a realização do projeto: a satisfação pessoal e o prazer. Conforme proposto por Adizes (1975), os projetos desta pesquisa foram desenvolvidos artisticamente, desconsiderando as necessidades do mercado. Nas entrevistas houveram citações de casos que por questões financeiras, alguns profissionais não aceitaram participar do projeto, mas para a grande maioria a questão financeira não foi um fator motivacional.

Todos os projetos deste estudo foram submetidos e aprovados para captação de recursos financeiros por meio das leis de incentivo à cultura. Contudo, contrapondo Paula (2011), apenas metade dos casos conseguiu usar recursos provenientes de leis de incentivo. A aprovação da captação não significa captação efetiva (Canhameiro, 2010). Em nenhum dos casos os recursos financeiros foram 100% oriundos de leis de incentivo.

Se por um lado, as leis de incentivo à cultura contribuíram para a viabilização dos projetos culturais, por outro, inflacionou os custos de produção. A produtora do projeto A Reação descreve que antes das leis, a bilheteria gerava receitas suficientes para remunerar os membros do projeto e ainda uma reserva para financiar integralmente o próximo projeto. Atualmente, segundo os produtores dos dois projetos mais caros apresentados nesta pesquisa, os valores obtidos na bilheteria não conseguiriam cobrir os custos básicos da produção.

Dentre os motivos citados pelos entrevistados pela falta de captação, estão a ausência de empresas dispostas a repassar os recursos fiscais para os projetos teatrais. Magaldi (1996) explica que isso é um fenômeno comum no Brasil. Em três casos, os produtores citaram as dificuldades de acesso a grandes empresas patrocinadoras. Queiroz (2014) esclarece que o acesso à rede de contatos corporativos para a obtenção de patrocínios em empresas é um desafio para os artistas e produtores culturais.

Segundo a produtora do projeto Hamelete, grandes empresas só direcionam recursos para projetos com celebridades. A mesma constatação foi verificada no estudo de Simões e Pires (2015). Para essas autoras, os projetos com artistas desconhecidos e com baixa visibilidade são os que possuem menos aceitação e acabam não conseguindo a captação de recurso necessário para desenvolver suas atividades. Uma reclamação similar também foi feita pela diretora de produção do projeto A Reação. Segundo ela, as empresas querem criar uma imagem positiva, preferindo patrocinar musicais e comédias, pois acreditam ter maior

repercussão. Maria et al. (2014) esclarece que muitas vezes os patrocinadores buscam agregar valor a sua marca e usam a arte para contribuir com a construção de uma imagem positiva.

O estudo de Simões e Pires (2015) descreveu ainda as dificuldades do acesso às empresas incentivadoras e a necessidade de articulação com outros atores culturais para o êxito da captação de recursos financeiros. Segundo a análise realizada nesse estudo, para ter êxito na captação de recursos, o produtor cultural deve transformar o projeto em uma proposta comercial.

Esse cenário promove a proliferação de empresas de captação. Conforme explicado por Barbalho (2007), o papel do captador é fazer a interface entre o produtor cultural e o patrocinador, em troca de uma porcentagem do valor captado. Para uma das produtoras, estas empresas são benéficas para o setor, pois auxiliam o acesso às empresas, mas segundo uma outra produtora entrevistada, as empresas de captação realizam o mesmo trabalho de áreas de marketing, optando apenas por projetos aderentes ao perfil do patrocinador.

Assim como sinalizado por Uzzi e Spiro (2005), a pesquisa demonstrou que a experiência dos profissionais, adquiridas em projetos anteriores, contribuiu para a viabilização dos projetos que foram objeto deste estudo. Conforme descrito pela idealizadora do projeto A Reação e apontado por Barabási (2005), os profissionais mais experientes foram consultores importantes nas tomadas de decisão. As interações com profissionais mais experientes possibilitou o uso de técnicas e mecanismos utilizados com sucesso em experiências anteriores (Uzzi & Spiro, 2005).

De Nooy (2012) descreve que a reputação de um profissional do setor artístico influencia a inserção em novos projetos. Segundo as informações levantadas nesta pesquisa, os profissionais só foram convidados para participação no projeto após a consulta de sua reputação por meio da rede social. As avaliações não consideraram apenas as habilidades técnicas. De acordo com os entrevistados, as habilidades interpessoais foram as mais importantes.

Por meio da análise da rede egocentrada, verificou-se que os profissionais com maior número de ligações fazem parte das áreas de produção artística e técnica. Nesta lista, foi possível constatar que um mesmo indivíduo usou diferentes habilidades em diferentes projetos (por exemplo: um mesmo indivíduo trabalhou como figurinista no projeto X, ator no projeto Y e produtor no projeto Z). Segundo Guimerà et al. (2005), participando de um projeto teatral, os indivíduos passam a fazer parte de uma grande rede. A ampliação das habilidades possibilita a atuação em projetos teatrais em diversas áreas. Ampliando o número de projetos realizados, amplia-se a rede de contatos, possibilitando novos trabalhos. Segundo a teoria de redes sociais, a proeminência de um indivíduo dentro de uma rede social é caracterizada pela visibilidade deste nó para outros nós na rede (Wasserman & Faust, 1994).

6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Com base nas informações deste estudo foi possível entender as características do ambiente teatral brasileiro e desta maneira, propor algumas contribuições para a prática nos níveis pessoal, organizacional e de políticas públicas.

No **nível pessoal**, sugere-se que o profissional **invista na ampliação de sua rede social**. O investimento nas redes sociais pode trazer diversas vantagens aos profissionais do setor teatral. As relações de reciprocidade contribuem para a obtenção de recursos, por meio de trocas de favores. A ampliação de capacidades de atuação, ou seja, um mesmo indivíduo ter habilidades para trabalhar com ator, produtor e iluminador, aumentam a possibilidade da inserção deste indivíduo em um projeto teatral. Segundo a análise dos dados, os profissionais com mais de uma habilidades, realizaram um maior número de projetos, aumentando a rede de contatos e possibilitando o acesso à recursos por meio desta rede.

Trabalhar com atores mais experientes pode contribuir para o desenvolvimento do profissional, seja por compartilhamento de conhecimento ou por criação de novos contatos. Além dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, os profissionais mais experientes possuem uma rede social maior, o que pode contribuir no acesso à novos recursos.

Manter uma boa reputação é importante para o ingresso em novos projetos. É comum no ambiente teatral o uso da rede social para a avaliação da reputação dos profissionais. Normalmente os diretores artísticos e produtores culturais trabalham somente com profissionais conhecidos ou por indicações. Dificilmente um profissional ingressa em um projeto sem prévia avaliação.

No **nível organizacional**, verificou-se as organizações baseadas em **companhias ou grupos teatrais** possuem vínculos mais fortes e duradouros, **beneficiando os membros da organização e a viabilização dos projetos realizados por essas organizações**. Estes vínculos são benéficos para a viabilização dos projetos teatrais, pois possibilitam o reaproveitamento de recursos, o compartilhamento de experiências e aprendizado e o aprimoramento de técnicas. É comum que os membros dos projetos teatrais realizados por organizações temporárias, tenham outros projetos em paralelo, podendo gerar concorrência e até a ausência do recurso humano, inviabilizando o projeto. Nos grupos e companhias teatrais os esforços são direcionados para um mesmo objetivo, contribuindo para a realização do mesmo.

No **nível de políticas públicas**, verificou-se que o modelo atual das leis de incentivo à cultura não atende à projetos que não possuam atributos específicos. De acordo com as informações levantadas nesta pesquisa, esses atributos são definidos pelas empresas patrocinadoras. Nesse cenário, a empresa que direciona o imposto devido é a detentora do poder de escolha do projeto a ser financiado.

Os maiores impactados com essa situação são os profissionais e grupos que buscam desenvolver um trabalho plenamente artístico, não contando com profissionais célebres ou uma temática específica. Nesse sentido, sugere-se a **reestruturação do sistema de incentivo à cultura**, com a criação de um sistema centralizado de captação, controlado pelos órgãos públicos, possibilitando uma distribuição do dinheiro mais igualitária. A empresa direcionaria o dinheiro, que é público, pois é oriundo de impostos devidos, para um fundo de fomento a cultura e o dinheiro seria distribuído para os projetos aprovados. A marca do patrocinador seria vinculada ao fundo, e não ao projeto específico. Desta forma, o conflito de interesse citado pelos entrevistados poderia ser sanado.

7 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi analisar como as redes sociais podem contribuir com a viabilização dos projetos teatrais. Para isso, foi realizado um estudo de método misto, o qual incluiu um estudo de caso múltiplo (qualitativo) e a análise de redes sociais (quantitativo). O estudo de caso múltiplo foi realizado por meio de quatro projetos teatrais, sendo três viabilizados e um não viabilizado. A análise de rede social foi baseada nas redes de afiliação dos projetos examinados nos estudos de caso e incluiu todos os demais projetos dos membros desses projetos, realizados nos últimos cinco anos.

As informações obtidas neste estudo permitiram: i) identificar as características dos projetos teatrais participantes deste estudo; ii) analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais; e iii) investigar como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.

Quanto ao primeiro item, verificou-se que os projetos teatrais possuem características similares a qualquer projeto. Nos casos relatados neste estudo, o principal retorno esperado foi a satisfação pessoal e o prazer. Os projetos teatrais iniciam à partir da definição de um tema ou um texto. Essa decisão pode ou não ser coletiva. Após esta definição, atores são convidados para realizar a primeira leitura. Havendo identificação mútua, os atores continuam a trabalhar no projeto, mesmo sem remuneração. Após a definição do elenco principal, começam as atividades de pré-produção, incluindo o planejamento e desenvolvimento do orçamento, de atividades macro e documentação para submissão para programas de leis de incentivo e editais. Após a obtenção dos recursos financeiros, o que pode levar até dois anos, inicia-se o contato com profissionais que atuam nas áreas de produção artística.

Segundo os projetos objeto deste estudo, todos os profissionais envolvidos foram indicados ou trabalharam em projetos anteriores com um dos membros do projeto. Com o grupo completo, iniciam-se os ensaios e o desenvolvimento dos componentes de produção artística. Finalizada esta etapa, a peça estreia.

Destaca-se, assim, como características principais dos projetos teatrais: a identificação pessoal dos membros com o projeto, a centralização da gestão do projeto no produtor, a despreocupação com o retorno financeiro do investimento, a gestão focada no controle financeiro, a redução de escopo para adequação financeira e a contratação de profissionais conhecidos ou indicados.

Segundo estas características, sugere-se um ciclo de vida dos projetos teatrais brasileiro, o qual inicia com uma ideia (tema ou texto); identificação do diretor artístico, atores e produtor com a ideia (todos pertencentes a mesma rede social); atividades de pré-produção; ensaios; obtenção de recursos financeiros; obtenção de recursos não financeiros; contratação de profissionais e serviços de produção artística (pertencentes a rede social dos membros do projeto); ensaios com todos os elementos que compõem a peça; estreia; dissolução da equipe do projeto.

Analisando as características da rede social no ambiente teatral, verificou-se que ela não é composta somente pela realização de projetos teatrais anteriores. Segundo a pesquisa, incluiu-se também vínculos de amizade e indicações de amigos e colegas. Contabilizando os vínculos dos membros dos projetos que participaram do estudo de caso, verificou-se que grande parte são amigos, denotando laços fortes. Os entrevistados explicaram que além da identificação com o projeto, os laços de amizade foram um dos principais fatores que motivaram o ingresso de um membro no projeto. Muitas vezes os laços de amizade foram formados durante a realização de projetos e continuaram após o término dos mesmos. Estes laços proporcionam o acesso a recursos e criação de parcerias. Os três projetos que foram viabilizados possuíam membros com um grande número de ligações com outros indivíduos. Verificou-se que os dois projetos mais densos, foram os que mais obtiveram recursos especializados por meio da rede.

Durante a pesquisa foi possível verificar um grande número de ligações (laços) entre os profissionais mais experientes. A rede desses profissionais possibilitou o acesso de recursos aos demais membros do projeto. Analisando a rede egocêntrica, verificou-se que profissionais com múltiplas habilidades possuem mais conexões que os que possuem apenas uma. Na lista das dez maiores redes egocêntricas, por exemplo, não consta nenhum profissional que só trabalhe como ator.

Verificou-se também que os profissionais com maior número de ligações são os que atuam nas áreas de produção e produção artística (por exemplo: cenário, figurino, iluminação e som). Estes profissionais realizam diversos projetos simultaneamente. A cada novo projeto, novos contatos foram estabelecidos ampliando a rede desses profissionais.

Dentre as principais contribuições das redes sociais para a viabilização dos projetos teatrais pode-se listar: o compartilhamento de conhecimento, acesso à informações, o acesso à mão de obra de profissionais sem a necessidade de remuneração, acesso à profissionais especializados com valores inferiores às práticas de mercado, disponibilização de recursos de forma gratuita ou com valores abaixo dos praticados no mercado (material publicitário, tecidos,

objetos cenográficos) acesso à patrocinadores, criação de parcerias (incluindo para o financiamento do projeto) e a inserção em novas redes para ampliação de contatos.

7.1 LIMITAÇÕES

Esta pesquisa foi limitada a 4 estudos de caso (3 projetos viabilizados e 1 não viabilizado). Apesar da preocupação na seleção dos casos, para que os mesmos fossem representativos, eles não representam toda a população do setor teatral. Os projetos foram produzidos nos eixos sul e sudeste do Brasil. Destaca-se neste sentido que o contexto regional pode interferir na realização dos projetos. A ampliação do número de projetos não viabilizados, poderia permitir identificar outros fatores que inviabilizam os projetos teatrais.

As entrevistas foram realizadas apenas com profissionais que atuaram nas áreas de produção do projeto teatral. Nos casos Krum e A&B foram entrevistados apenas um produtor. O envolvimento de todos os membros do projeto poderiam contribuir com mais informações que poderiam gerar outras inferências.

A análise de rede social foi limitada aos projetos realizados pelos membros nos últimos 5 anos. A ampliação deste período poderia gerar estruturas de redes sociais diferentes. Poderiam haver casos de profissionais que estavam atuando em um mesmo e único projeto nos últimos 5 anos, o que não significa que sua rede social, baseada nas definições deste estudo, está restrita somente a esse projeto.

Neste estudo, as redes sociais foram geradas contabilizando apenas os projetos teatrais. Contudo, entende-se que as redes sociais desses indivíduos podem também incluir outros tipos de ligações, tais como amizade, familiares, formação escolar, eventos e outros tipos de vínculos. Para levantar estas informações seria necessário realizar entrevistas com cada membro do projeto teatral e solicitar que os mesmos listassem todos os seus contatos. Esta atividade seria inviável para esta pesquisa.

Acredita-se também ser tecnicamente possível fazer a extração da rede dos membros dos projetos deste estudo por meio das redes sociais na internet, tais como Facebook ou LinkedIn. Contudo, muitos usuários dessas redes não permitem que as informações sejam públicas (por uma questão de privacidade, as informações ficam restritas a apenas indivíduos diretamente conectados ao usuário) e com isso, não seria possível coletar os dados da rede de forma completa sem pedir a autorização para cada um. O tempo necessário para esta atividade também não seria viável para esta pesquisa.

7.2 PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras, sugere-se estudos sobre a efetividade de diferentes formatos de produção teatral. Entre eles, destaca-se o modelo de cooperativas, os financiamentos coletivos e o Programa de Inserção no Mercado de Teatro (PIT). Este último, tem o objetivo de inserir artistas em formação no mercado teatral, sendo investidor, coprodutor ou ator. Segundo o programa, eventuais lucros com o espetáculo serão pagos ao coprodutor em valores proporcionais à cota por ele investida no projeto (Conteúdo Teatral, 2016).

Um ponto comum em todos os casos foi a motivação para a realização do projeto. Em nenhum dos casos foi mencionado a obtenção de lucro financeiro. Contudo, o artista precisa gerar renda para seu sustento. Todos os entrevistados neste estudo informaram que possuem outras atividades, além das realizadas nos projetos teatrais, que possibilitaram a atuação nos projetos, sem a preocupação com a falta de retorno financeiro. Esta situação denota que o modelo atual não se sustenta sozinho. Sugere-se como pesquisa futura, estudos de modelos organizacionais sustentáveis para o ambiente teatral brasileiro.

Outro possível estudo poderia ser realizado analisando os custos da produção teatral antes e depois do advento das leis de incentivo à cultura. A pesquisa poderia contribuir com entendimento da real causa da inflação dos custos de produção, além de ajudar na construção de políticas de controle de tais práticas.

A última sugestão de pesquisa é relacionada ao panorama da produção teatral desde o advento das leis de incentivo. O MinC possui diversos dados sobre os projetos submetidos. Análises quantitativas destes dados podem fornecer informações sobre os custos de produção ao longo do tempo, a quantidade de profissionais envolvidos, o perfil dos projetos que conseguem realizar as captações, perfil dos projetos que não conseguem, a distribuição dos projetos por regiões, temas e etc. Essas informações podem contribuir para o desenvolvimento de novas políticas que tornem o processo de produção teatral por meio de leis de incentivo à cultura mais igualitário.

REFERÊNCIAS

- Abujamra, A. (2011). *Provocações: Antônio Abujamra entrevista o ator Antonio Fagundes*. Brasil: TV Cultura.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). SOCIAL CAPITAL: PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
doi:10.5465/AMR.2002.5922314
- Akbar, H., & Mandurah, S. (2013). Project-conceptualisation in technological innovations: A knowledge-based perspective. *International Journal of Project Management*, 32(5), 759–772. doi:10.1016/j.ijproman.2013.10.002
- ALESP. (2006). LEI N° 12.268, DE 20/02/2006. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.
- Amaral, L. a N., & Ottino, J. M. (2004). Complex networks: Augmenting the framework for the study of complex systems. *European Physical Journal B*, 38(2), 147–162.
doi:10.1140/epjb/e2004-00110-5
- Anderson, B. S., Butts, C., & Carley, K. (1999). The interaction of size and density with graph-level indices. *Social Networks*, 21(3), 239–267. doi:10.1016/S0378-8733(99)00011-8
- Anderson, D. K., & Merna, T. (2003). Project Management Strategy - Project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. *International Journal of Project Management*, 21(6), 387–393. doi:10.1016/S0263-7863(02)00087-X
- Araújo, N. de. (1977). Alguns Aspectos do Teatro no Brasil nos Séculos XVIII e XIX. *Latin American Theatre Review*, 17–24.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. doi:10.1016/S0263-7863(98)00069-6
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687–698. doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.011
- Avots, I. (1969). Why Does Project Management Fail ? *California Management Review*, XII(1), 77–82.

- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(spe), 203–227. doi:10.1590/S1415-65552004000500011
- Barabási, A. L. (2005). SOCIOLOGY: Network Theory-the Emergence of the Creative Enterprise. *Science*, 308(5722), 639–641. doi:10.1126/science.1112554
- Barbalho, A. (2007). POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL: IDENTIDADE E DIVERSIDADE SEM DIFERENÇA Ale. In *III ENECULT*. Salvador: Universidade Federal da Bahia.
- Barnir, A., & Smith, K. a. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219–232. doi:10.1111/1540-627X.00052
- Bendassolli, P. F., & Wood Jr., T. (2010). O Paradoxo De Mozart: Carreiras Nas Indústrias Criativas. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 259–277.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The Perceived Value and Potential Contribution of Project Management Practices to Project Success. *Project Management Journal*, 37, 37–48.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2008). Project management practice, generic or contextual: A reality check. *Project Management Journal*, 39(1), 16–33. doi:10.1002/pmj.20033
- Besner, C., & Hobbs, B. (2012). An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*. doi:10.1002/pmj.21292
- Bettiol, M., & Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468–479. doi:10.1016/j.ijproman.2011.01.007
- Boal, A. (1999). *Jogos para atores e não atores* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Borgatti, S. P., & Everett, M. G. (1997). Network analysis of 2-mode data. *Social Networks*. doi:10.1016/S0378-8733(96)00301-2
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2014). *Analyzing Social Networks*. SAGE PUBLICATIONS LTD.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A

- Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013. doi:10.1016/S0149-2063_03_00087-4
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). Analyzing Affiliation Networks. In J. Scott & P. Carrington (Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 417–433). Thousand Oaks.
- Brasil. (1991). LEI Nº 8.313, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1991.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., & Greve, H. R. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. doi:10.2307/20159624
- Bryde, & James, D. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775–793. doi:10.1108/01443570310481559
- Burt, R. S. (2000). *The network structure of social capital*. *Research in Organizational Behavior* (Vol. 22). Elsevier Masson SAS. doi:10.1016/S0191-3085(00)22009-1
- Burt, R. S. (2001). Structural Holes versus Network Structure as Social Capital. In N. Lin, K. S. Cook, & R. S. Burt (Eds.), *Social Capital: Theory and Research* (pp. 31–56). Aldine de Gruyter Transaction.
- Butts, C. T. (2008). Social network analysis: A methodological introduction. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1), 13–41. doi:10.1111/j.1467-839X.2007.00241.x
- Canhameiro, C. E. (2010). O ator-produtor? In *VI Congresso de Pesquisa e pós-graduação em artes cênicas*.
- Carpenter, M. a., Li, M., & Jiang, H. (2012). Social Network Research in Organizational Contexts: A Systematic Review of Methodological Issues and Choices. *Journal of Management*, 38(4), 1328–1361. doi:10.1177/0149206312440119
- Carvalho, M. M. De, Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*. doi:10.1016/j.ijproman.2015.04.004
- Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts between art and commerce*.
- Conteúdo Teatral. (2016). Programa de Inserção no Mercado de Teatro. Retrieved February 23, 2016, from <http://www.conteudoteatral.com.br/>
- Cooperativa Paulista de Teatro. (2015). A Cooperativa. Retrieved October 1, 2015, from <http://www.cooperativadeteatro.com.br/cooperativa/>

- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: SAGE PUBLICATIONS INC.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (4th ed., Vol. 53). London: SAGE PUBLICATIONS INC.
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9(5), 593–599. doi:10.1287/orsc.9.5.593
- Dalud-Vincent, M., Forsé, M., & Auray, J.-P. (1994). An algorithm for finding the structure of social groups 1. *Social Networks*, 16(2), 137–162. doi:10.1016/0378-8733(94)90002-7
- De Nooy, W. (2002). The dynamics of artistic prestige. *Poetics*, 30(3), 147–167. doi:10.1016/S0304-422X(01)00044-4
- Delmestri, G., Montanari, F., & Usai, A. (2005). Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the Italian feature film industry. *Journal of Management Studies*, 42(5), 975–1002. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00529.x
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. doi:10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523–538. doi:10.1002/job.462
- Faust, K. (1997). Centrality in affiliation networks. *Social Networks*, 19(2), 157–191. doi:10.1016/S0378-8733(96)00300-0
- Ferriani, S., Cattani, G., & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: Network centrality, team composition and project performance. *Research Policy*, 38(10), 1545–1558. doi:10.1016/j.respol.2009.09.001
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for Network Research in Organizations. *Management Review*, 7(2), 280–291. doi:10.2307/257307
- Fran, D. C. (2009). Produção teatral: da prática à teoria a sistematização de uma disciplina.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. doi:10.1016/0378-8733(78)90021-7
- Gaddis, P. O. (1959). The project Manager. *Harvard Business Review*, May-June(1), 27. doi:10.1049/em:19910008

- Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower - The theater case. *Administrative Science Quarterly*, *21*(3), 494–501. doi:10.2307/2391857
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1992). Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, *35*(1), 3–11. doi:10.1177/000169939203500101
- Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship — an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, *11*(1), 1–24. doi:10.1016/0956-5221(94)00026-E
- Grupo Careta. (2016). Hametele: O Cordel. Retrieved March 10, 2016, from <http://www.grupocareta.com/#!hamelete-o-cordel/c1jhv>
- Guimerà, R., Uzzi, B., Spiro, J., & Amaral, L. a N. (2005). Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance. *Science (New York, N.Y.)*, *308*(5722), 697–702. doi:10.1126/science.1106340
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 207–224. doi:10.1016/j.riob.2011.09.005
- Haunschild, A. (2003). Managing Employment Relationships in Flexible Labour Markets: The Case of German Repertory Theatres. *Human Relations*, *56*(8), 899–929. doi:10.1177/00187267030568001
- Hirschman, E. C., & Pieros, A. (1985). Relationships among indicators of success in Broadway plays and motion pictures. *Journal of Cultural Economics*, *9*(1), 35–63. doi:10.1007/BF02267487
- Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, *12*(3), 335–352. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00266.x
- Janiaski, F. (2008). O produtor e o produto no teatro de grupo. *Urdimento*, *1*(11), 67–78.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, *25*(5), 527–540. doi:10.1016/j.ijproman.2006.11.009
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action

- Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611. doi:10.2307/2392366
- Jones, C. (1996). Careers in project networks: The case of the film industry. In *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (1st ed., pp. 58–75). New York: Oxford University Press.
- Keegan, A., & Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35, 367–388. doi:10.1016/S0024-6301(02)00069-9
- Lechner, C., Frankenberger, K., & Floyd, S. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between intergroup networks and initiative performance. *Academy of Management Journal*, 53(4), 865–889. doi:10.5465/AMJ.2010.52814620
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity*, 43(2), 265–275. doi:10.1007/s11135-007-9105-3
- Lehner, J. M. (2009). The staging model: The contribution of classical theatre directors to project management in development contexts. *International Journal of Project Management*, 27(3), 195–205. doi:10.1016/j.ijproman.2008.02.010
- Lin, N. (2001). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28–51.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Performing arts and the art of performing – On co-construction of project work and professional identities in theatres. *International Journal of Project Management*, 25(4), 354–364. doi:10.1016/j.ijproman.2007.01.005
- Lundin, R. a., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. doi:10.1016/0956-5221(95)00036-U
- Magaldi, S. (1996). Tendências contemporâneas do teatro brasileiro. *Estudos Avançados*, 10(28), 277–289. doi:10.1590/S0103-40141996000300012
- Magaldi, S. (2013). *Panorama do Teatro Brasileiro* (1 (digital.)). São Paulo: Global.
- Magalhães, J. M. De, Daudt, C. G., & Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 583–603. doi:10.1590/S1415-65552009000400005
- Maria, B., Rosa, V., & Vianna, T. (2014). DA ARTE À MERCADORIA : a transfiguração do teatro pelo sistema capitalista. *Moringa*, 5(2), 11–31.
- Marques, E., & Bichir, R. (2011). Redes de apoio social no Rio de Janeiro e em São Paulo. *Novos Estudos - CEBRAP*, (90), 65–83. doi:10.1590/S0101-33002011000200006

- Marsden, P. (1990). Network Data And Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 435–463. doi:10.1146/annurev.soc.16.1.435
- Marteletto, R. M. (2001). Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência Da Informação*, 30(1), 71–81. doi:10.1590/S0100-19652001000100009
- Martins, W. (1963). O Teatro no Brasil. *Hispania*, 46(2), 239. doi:10.2307/336986
- Ministério da Cultura. (2013). *Recursos apoiados pelo mecanismo de renúncia fiscal no exercício 2012*.
- Ministério da Cultura. (2015). Relatórios Comparativos MINC. Retrieved August 12, 2015, from <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php#>
- Ministério da Cultura. (2016a). SalicNet. Retrieved March 5, 2016, from <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>
- Ministério da Cultura. (2016b). Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à cultura (SALIC). Retrieved February 3, 2016, from novosalic.cultura.gov.br
- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72–86. doi:10.1590/S0034-75902006000300013
- Munns, A., & Bjeirmi, B. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81–87. doi:10.1016/0263-7863(95)00057-7
- Neto, W. L. T. (2012). O Direito ao Teatro. *Sala Preta*, 12(1), 149–159.
- Nichter, S., & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37(9), 1453–1464. doi:10.1016/j.worlddev.2009.01.013
- Nunes, A. (2015). *Roda Viva: Antônio Fagundes*. Brasil: TV Cultura.
- Oliveira, R. P., Vieira, M. M. F., & Silva, R. C. da. (2007). O sentido da arte: o caso do Centro Cultural Banco do Brasil - RJ. *Organizações & Sociedade*, 14(43), 129–140. doi:10.1590/S1984-92302007000400007
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. doi:10.1016/0956-5221(95)00018-Q
- Patriota, R. (2005). A escrita da história do teatro no Brasil: questões temáticas e aspectos metodológicos. *História*, 24(2), 79–110. doi:10.1590/S0101-90742005000200004

- Patu, G., & Cozer, R. (2015, February 6). Gastos da Cultura estão estagnados há cinco anos. *Folha de São Paulo*. São Paulo.
- Paula, L. (2011). Empreendedorismo cultural A gestão de projetos culturais como empreendedorismo. *Biblioteca Latino-Americana de Cultura E ...*, 1–24.
- PMI. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Newton Square (USA): Project Management Institute- ... (5th ed.). Pensylvania.
- Prado, D. de A. (2007). *O Teatro Brasileiro Moderno* (3rd ed.). São Paulo: Editora Perspectiva.
- Queiroz, I. A. (2014). *Projeto cultural: as especificidades de um novo gênero do discurso*. *teses.usp.br*. Universidade de São Paulo.
- Reddy, S. K., Swaminathan, V., & Motley, C. M. (1998). Exploring the Determinants of Broadway Show Success. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 370.
doi:10.2307/3152034
- Ronald, S. (1997). The contingent value of social capital Reproduced with permission of the copyright owner . Further reproduction prohibited without permission . *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365.
- Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo. (2015). Consulta Pública de Projetos - ProAC ICMS. Retrieved December 20, 2015, from <http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/PAC>
- Segnini, L. R. P. (2007). Criação rima com precarização : Análise do mercado de trabalho artístico no Brasil . *XIII Congresso Brasileiro de Sociologia*.
- Shenhar, A. J. (2001). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*. doi:10.1287/mnsc.47.3.394.9772
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607–632. doi:10.1016/0048-7333(95)00877-2
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
doi:10.1016/S0024-6301(01)00097-8
- Silva, M. C. M. da. (2003). *Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta hyco-8*. Universidade Federal da Bahia.
- Simões, J. M., & Pires, V. V. (2015). Financiamento de Projetos Culturais: Um Olhar a Partir do Processo de Captação de Recursos. In *Anais do IV SINGEP*. São Paulo.
- Skilton, P. F. (2008). Similarity, familiarity and access to elite work in Hollywood: Employer

- and employee characteristics in breakthrough employment. *Human Relations*, 61(12), 1743–1773. doi:10.1177/0018726708098084
- Skvoretz, J., & Faust, K. (1999). Logit Models for Affiliation Networks. *Sociological Methodology*, 29(1), 253–280. doi:10.1111/0081-1750.00066
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. doi:10.1016/S0263-7863(03)00070-X
- Souza, M. M. P. De, & Carrieri, A. D. P. (2011). Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. *Revista de Administração de Empresas*, 51(4), 382–395.
- Streva, C. (2014). UM NOVO CENÁRIO : conquistas e contradições do atual teatro de grupo brasileiro A new scenery : achievements and contradictions of brazilian new ensemble theater. *Moringa*, 5(2).
- Stuart, F. I., & Tax, S. (2004). Toward an integrative approach to designing service experiences Lessons learned from the theatre. *Journal of Operations Management*, 22(6), 609–627. doi:10.1016/j.jom.2004.07.002
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489. doi:10.1177/0170840604048162
- Sydow, J., & Staber, U. (2002). The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television. *Regional Studies*, 36(3), 215–227. doi:10.1080/00343400220122034
- Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, 36(4), 64–72.
- Trotta, R. (2006). Autoralidade, grupo e encenação. *Sala Preta*, 6, 155. doi:10.11606/issn.2238-3867.v6i0p155-164
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks Wenpin Tsai ; Sumantra Ghoshal SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION : THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. doi:10.11634/216796061302331
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project based management* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.

- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. doi:10.1016/S0263-7863(02)00020-0
- Uzzi, B. (1996). The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance Of Organizations.pdf. *American Sociological Review*. doi:10.2307/2096399
- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and Creativity: The Small World Problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447–504. doi:10.1086/432782
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications* (4th ed.). New York: CAMBRIDGE UNIV PRESS.
- Wirth, I. (1992). Project-management education: current issues and future trends. *International Journal of Project Management*, 10(1), 49–54. doi:10.1016/0263-7863(92)90074-J
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A – TEORIA DE GRÁFOS

Para Wasserman e Faust (1994) uma das principais notações usadas como métodos de construção de rede é a teoria de grafos. Os autores explicam que a teoria começou a ser utilizada em estudos de redes sociais por volta de 1940.

Um grafo é um modelo para uma rede social com uma relação dicotômica sem direção, o qual nós representam atores, linhas representam os laços entre os atores e um par ordenado de nós é definido como arco. (Wasserman & Faust, 1994).

A teoria dos grafos fornece um vocabulário que pode ser usado para rotular e denotar muitas propriedades estruturais sociais, além de operações e ideias matemáticas, permitindo a quantificação e mensuração por meio de teoremas (Wasserman & Faust, 1994).

Segundo explicações detalhadas de Wasserman e Faust (1994), um grafo G consiste em dois conjuntos de informações: um conjunto de nós, $N = \{n_1, n_2, \dots, n_g\}$ e um conjunto de linhas, $L = \{l_1, l_2, \dots, l_L\}$ entre pares de nós. Um conjunto de atores podem ser representado como N . O Grupo N contem g números de atores, podendo ser descritos como $N = \{n_1, n_2, \dots, n_g\}$. A Figura 33 apresenta os demais tipos de relação para o uso da teoria de grafos. Existem g nós para L linhas. Em um grafo cada linha é um par de diferentes nós não ordenados, $l_k = (n_i, n_j)$.

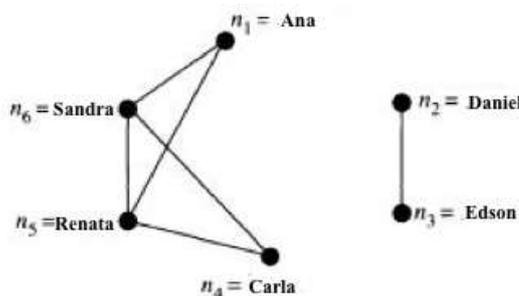
Tipo de relação	Notação	Descrição
Relações simples	$N = \{n_1, n_2, \dots, n_g\}$	Conjunto de atores em uma rede ou o conjunto de nós em um grafo com uma relação única.
	g	O número de atores ou nós no N
	$i \rightarrow j$	Laço partindo do nó i para o nó j
	I	Uma matriz incidente
Relações múltiplas	R	O número de relações
	X_r	A quantidade de relações $r = 1, 2, \dots, R$
	L_r	O número de linhas em L_r
Propriedade do grafo	$L = \{l_1, l_2, \dots, l_L\}$	O conjunto de linhas
	$L_k = (n_i, n_j)$	A linha entre os nós i e j
	L	O número de linhas em L
	$G(N, L)$	Um grafo constituído por um conjuntos de nós N e um conjunto de linhas L
	$d(n_i)$	O grau do nó i ; $d(n_i) = x_{-i} = x_{i+}$
	Δ	A densidade do grafo
	$d(i, j)$	A distancia geodésica entre o nó i e nó j

Figura 33: Lista de Notações
Fonte: Wasserman e Faust (1994).

O número de arcos que ligam dois nós é definido como distância e a distância geodésica representa o caminho mais curto entre dois nós de um grafo (Wasserman & Faust, 1994). A maior distância entre qualquer um dos arcos do grafo é chamada de diâmetro (Silva, 2003).

A Figura 34 apresenta uma rede de indivíduos que moram próximos. No exemplo, os indivíduos são representados por seis nós ligados por meio da proximidade da moradia. Na representação $g = 6$ e $L = 6$. A linha entre cada dois nós significa que um indivíduo mora perto de outro indivíduo. Sandra (n_6) e Ana, n_1 , vivem perto, sendo representada pela linha l_2 .

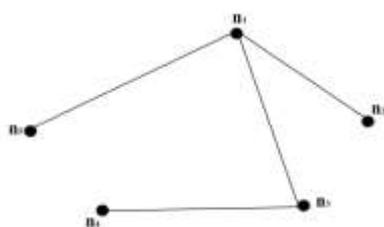
	Nó	Mora perto	
n_1	Ana	Renata, Sandra	$l_1 = (n_1, n_5)$
n_2	Daniel	Edson	$l_2 = (n_1, n_6)$
n_3	Edson	Daniel	$l_3 = (n_2, n_3)$
n_4	Carla	Renata, Sandra	$l_4 = (n_4, n_5)$
n_5	Renata	Ana, Carla, Sandra	$l_5 = (n_4, n_6)$
n_6	Sandra	Ana, Carla, Renata	$l_6 = (n_5, n_6)$



(melhorar)

Figura 34: Exemplo rede social
Fonte: a autora com base em Wasserman e Faust (1994)

As redes sociais podem ser estudadas em diversos níveis: ator, díade, tríade, subgrupo ou grupo e cada um destes níveis, correspondem a diferentes sub-grafos (Wasserman & Faust, 1994). A Figura 35 apresenta exemplos de sub-grafos.



a. grafo

$N = \{n_1, n_2, n_3, n_4, n_5\}$

$L = \{l_1, l_2, l_3, l_4\}$

$l_1 = (n_1, n_2)$

$l_3 = (n_1, n_5)$

$l_2 = (n_1, n_3)$

$l_4 = (n_3, n_4)$

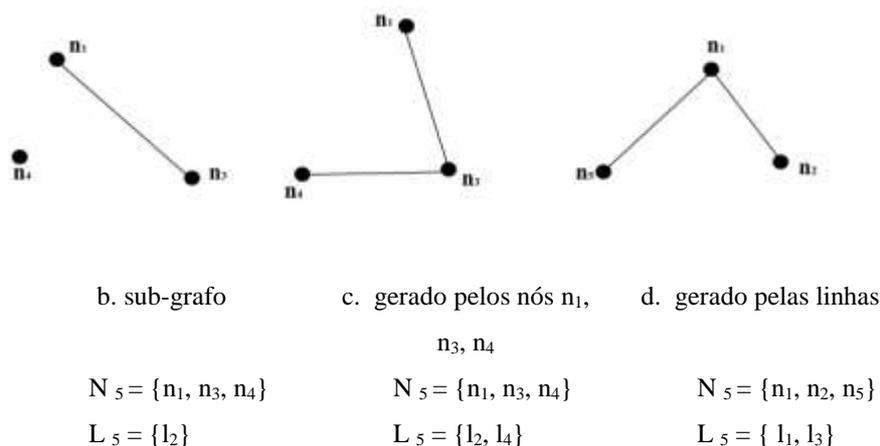


Figura 35: Grafo e sub-grafos
Fonte: Wasserman e Faust (1994)

Conforme descrito na seção de redes, uma díade representa um par de atores e os possíveis laços entre eles. Conforme representado respectivamente pela letra b e c da Figura 11, uma díade, assim como uma tríade, também pode ser vistas como um de um grafo (Wasserman & Faust, 1994).

Wasserman e Faust (1994) explicam que o grau de um nó, descrito por $d(n_i)$ é uma contagem que varia entre um mínimo de 0, se não houver nós que são adjacentes a esse dado nó, para um máximo de $g - 1$, se um dado nó é adjacente a todos os outros nós no grafo. Adjacência é uma expressão utilizada dentro da teoria dos grafos descrevendo a ocorrência de dois nós estarem diretamente relacionados entre si (Silva, 2003). Um nó com grau igual a 0 é chamado de nó isolado (Wasserman & Faust, 1994). Utilizando como exemplo o grafo da Figura 24, temos os seguintes graus de nós: Ana: $d(n_1) = 2$; Daniel: $d(n_2) = 1$; Edson: $d(n_3) = 1$; Carla: $d(n_4) = 2$; Renata: $d(n_5) = 3$; Sandra: $d(n_6) = 3$.

A densidade de um grafo, denotado por Δ , representa a percentagem linhas possíveis que estão efetivamente presentes no grafo, partindo de 0, se não houver linhas presentes ($L = 0$), até 1, se todas as linhas possíveis estão presentes ($L = g(g-1)/2$) (Wasserman & Faust, 1994).

Um caminho mais curto entre dois nós é referido como uma distância geodésica e, havendo mais do que um caminho mais curto entre um par de nós, então existem duas (ou mais) geodesias entre o par (Wasserman & Faust, 1994).

Wasserman e Faust (1994) explicam que a distância entre dois nós é definida como o comprimento de uma geodésica entre eles e, não havendo um caminho entre dois nós, a distância entre eles é indefinida. Os autores explicam ainda que em um grafo, uma geodésica entre n_i e n_j é também uma geodésica entre n_j e n_i , pois a distancia será a mesma ($d(i, j) = d(j, i)$) (Wasserman & Faust, 1994).

As distâncias são muito importantes em análises de rede social, pois elas quantificam o quão longe cada par de nós está, além de mensurar a centralidade e a coesão de subgrupos (Wasserman & Faust, 1994).

As informações expressas em um grafo também podem ser representadas em uma matriz, chamada pelos teóricos de grafos de matriz de adjacência, pois as entradas na matriz indicam se dois nós são adjacentes (1) ou não (0) (Wasserman & Faust, 1994). A Figura 26 exemplifica uma matriz baseada nos dados da Figura 36.

	n ₁	n ₂	n ₃	n ₄	n ₅	n ₆
n ₁	-	0	0	0	1	1
n ₂	0	-	1	0	0	0
n ₃	0	1	-	0	0	0
n ₄	0	0	0	-	1	1
n ₅	1	0	0	1	-	1
n ₆	1	0	0	1	1	-

Figura 36: Matriz relação entre nós
Fonte: Wasserman e Faust (1994)

Um dos principais usos da teoria dos grafos em análise de redes sociais é a identificação dos atores "mais importante" em uma rede social, buscando descrever e medir as propriedades de "localização ator" dentro de uma rede social (Wasserman & Faust, 1994). Na próxima seção será abordada as propriedades de uma rede social.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Objetivos da pesquisa: a. Identificar as características dos projetos teatrais; b. analisar quais são as características da rede social no ambiente no qual são implementados os projetos teatrais; c. investigar como as redes sociais podem contribuir para a viabilização dos projetos teatrais.

- Informar que a entrevista será gravada.
- Solicitar autorização para uso dos nomes reais.
- Explicar a definição de rede social: um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (Marteleto, 2001).

Formulário de dados básicos

<p>Dados Pessoais Nome: _____ Anos de experiência: _____ Profissão: _____ Nível escolar: _____ Área de formação: _____ Anos no grupo / Cia / Cooperativa: _____</p> <p>Dados do Grupo / CIA. / Cooper. Nome: _____ Ano da formação do grupo: _____ Quantos integrantes participam do grupo atualmente? _____ Atua em um outro grupo? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Quais: _____</p> <p>Dados do Projeto - Peça Nome do projeto teatral realizado: _____ Função no projeto teatral realizado: _____ Valor inicial da produção (R\$): _____</p>
<p>Quantas temporadas: _____ Período médio: _____ Ocupação média de assentos por apresentação (%): _____ Prêmios: _____</p>

Questões abertas

Perguntas	Pontos de atenção	Anotações
Q1: A escolha da produção, assim como as demais decisões, foi feita de forma coletiva?	Produção = peça	
Q2: Existiu a figura do gerente ou líder da produção teatral? O gerente direcionou as escolhas? Quem fez esse papel no projeto?		

Q5: Houve análise de viabilidade da produção antes do início da mesma? Como foi feita? Que tipo de informação foi levada em consideração para a tomada de decisão?		
Q3: Houve distribuição clara de papéis e responsabilidades? Que tipo de habilidades foram necessárias?		
Q6: Houve planejamento formal, tais como cronograma, controle financeiro, avaliação de riscos ?		
Q11: Qual é a origem da relação das pessoas que trabalham neste projeto [listar pessoas]: Amigo; Realizaram projetos teatrais anteriores; Realizaram outro tipo de atividade anterior; Indicação de amigo; Indicação de colega de profissão; Audição.	Apresentar a lista de pessoas da ficha técnica da produção	
Q12: A reputação de um profissional foi avaliada antes da celebração de uma parceria ou convite de trabalho? Quais são as ações para avaliar essa reputação?		
Q4: O projeto desta peça tinha um fim lucrativo? Como as pessoas foram remuneradas durante o período de produção?	Sim => Planejado nos custos de produção? Não => Como eles se mantiveram durante este período	
Q7: Que tipo de parcerias foram realizadas para a viabilização deste projeto? Qual foi a origem dos parceiros?	Tipo: Para que: Origem da relação:	
Q8: Como foram levantados os recursos para o financiamento deste projeto? Qual a origem dos recursos?	Quem fez? Empresas ? Incentivo?	
Q8a [não usou lei] Por que não foi utilizada as leis de incentivo para o financiamento do projeto?	Burocracia? Ideologia? Desconhecimento?	
Q8b [usou lei]: Quem escreveu o projeto para a utilização da lei de incentivo? Foi necessário suporte complementar para essa tarefa?		
Q10: Como foi obtido o patrocínio? Descreva o processo [somente para projetos patrocinados]	Conhecido do grupo?	

	Empresa de captação?	
Q9: Durante a produção, foi necessário a busca de mais recursos do que inicialmente estava planejado? Como esses recursos foram obtidos?		
Q13: Descreva quais foram os recursos disponibilizados por meio da rede social que possibilitou a viabilização do projeto teatral?	Recursos: atores, dinheiro, equipamentos, cenografia, divulgação	
Q13a A que se pode atribuir a não viabilização deste projeto?		

Lista de Membros

Nome projeto teatral: _____

Nome	Relação
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição

	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição
	<input type="checkbox"/> Amigo <input type="checkbox"/> Projetos teatrais anteriores <input type="checkbox"/> Outro tipo de atividade anterior <input type="checkbox"/> Indicação de amigo <input type="checkbox"/> Indicação de colega de profissão <input type="checkbox"/> Audição

APÊNDICE C – FONTES DE PESQUISA DOS PROJETOS TEATRAIS

Sistema Salic: <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>

Plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/>

Enciclopédia Virtual do Teatro Brasileiro: <http://teatropedia.com>

Estadão – Cultura Teatro e Dança: <http://cultura.estadao.com.br/teatro-danca/>

Guia da Folha de São Paulo: <http://guia.folha.uol.com.br/teatro/>

Ministério da Cultura – Projetos Incentivados: <http://www.cultura.gov.br/projetos-incentivados1>

Banco de dados sobre a história do Teatro no Rio de Janeiro:
<http://www.todoteatrocarrioca.com.br/>

Veja São Paulo: <http://www.vejasp.com.br>

Aplauso Brasil: <http://www.aplausobrasil.com.br/>

SP Escola de Teatro: www.spescoladeteatro.org.br

Acervo digital Unesp: <http://www.acervodigital.unesp.br>

Sistema Salic (novos projetos): <http://novosalic.cultura.gov.br>

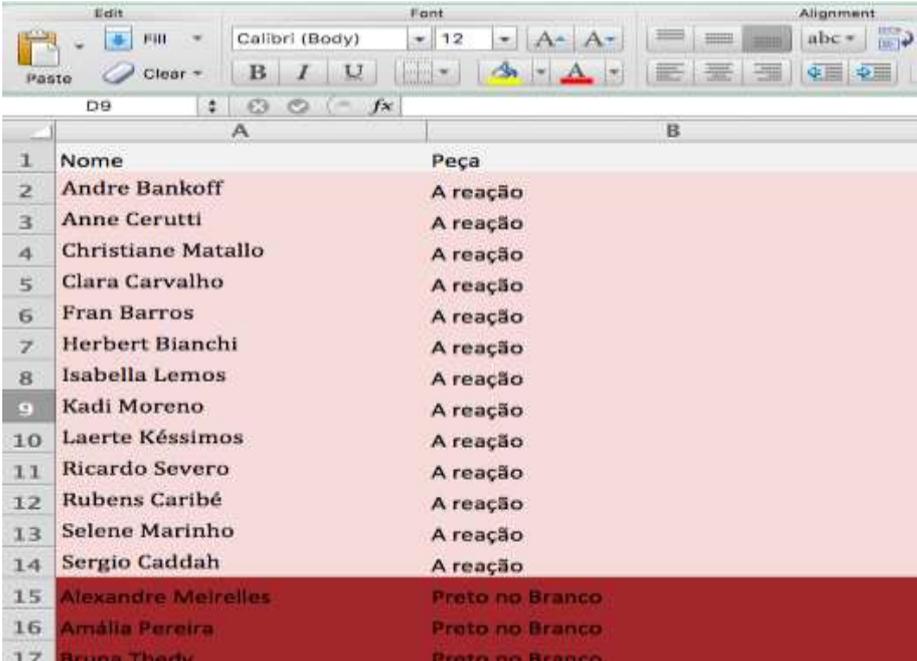
Cia. Brasileira de Teatro: www.companhiabrasileira.art.br

APÊNDICE D – CONSTRUÇÃO DA MATRIZ

Neste apêndice será apresentada as ações passo a passo para a construção da matriz, utilizando os softwares Microsoft Excel e UCINET. Os dados com o nome do projeto e nome dos membros do projeto foram coletados por meio de pesquisa na internet e organizados em uma planilha Excel.

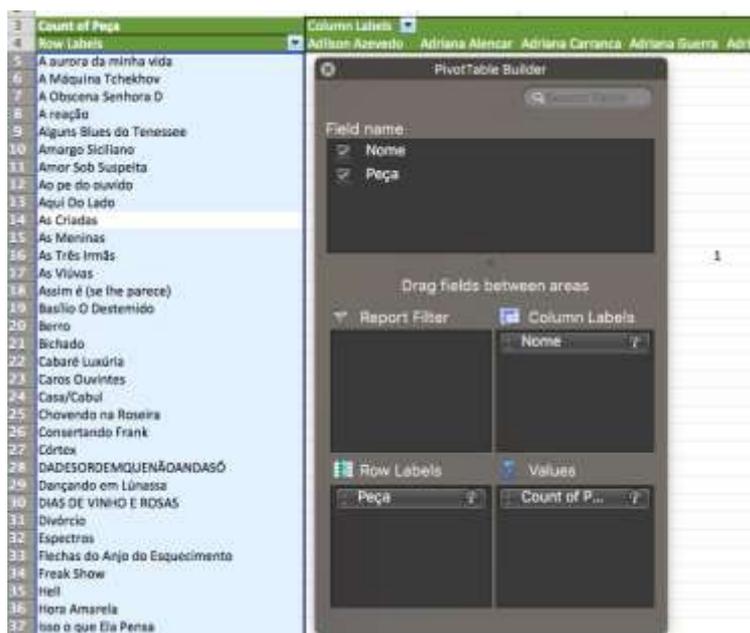
Os dados precisaram ser normalizados, pois um mesmo membro poderia ter nomes diferentes em projetos distintos, como por exemplo: Paula Sanches Sant Ana, Paula S. Sant Ana, Paula Santana, Paula Sanches e Paula Sanches Santana. A normalização, feita de forma manual, permitiu a contabilização correta de quantas peças cada membro participou. A seguir descrevemos passo a passo.

1. No excel crie uma lista com os nomes de cada projeto e seus respectivos membros, conforme imagem abaixo.



	A	B
1	Nome	Peça
2	Andre Bankoff	A reação
3	Anne Cerutti	A reação
4	Christiane Matallo	A reação
5	Clara Carvalho	A reação
6	Fran Barros	A reação
7	Herbert Bianchi	A reação
8	Isabella Lemos	A reação
9	Kadi Moreno	A reação
10	Laerte Késsimos	A reação
11	Ricardo Severo	A reação
12	Rubens Caribé	A reação
13	Selene Marinho	A reação
14	Sergio Caddah	A reação
15	Alexandre Meirelles	Preto no Branco
16	Amália Pereira	Preto no Branco
17	Bruna Thedy	Preto no Branco

2. Partindo da lista contruida, crie uma tabela dinâmica no excel. O nome do projeto será o rótulo das linhas. O nome dos membros será o rótulo das colunas. Os valores a serem contabilizados serão os da coluna projetos. A matriz apresentará os projetos do lado esquerdo e os membros nas colunas no lado direito. O número “1” significa que o membro participou do projeto.



3. Selecione todas as linhas e colunas que fazer parte da matriz. Copie e cole no software UCINET. Maiores detalhes, no vide Apêndice D.

APÊNDICE E – CONTRUÇÃO DE MAPA E MENSURAÇÃO DA REDE

Criar Matriz

1. Crie a matriz no Microsoft Excel usando PivotTable. Linhas são os membros e colunas os eventos.
2. Selecione e copie a matriz.
3. Cole no Matrix spreadsheet editor do Ucinet.
4. Adicionar 0 nas células vazias: Menu Transform > Fill > Selecionar Replace Blank values with Zeros > Ok.
5. Salve: File > Save.

Transformar Rede 2-modos para Rede 1 modo.

1. No Ucinet clique no menu Data > Affiliations.
2. Salve o dataset criado.

Mensuração de rede ego

1. No ucinet clique em Network > Ego Network > Egonet basic measures > selecione o dataset da rede 1-modo.
2. Mantenha todas as configurações padrão e salve o arquivo log.
3. Manipule os dados no Excel.

Mensurar coesão da rede inteira.

1. No ucinet clique em Network > 2-mode Networks > 2-MODE COHESION.
2. Mantenha todas as configurações padrão e salve o arquivo log.
3. Manipule os dados no Excel.

Mensurar centralidade rede 2-modos

1. No ucinet clique em Network > 2-mode Networks > 2-MODE CENTRALITY
2. Mantenha todas as configurações padrão e salve o arquivo log.
3. Manipule os dados no Excel.

Gerar Rede Social 2-modos- Ego

1. Netdraw > Menu File > Open > Ucinet Dataset > 2-mode Network > selecione o dataset gerado pela matriz > mantenha todas as configurações padrão.

2. Menu Layout > Ego Network (simple).
3. Na caixa Ego net, clique no botão Clr (limpar seleção) e selecione somente o projeto. Em Distance, selecione 2.
4. Clique no botão com símbolo de raio (configurar layout).
5. Diminua as fontes e tamanho dos símbolos se necessário usando os botões A, a, S, s.
6. Altere a fonte do projeto principal.
7. Salve como jpg: File > Save Diagram As > Jpeg.

Rede Social Completa (melhorar a visualização)

1. Netdraw > Menu File > Open > Ucinet Dataset > 2-mode Network > selecione o dataset gerado pela matriz > mantenha todas as configurações padrão.
2. Clique no botão com símbolo de raio (configurar layout).
3. Diminua as fontes e tamanho dos símbolos se necessário usando os botões A, a, S, s.
4. Remova os rótulos, deixando apenas os relevantes para o estudo: Properties > Nodes > Label > Visible > Off > All nodes.
5. Na coluna Nodes (direita) selecione *Mode e desabilite as caixas Columns e Rows. Volte para ID. Selecione somente o projeto e os membros do projeto principal.
6. Clique com o botão direito em cada um dos símbolos e deixe a opção de label visível.
7. Volte para opção *Mode e selecione as caixas Columns e Rows. Caso necessário, clique no botão com símbolo de raio (configurar layout).
7. Salve como jpg: File > Save Diagram As > Jpeg

Rede Social Somente membros

1. Netdraw > Menu File > Open > Ucinet Dataset > Network > selecione o dataset gerado pela conversão da rede 2-modos em 1-modos > mantenha todas as configurações padrão.
2. Clique no botão com símbolo de raio (configurar layout).
3. Diminua as fontes e tamanho dos símbolos se necessário usando os botões A, a, S, s.
4. Salve como jpg: File > Save Diagram As > Jpeg

APÊNDICE F – PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE MEMBROS

1. Listou-se todos os integrantes da peça.
2. Por meio da internet, listou-se todas as peças de que cada integrante participou entre 2010 e 2015
3. Utilizando uma planilha Microsoft Excel, foi criada colunas contendo na primeira linha o nome do integrante, na segunda o nome da peça e em seguida a lista dos participantes da peça, conforme exemplificado na Figura X.
4. Após conclusão desta etapa, todos os nomes foram selecionados e colados em forma de lista para normalização dos nomes, conforme exemplo abaixo.
5. Realizou-se o processo de normalização:
 - 5.1. Cada peça foi pintada de uma cor
 - 5.2. peças foram copiadas para uma única coluna e os registros foram ordenados por nome.
 - 5.3. Verificou-se os nomes duplicados em uma única peça ou que estavam escritos de forma distinta entre as diversas peças.
 - 5.4. Aplicou-se a correção removendo os nomes duplicados ou normalizando os nomes que estavam escritos de forma distinta.
6. Realizou-se a criação da matriz conforme Apêndice D.

APÊNDICE G - GLOSSÁRIO DE TERMOS DE REDE

O conteúdo deste glossário foi extraído de (Stephen P Borgatti, Everett, & Johnson, 2014; Wasserman & Faust, 1994)

Adjacente: dois atores diretamente ligados por um link.

Alcance: duas entidades são alcançável desde que haja um caminho ligando-os.

Atributo: característica de um nó ou ligação (laço).

Buraco estrutural: a lacuna entre subconjuntos desconectados de entidades em uma rede. Alguns atores, às vezes chamado de "pontes" ou chaves inglesas de fronteira, criar laços com beneficiar de aberturas estruturais.

Caminho geodésico: o caminho mais curto entre quaisquer duas entidades.

Caminho: uma rota através nós e ligações distintas.

Capital social: são os benefícios obtidos por um indivíduo, como resultado de suas ligações sociais.

Centralidade: uma métrica de importância, a popularidade, prestígio ou poder do nó.

Centralização de rede: o grau ao qual uma rede depende de agentes centrais.

Clique: uma sub-rede, onde todas as partes estão ligadas umas às outras.

Coesão: o grau de ligação em rede.

Comprimento do caminho: o número de ligações que devem ser seguidos ao longo do caminho.

Conectividade: a presença de laços diretos e indiretos em uma rede.

Densidade: a relação entre os laços existentes e todos os laços possíveis em uma rede. Ele varia de 0 (nenhum vínculo entre os atores) a 1 (rede totalmente conectado).

Diâmetro: o comprimento do maior caminho geodésica entre atores da rede (até um máximo de $n-1$).

Direção da ligação (assimétrica): uma flecha direcionada do nó A para o nó B (e vice-versa). Setas duplas, simbolizam contatos recíprocos.

Distância: o comprimento do caminho mais curto entre os nós de rede.

Estrutura de rede: um par de entidades (díade), um conjunto de três entidades (tríade) ou uma formação maior. Díades e tríades são os blocos de construção de subgrupos, grupos e toda a rede

Grafo: uma representação visual que ilustra as relações estruturais entre as entidades.

Grau: a soma de laços diretos de um nó.

Intermediação: a medida em que um nó se encontra entre outros nós da rede.

Isolado: um nó sem nenhuma ligação com outros atores.

Ligação sem direção (simétrica): uma simples linha que liga o nó A ao nó B.

Ligação: um laço relacional. Também chamado de conexão, laço, arco ou borda.

Matriz de adjacência: uma associação (incidência) da matriz mostrando relações entre os nós. A matriz pode ser binária ou valorizado (ponderada). Em redes binárias, 0 indica a ausência de uma ligação e uma indica a presença de uma ligação. Dentro redes ponderadas, os valores das células indicam a frequência de interação, troca ou comunicação.

Nível de análise: nós da rede pode ser indivíduos, grupos, organizações ou mesmo redes inteiras.

Nó: um membro da rede que também pode ser chamado de ator, entidade, ponto ou vértice.

Nó periférico: um nó que está localizado na periferia de uma rede.

Posição: as posições ocupadas por conjuntos de nós em uma rede baseada na similaridade de seus laços estruturais. Posição está relacionada com a noção de função social.

Proximidade: mensuração de quanto que um nó está perto de (ou pode chegar) de outra rede de nós

Reciprocidade: o grau de simetria em uma rede; ou seja, o grau em que laços da rede entre os nós são recíprocos.

Rede de 1-modo: um conjunto de entidades semelhantes, como pessoas e suas relações.

Rede de 2-modos: dois conjuntos de diferentes entidades, como as pessoas e organizações e suas relações.

Rede egocêntrica: qualquer rede pessoal definido pelos laços diretos de uma entidade focal (ego) para outros (alter-ego).

Rede Social: uma estrutura social distinta formada pelas entidades e as relações dentro dela.

Topologia de rede: as características estruturais de uma rede que pode ser investigada por meio de várias medidas, como a densidade, distância geodésica média e coeficiente de agrupamento.