



Licenciatura em Teatro
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



Thiago Carvalho de Sousa Correia

Produção e Gestão Cultural em Teatro

Produção e Gestão Cultural em Teatro

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE TEATRO
LICENCIATURA EM TEATRO

Thiago Carvalho de Sousa Correia

Produção e Gestão Cultural em Teatro

Salvador
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira
Vice-Reitor: Penildon Silva Filho
Pró-Reitoria de Extensão
Pró-Reitora: Fabiana Dultra Britto
Diretor da Escola de Teatro:
Prof. Claudio Cajaiba Soares

Superintendência de Educação a
Distância -SEAD

Superintendente
Márcia Tereza Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais
CTE-SEAD
Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de Design Educacional
Lanara Souza

Coordenadora Adjunta UAB
Andréa Leitão

Licenciatura em Teatro

Coordenador:
Prof. Mateus Schimith

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais
CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &
Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação
Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico e diagramação

Haenz Gutierrez Quintana

Foto de capa: Cena do espetáculo *O Vento da Cruviana* (2014). Foto de Leonardo Pastor

Equipe de Revisão:

Julio Neves Pereira
Simone Bueno Borges

Equipe Design

Supervisão:
Haenz Gutierrez Quintana
Danilo Barros

Editoração / Ilustração:

Carla da Silva; Gabriela Cardoso; Sofia
Virolli; Tamara Noel

Design de Interfaces:

Danilo Barros

Equipe Audiovisual

Direção:

Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Rodrigo Araújo dos Santos
Câmera, teleprompter e edição:
Gleydson Públio

Edição:

Lucas Machado

Animação e videografismos:

Melissa Araujo; David Vieira

Edição de Áudio:

Igor Macedo



O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Esta obra está sob licença *Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0*: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Universitário de Bibliotecas da UFBA

C824

Correia, Thiago Carvalho de Sousa.
Produção e gestão cultural em teatro / Thiago Carvalho de Sousa Correia. - Salvador:
UFBA, Escola de Teatro; Superintendência de Educação a Distância, 2023.
83 p. : il.

Esta obra é um Componente Curricular do Curso de Licenciatura em Teatro na
modalidade EaD da UFBA.

ISBN: 978-65-5631-112-8

1. Teatro – Produção e direção. 2. Teatro - Administração. 3. Teatro – Estudo e ensino
(Superior). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Teatro. II. Universidade Federal da
Bahia. Superintendência de Educação a Distância. III. Título.

CDU: 792

Sumário

Sobre o Autor	6
Apresentação	7
Unidade Temática I - Compartilhamento e Cooperação na Produção e Gestão Cultural em Teatro	9
1.1 Fatores para Fins de Planejamento	9
1.2 Para Contextualizar a Produção e Gestão no Território Brasileiro	11
1.3 Conceitos e Esclarecimentos	16
1.4 Contextualização Sociopolítico-cultural	18
Unidade Temática II - Produção Cultural no Teatro de Grupo	24
2.1 Identidade e Conformação	24
2.2 As Políticas Públicas Relacionadas à Cultura na Década de 1990	32
2.3 Políticas Públicas para as Artes Cênicas	34
Unidade Temática III - Arte de Resistência ou Produto Cultural	38
3.1 Dificuldades do Fazer Teatral	38
3.2 A Função do Produtor Cultural	42
3.3 Atributos do Produtor Cultural	44
3.4 Conhecimentos Básicos de um Produtor Cultural	48
Unidade Temática IV - A Chave do Trabalho Coletivo	53
4.1 Planejar para não se Perder	53
4.2 O Trabalho de Produção e Gestão	56
4.3 Como Definir os Papéis do Produtor e Gestor Cultural	58
4.4 Como Organizar	61
Unidade Temática V - Empreender para Trabalhar	64
5.1 A Cultura e o Empreendedorismo	64
5.2 Como a Administração Entra no Cotidiano	65
5.3 Marketing de Relacionamento	68
5.4 Fidelização de Público na Área Cultural	69
5.5 Compartilhamento e Cooperação	72
Referências	78



Imagem: Freepik.

Sobre o Autor

Thiago Carvalho de Sousa Correia

Ator, pesquisador, produtor executivo, gestor e educador, têm experiências na área das Artes Cênicas com ênfase em Interpretação Teatral, Administração, Pedagogia do Teatro, Produção e Gestão Cultural. É Bacharel em Artes Cênicas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA); Especialista em Política e Gestão Cultura pela Universidade Federal do Recôncavo (UFRB); Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas (PPGAC-UFBA), foi professor substituto no departamento de Artes Cênicas -IDA na UNB. É professor convidado da Faculdade 2 de Julho, ministrando às disciplinas de Produção de Eventos no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Comunicação Organizacional com ênfase em Assessoria de Imprensa e Linguagem e Teoria do Teatro no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu Comunicação e Diversidades Culturais. Atualmente é aluno regular no Doutorado, no Programa de Pós Graduação em Artes Cênicas (PPGAC-UFBA), membro do Grupo de Teatro Finos Trapos (Ba) e Coletivo das Liliths (Ba), para além é gestor da Evoé Casa de Criação, espaço de compartilhamento dos Grupos Finos Trapos e Coletivo da Liliths e é Assessor Técnico na Diretoria de Espaços Culturais da SECULT-BA, professor tutor no curso de Licenciatura em Teatro da Universidade Federal da Bahia, e Professor Credenciado no Programa de Pós-graduação lato sensu em Pedagogia das Artes: linguagens artísticas e ação cultural [EPArtes].



Foto 02: Jade Prado. Na foto: Yoshi Aguiar. Fonte: Arquivo do *Grupo de Teatro Finos Trapos*.

Apresentação

Considero pertinente explicitar que a realização desta escrita tem como parâmetro, o entendimento prático de um pesquisador de grupo de teatro, que trabalha exaustivamente para compreensão e também reflexão do que seria produzir teatro brasileiro, nordestino e também sobre os aspectos de uma gestão que considero a partir dessa perspectiva de grupalidade como um entrelaçamento de individualidades, que reverbera numa soma coletiva. Trata-se do resultado de um processo linear, porém interativo, no qual vou construindo planos de trabalho, a partir dos desejos de cada ação realizada dentro da minha coletividade. Importa ainda informar que esse é um trabalho de artesão, que vai sendo bordado e construído com muitas mãos, sonhos e desejos. Nesta aula, iremos refletir como ações artísticas podem ser planejadas em etapas, seja preparação, coleta, análise e compartilhamento de ideias para uma captação e ou mesmo, para comercialização de um produto na elaboração de um projeto.

Trago duas palavrinhas no início desta escrita, que para muitas pessoas, causa estranheza por ser pouco utilizada no campo das artes cênicas, a primeira é a comercialização, e a segunda, o produto. Aqui, entenderemos na prática, como elas se relacionam, e como elas fazem sentido, quando do uso de modo aquedado.

Na realização deste componente, pensaremos e estudaremos o campo da produção e gestão cultural com os seus desdobramentos, também ancoraremos nos estudos das políticas públicas para entender na prática o que é gestão pública e cultural e como elas se manifestam na rotina de um grupo de teatro e ou de artistas da cena, seja na criação de um espetáculo e/ou em uma ação de formação. A fim de se fazer essa identificação, faremos levantamentos de alguns dados documentais e iconográficos sobre a produção e a gestão de grupos da sua região, através de entrevistas com os artistas produtores locais. Aqui também trarei experiências e estudos de caso

de grupos brasileiros, em especial, grupos de teatro que reúnem a sua artesanaria no interior do estado da Bahia, uma vez que acredito ser de extrema importância a expressão dessa pluralidade e também singularidade que se manifesta em nosso fazer, pois são estes que fortalecem o que chamamos de Capital Baiano.

Sobre os aspectos supracitados, trarei exemplos de diários de bordo, registros de ensaios, planos de produção, relatórios finais, fotografias e material audiovisual de espetáculos cênicos de dois grupos dos quais faço parte. O primeiro é o *Grupo de Teatro Finos Trapos*, que acabou de comemorar os seus 19 anos, e o segundo, o *Coletivo das Liliths* com 9 anos de atuação, ambos se formaram na Escola de Teatro da Universidade Federal da Bahia - UFBA. Estes grupos possuem uma sede de trabalho intitulada de *Evoé Casa de Criação*, o espaço é uma experiência de convergência entre os grupos e artistas na cidade do São Salvador.

Abro esse parêntese, pois considero oportuno explicitar que minha plataforma de atuação profissional se (con)funde com a trajetória dos Grupos citados, visto que sou membro do *Finos* desde 2010 e *Das Liliths* desde a sua fundação em 2013, desempenhando as funções de ator, produtor e gestor de projetos, participando da concepção, planejamento e execução de projetos artísticos dos coletivos. Também trarei outros documentos, que poderão nos ajudar na compreensão dos termos que iremos elucidar durante a nossa viagem sobre produção e gestão cultural em teatro.

Finalizo com o desejo de que possamos cartografar coletivamente essas experiências, pois o campo da produção e da gestão cultural em teatro, mesmo com os cursos de graduação em produção e gestão cultural, e tantos outros de curta e longa duração espalhados pelo país, ainda não dão conta da dimensão estratégica nas artes, porque não podemos pensar cultura como um apêndice no campo das políticas públicas e dos investimentos privados. Por isso, estudaremos e investigaremos ações que estão na esfera federal, estadual e municipal para tentarmos compreender algumas experiências de delimitações estratégicas usadas por grupos, agitadores culturais, empreendedores e outros. Em termos práticos, pensaremos em políticas e estratégias de formação que promova, simultaneamente, a viabilidade econômica e a gestão democrática da gestão e produção em teatro.



Foto 03: Erica Daniela. Na foto: Francisco André, Frank Magalhães e Thiago Carvalho. Fonte: Arquivo do Grupo de Teatro Finos Trapos.

Unidade Temática I - Compartilhamento e Cooperação na Produção e Gestão Cultural em Teatro

1.1 Fatores para Fins de Planejamento

Para esse curso, iremos lançar pontes entre os universos da cultura, mas especialmente, nas questões relacionadas a administração teatral. Trataremos de temas como empreendedorismo, gestão, produção, organização e planejamento nas artes cênicas. Importa ressaltar que estes conteúdos geram arrepios em boa parte dos profissionais da cultura, mas a ideia é deixarmos de lado, quaisquer preconceitos contra estas palavras, frequentemente demonizadas no meio cultural. Afinal, são apenas palavras. Precisamos buscar a essência de cada uma delas e verificar em que nível podem ser úteis ao nosso cotidiano, fazendo naturalmente as devidas críticas e adaptações, porque uma boa gestão precisa se fazer presente em qualquer negócio, inclusive nos negócios culturais.

Nessa perspectiva, convido cada um/uma, a entender seu objeto artístico como um negócio. Um espaço cultural é um negócio, um espetáculo teatral é um negócio, uma ação artística é um negócio. É o negócio da sua vida. Você não quer viver disso? Se deseja se profissionalizar verdadeiramente, precisa encontrar fontes de recursos para viabilizar suas iniciativas. Precisa se conectar com aqueles e aquelas que querem pagar por seu produto – outra palavrinha abominada –, sejam eles empresários, gestores públicos ou pessoas físicas. No final das contas, tudo é troca. Você oferece uma criação artística e os outros, em contrapartida, lhe concedem um patrocínio,

aprovam seu projeto em um edital, pagam por um ingresso ou contribuem com sua ação de *crowdfunding*¹.

Quando abordo o tema já de início, dessa maneira, pode horrorizar algumas pessoas mais sensíveis e isso é compreensível. Com frequência as pessoas confundem profissionalização da gestão com mutilação do processo criativo ou algo ainda mais delicado: atendimento aos interesses do mercado. Infelizmente, ainda hoje existe certo pudor, notadamente entre alguns artistas, de reconhecer a importância de utilizar técnicas e princípios da administração e da economia em benefício de seu trabalho, principalmente, porque os materiais disponíveis no campo das artes cênicas ainda não dão conta de suprir essas questões, mas há de convir que grupos de teatro espalhados pelo Brasil, têm o cuidado de publicizar os seus estudos de casos, trazendo relatos substanciosos para o fortalecimento da área. Outro dado, é que persiste o preconceito de que a estruturação das atividades de produção e gestão em bases profissionais provoca, necessariamente, conflitos com o processo criativo, e que pensar o grupo artístico como um negócio significa produzir apenas aquilo que o mercado demanda.



Sabendo um pouco mais

Na verdade, a experiência tem mostrado que, ao contrário, a correta utilização de tais técnicas abre novas perspectivas para os criadores, na medida em que os liberta de uma série de amarras de ordem operacional e burocrática. A equipe de criação do Grupo Corpo, por exemplo, pode se dedicar integralmente às suas funções diretamente relacionadas com a dança, porque dispõe de uma sólida base administrativa. A profissionalização da produção e da gestão da Companhia, desde os seus primeiros tempos, na década de 1970, foi certamente um dos aspectos que tornaram possível o sucesso de sua trajetória. (AVELAR, p. 50)

¹ Ver no glossário.



Glossário

Produção Cultural: São atividades voltadas à promoção de ações para o desenvolvimento artístico, cultural e educacional, como espetáculos de teatro, música, dança, exposições, festivais, produção de audiovisual, literatura, preservação de patrimônio, dentre outros.

Gestão Cultural: Este é um tema recente no cenário cultural e, a princípio, pode ser entendido como um conjunto de procedimentos administrativos e operacionais que pressupõe a gerência de processos no campo da cultura e da arte, é preciso entender que vai além disso.

Crowdfunding: É uma modalidade de financiamento em que várias pessoas investem pequenas quantias de dinheiro em uma ideia ou um negócio, por meio da internet.

1.2 Para Contextualizar a Produção e Gestão no Território Brasileiro

No Brasil, ao menos três grandes momentos da produção de teatro ocorreram: as décadas em que os chamados grandes atores, estrelas de extraordinária capacidade de comunicação com a plateia, foram ao mesmo tempo empresários de mercadorias, pois vendiam a si mesmos; o aparecimento, contra os anteriores, do Teatro Brasileiro de Comédia, em São Paulo, provocando, pouco depois, a formação de empresas capitalistas tímidas, ainda de propriedades dos principais atores ou diretores (exceção do próprio TBC, cujo empresário era uma figura de destaque da burguesia industrial de São Paulo); o aparecimento, contra o esteticismo do TBC, de companhias profissionais, preocupadas com o nacional-popular e o social (PEIXOTO, 1989, p. 350).

Nesse viés, são interessantes os casos dos grupos de teatro Arena e Oficina que reuniam cinco ou seis sócios – também atores e diretores – identificados com um compromisso ideológico definido: o de procurar sempre atenuar as diferenças entre detentores dos meios de produção e assalariados, sem saber que, na realidade, é praticamente impossível sobreviver sem manter intacta essa viciada relação de dependência. Justamente no momento em que procuravam se desvencilhar de uma estrutura capitalista de produção, as duas companhias citadas, ao tentar a cooperativa ou uma tímida forma de autogestão, levadas por certo idealismo, foram destruídas ou destruíram a si mesmas.



Atividade

Você conhece algum grupo de teatro elencado anteriormente em nosso texto? Quais deles? Caso não, convido você a conhecer um pouco mais dos mesmos nos links abaixo. Após, tente trazer características que se aproximam em sua estética, poética e o que acredite ser importante nesse sobre o pensar grupos de teatro no Brasil.

Teatro Oficina

<https://teatrooficina.com/>

Teatro de Arena

<http://latinoamericana.wiki.br/verbetes/a/arena-teatro-de>

Essas experiências de produção do teatro brasileiro, em um momento muito específico de sua história, evidenciam a real condição desses empresários e empregados (ressalvadas as particularidades de um ou outro caso), conforme exposto por Fernando Peixoto (1989) “Muitos empresários deliberadamente ganhavam mensalmente, em termos objetivos, menos que alguns de seus empregados” (p. 351). Apesar das evoluções, salta aos olhos que produzir teatro no Brasil continua sendo uma tarefa árdua, pois as mesmas questões, ainda que fletidas em décadas diferenciadas, oferecem idênticos desafios.

Na verdade, sabemos que se trata de uma conclusão sem novidades. Numa sociedade dividida em classes, o empresário é o protagonista da produção teatral, sempre. Pensando na produção em grupo, na divisão dos seus lucros, poderemos ter outra perspectiva que não a do capitalismo –cujo processo do trabalho se manifesta como meio de valorização do capital. Nesse sentido, nem todo produto é mercadoria, e nem todo dinheiro é capital; no caso do teatro, a mercadoria resulta do trabalho humano e se destina ao mercado.

Sem dúvida, uma conclusão indiscutível, na medida em que a propriedade dos meios de produção sempre foi, através da história da vida social, a maneira mais eficiente de assegurar a propriedade das ideias e da cultura dominante, que justamente por isso é a cultura das classes que dominam. (Ibidem, p. 349).

Nessa direção, as relações que os membros de um grupo de teatro estabelecem entre si num grupo cooperado são diferentes daquelas que estabelecemos grupos em um espetáculo comercial, cujo elenco se reúne apenas para uma montagem; em que o espetáculo tem uma durabilidade programada, com cachê específico para a quantidade de meses trabalhados. Assim, segundo o professor e economista Gabriel Kraychete:

Para que a atividade funcione é preciso que cada um dos integrantes do grupo assuma, de acordo comum, compromissos e responsabilidades. São estas etapas de convivência estabelecidas pelos próprios membros que determinam a forma e a qualidade da gestão de um grupo. (KRAYCHETE, 2012, p.11).

As condições de viabilidade de um grupo cooperado contêm, portanto, um substrato de reprodução de determinada relação social de produção, marcada pela condição de não mercadoria da força do trabalho e da apropriação do resultado do trabalho pelos integrantes, conforme regras por eles definidas. Tal forma social de produção suscita e requer mecanismos democráticos de controle de gestão, o que resulta em grande desafio enfrentado pelos grupos.

A eficiência econômica e o modo de gestão, em meu entender, não podem ser pensados separadamente, como se existisse uma formação para o associativismo e outra para a eficiência econômica. A relevância do tema que aqui estamos discutido se pauta, primeiramente, na importância da gestão e produção cultural tomando como base os modos de produção desenvolvidos por coletivos e artistas que surgiram na década de 1970 aos anos 2000, entendendo que essas pautas, se fazem importantes em virtude da sua significância no cenário cultural nacional, a partir das políticas desenvolvidas no período. Estes artistas, vêm se constituindo como vigorosa via de desenvolvimento das artes cênicas brasileiras, realizando ações em diversas frentes de trabalho.

Localizo inicialmente, como esses artistas coletivamente e ou individualmente geravam os seus espetáculos, tomando como bases reflexões e pensamentos filosóficos. Então, é importante compreender o modo como um artista pode gerenciar seus produtos (espetáculos, livros, catálogos, e tantos outros), com e/ou sem financiamento público.



Atividade

A partir do que foi apresentado até aqui, você conseguiria identificar três grupos da sua região, que desenvolvem atividades artísticas, sejam elas na linguagem do teatro, música, dança, circo e cultura popular?

Ao contextualizar a produção e a gestão cultural no Brasil, faz-se necessário mencionar ao leitor que nas duas últimas décadas, o setor cultural brasileiro experimentou um acelerado processo de expansão que beneficiou o fluxo inédito de recurso. Esses avanços foram expressivos, resultando na multiplicação de diversas oportunidades para artistas, técnicos e outros da área. Tivemos nesse meio tempo, um movimento irregular de fluidos

– que são conhecidos no campo da cultura em seu labor diário –, importa mencionar que o setor se ampliou de maneira surpreendente, gerando postos de trabalho num ritmo acelerado. O êxodo compulsório de profissionais da cultura diminuiu consideravelmente em várias capitais e mesmo algumas cidades do interior experimentaram novos tempos, em que se tornou possível a um artista, produtor ou gestor desenvolver seu trabalho sem a necessidade de afirmação prévia em um grande centro.

Esse crescimento foi significativo e permitiu o surgimento de experiências bem-sucedidas pelos quatro cantos do país. Os editais de financiamento se multiplicaram e os recursos começaram a irrigar a área, embora ainda de maneira insuficiente, desequilibrada, tanto do ponto de vista da distribuição geográfica quanto do perfil dos projetos beneficiados. Apesar de todos os avanços, é inegável que o modelo de financiamento à cultura construído no país ainda tem seus limites.

O maior desses limites talvez seja o caráter eventual daquilo que é financiado, resultado inequívoco de um padrão determinado pelas leis de incentivo e seus horizontes anuais. Discute-se muito pouco sobre projetos de manutenção e continuidade, quase nunca se fala em planos plurianuais. Com isso, a permanência de grupos e entidades culturais continua sendo um desafio para seus produtores e gestores. Os empreendedores culturais brasileiros vivem de evento em evento e seguem aos sobressaltos, obrigados a conviver com o fantasma da descontinuidade e com a incômoda sensação de “fim de linha” a cada resultado negativo de edital, a cada reunião de negociação de patrocínio frustrada.

A partir das manifestações de 2013 e da forte desestabilização política que se desenhou progressivamente no país, a batalha por recursos ganhou coloridos mais dramáticos. Conseguir dinheiro para projetos culturais nunca foi algo fácil no Brasil, mas, com o aperto geral na economia, o que era difícil se tornou um desafio ainda maior. O fato é que nossa cultura continua sendo extremamente dependente do mundo empresarial e, por conseguinte, bastante suscetível aos humores do mercado. Enquanto a economia estava a pleno vapor, assistimos a um momento de grande florescimento cultural. Quando a curva se tornou descendente, boa parte das empresas imediatamente fechou a torneira de seus programas de patrocínio. Pelo visto, continuam valendo as palavras proferidas pelo escritor norte-americano Scott Fitzgerald, lá pelos anos 1920: “Cultura vai atrás do dinheiro” (WISER, 2009).

Nesta breve contextualização, além das imensas dificuldades para a captação de recursos, é preciso também considerar o forte cerco burocrático que gradativamente vai se fechando em torno dos empreendedores da área. A cultura brasileira vive a era dos editais, que, por um lado, torna mais democrático o acesso aos recursos, mas que, por outro, cria novos desafios para artistas, produtores e gestores. Cada vez que um empreendedor busca

recursos públicos para a realização de um projeto, traz no “pacote” pesadas obrigações, materializadas na forma de prestações de contas repletas de armadilhas. A sanha burocratizante avança até mesmo sobre as empresas privadas, que vão incorporando aos seus programas de patrocínio exigências tão severas que beiram a crueldade.

Produzir cultura hoje é algo completamente diferente do que era há dez anos. No passado, de um jeito ou de outro, o próprio artista era capaz de conduzir sua carreira, sozinho ou amparado apenas por um produtor. No entanto, não há como fechar os olhos para a nova realidade que se desenha: a gestão de um empreendimento cultural, por menor que seja seu porte, vem ganhando contornos cada vez mais complexos. Não há mais espaço para improvisos e, sobretudo, para aventuras solitárias. O êxito de um projeto cultural exige diferentes competências que, dificilmente serão encontradas em uma única pessoa.



Glossário

Editais de cultura: São formas de captação de recursos para realizar projetos do setor. É importante ressaltar que alguns editais solicitam a aprovação prévia em leis de incentivo fiscal, já outros não. Outro dado, é que cada edital tem a sua regra.

Leis de incentivo: Trata-se de renúncia fiscal, criada pelo poder público, e ela tem o objetivo de estimular o investimento, crescimento ou geração de empregos em determinado setor, promovendo e desenvolvendo socialmente e economicamente.

Projetos plurianuais: Ele define as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal, e é estabelecido por lei, com vigência de quatro anos.

Financiamento Público cultural: São programas para incentivar, grupos, coletivos, artistas independentes, espaços e outros.

Patrocínio: Refere-se à proteção e amparo, e o objetivo principal é amparar atividades, normalmente com auxílio financeiro.

Prestação de contas: No processo de aprovação de um projeto em editais de liberação de recursos públicos, é necessário que se apresente uma planilha de previsão de gastos. Este já é um pontapé inicial da prestação de contas que pode ser utilizado como base.

1.3 Conceitos e Esclarecimentos

Como um artista consegue produzir diante de certas adversidades encontradas no percurso, sejam elas físicas ou financeiras? Antes de responder, começarei pela história dos coletivos atuados na década de 1970, como mencionado anteriormente, no território brasileiro – os quais conseguiam sobreviver financeiramente, apesar da ditadura já instalada no período. Ancorado em depoimentos de autores, diretores e produtores do período, suponho que, no primeiro instante, quanto mais as peças teatrais eram cortadas e vetadas pela censura, mais os artistas refaziam-nas – e “refazer”, nesse contexto, significava criar uma nova linguagem, às vezes alusiva e metafórica.

Os artistas não se rendiam à repressão – “eles abriam buracos respiradouros”, como afirma Waly Salomão em depoimento ao programa da série Panorama Histórico Brasileiro². Esse era um período delicado na conjuntura do país, que vivia a instituição do Ato Institucional n. 5 AI-5, a ditadura militar, o milagre econômico pela ótica da contracultura³ e dos meios de comunicação de massa. Era, sem sombra de dúvidas, um retrato de cores fortes dessa década tão criativa. Um período no qual os artistas viviam em uma corda bamba, movidos sob a pressão da ditadura – enquanto gritávamos pelo tricampeonato, sugerindo que o Brasil de fato avançava – e embalados pelo milagre econômico, no qual o cidadão brasileiro consumia desenfreadamente. *Slogans* apareciam demarcando a condição de cada um, como “Compre só o que o seu dinheiro pode pagar” e “Quem tem, tem; quem não tem, não tem!”.

A atmosfera dos anos de 1970 requer certa vivência para melhor compreensão, pois foi um período libertário, em que o caráter nas artes estava embocado na coletividade. Para Jards Macalé (2013), “Os militares tinham medo ou se preocupavam com o campo da educação e da cultura, pois eram canais por onde passariam ideologias diversas”. Nessa compreensão, ficaria mais fácil o país se esconder por trás da tríade eufórica: a TV, a moda e o tricampeonato, visto que era uma forma de escamotear o que acontecia no país, em termos político, econômico e social.

Nesse cenário, o teatro passou a ser política em si, não mais o elemento auxiliar; era a própria política, uma vez que tratava de temas da realidade brasileira, destacando a intensa repressão e a necessidade de se recuperar a liberdade de expressão. Sobressaem

² Depoimento concedido pelo autor em edição do programa Panorama Histórico Brasileiro: Trajetória anos 60 e 70 – A cultura, a ditadura, a censura, a contracultura e o desbunde. Rio de Janeiro: Toca da Lapa Filmes, 19 de outubro de 2013. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=KyGZNMCHuAA>. Acesso em: 20 set. 2022.

³ Definida como um ideário altercador, que questiona valores centrais vigentes e instituídos na cultura ocidental. Justamente por causa disso, são pessoas que costumam se excluir socialmente e algumas que se negam a se adaptarem às visões aceitas pelo mundo. Com o vultoso crescimento dos meios de comunicação, a difusão de normas, de valores, de gostos e de padrões de comportamento se libertava das amarras tradicionais e locais – como a religiosa e a familiar, ganhando uma dimensão mais universal e aproximando a juventude de todo o globo de uma maior integração cultural e humana.

desse período teatral um burburinho em torno do experimentalismo e trabalhos alternativos; era a transgressão em meio ao mundo globalizado, em que se tornava impossível não falar de dinheiro. Temas como comunicar, consumir, desvendar e experimentar se manifestavam diariamente. Era a ascensão da classe média por meio do milagre econômico. Notava-se uma explosão da comunicação de massa; e a cultura, nesse contexto, era pensada como cultura de mercado.

O objetivo era chegar ao grande público e criar um mercado de consumidores – a televisão substituía a estética do subdesenvolvimento no teatro e no cinema pela mágica visual. Em oposição, conforme ressalta Pellicciotta (1997), “o teatro teve um papel importante na reconstrução das identidades estudantis, com o intuito de agregar estudantes e propor discussões relacionadas ao cotidiano da universidade” (p.20). Outra maneira de pensar teatro fora dos modelos com os quais as companhias estavam acostumadas. Na ocasião, emerge uma tendência marcante nos anos 1970: o Teatro de Grupo, em que os modos de produção e os critérios de seleção estética estavam em evidência. Ao analisar esses grupos, a pesquisadora Mariângela Alves Lima (2005) expõe:

Associações que se constituem tendo como base postulados ideológicos, novos modos de produção econômica, ou que, simplesmente, são tentativas de unir qualquer coisa com o objetivo de fazer qualquer coisa. Dentro de uma configuração política e social que concentra em poucas mãos o poder e a riqueza, o artista de teatro tenta, com a maior boa vontade, opor a esse “salve-se quem puder” um projeto coletivo. Ser coletivo nessa circunstância é uma condição primeira e imperiosa. (LIMA, 2005, p. 235).

Pensar na coletividade antes mesmo de organizar ou planejar economicamente a continuidade de um grupo ou coletivo chama a atenção, fazendo emergir o questionamento: por que estar junto? Para Alves Lima (2005), “[o] grupo significa uma tentativa de eliminar do interior da criação teatral a divisão social do trabalho” (p.237). Pensando nisso, constata-se que se trata de um novo movimento, que, por sua vez, é diferente do vivido pelos coletivos nos anos 1970, em que o desejo de ser grupo, de produzir uma arte que não fosse apenas uma expressão individual, nascia de uma oposição explícita entre a história do país e esse modo de convivência e de trabalho.

É importante pensar que antes de corresponder a um ideário artístico, um artista, um grupo responde a uma desarticulação real da sociedade, prevista até mesmo no modo de produção predominante nessa sociedade, conforme afirma Lima, “[...] se os homens de teatro se agrupam é porque há um inimigo externo que obriga a invenção de estratégias de associação” (LIMA, 2005, p. 236). É como alguém que se manifesta ou se posiciona diante de um sistema.

As experiências econômicas do período são de fato um gancho para compreender as estratégias de produção vividas no século XX. Todavia, o modelo operacional tende a conduzir ou rever o que é vivenciado hoje no Brasil por coletivos que sobrevivem de

editais. A dependência do Estado não é uma coisa que começou agora, mas uma estratégia pós-advento da subvenção, em meados de 1986, com a Lei de Implementação, conhecida como Lei Sarney⁴, da qual falarei mais a diante.

Pensando o teatro como uma obra coletiva, suponho que não precisaríamos de outra coisa para caracterizar ou justificar a formação de um grupo, mas, em meio a tantas questões que nos rodeiam, é possível dizer que o modo de produção de um grupo tende a se adaptar por caminhos tortuosos, haja vista o caso do Teatro de Grupo, que muitas vezes é produzido por várias pessoas. Tal procedimento funciona como uma organização intermediária, que vai se adaptando ao produto coletivo e às exigências do modelo econômico capitalista.



Atividade

Procure em sua região, algum grupo de teatro, dança, música, cultura popular e outro que tenha feito alguma captação de recurso, através de leis federal, estadual e ou municipal, e os pergunte, se eles conseguiram prestar contas do projeto e como foi.

1.4 Contextualização Sociopolítico-cultural

O tema da política e da cultura desse período é extenso. Para Ridenti (2005), “apolítica cultural nos anos de 1970 acontece como uma finalização das vanguardas⁵ no Brasil” (p. 05).

Com a finalização do ciclo das vanguardas, que começaria em 1922 com a Semana de Arte Moderna, entra para o cenário político o Partido Comunista Brasileiro (PCB)⁶ que, para alguns, se encerrou politicamente na primeira metade dos anos de 1970 com a derrota das esquerdas armadas, e, para outros, continua até os dias atuais, ainda que na clandestinidade.

⁴ A primeira lei federal de incentivo fiscal para atividades artísticas no Brasil, criada um ano após a separação dos ministérios da Cultura e da Educação.

⁵ As vanguardas europeias foram importantes para o desenvolvimento da arte moderna no Brasil: o Futurismo, na Itália, o Expressionismo, na Alemanha, o Cubismo de Picasso ou o Dadaísmo na Suíça. Tais movimentos e outros que os seguiram influenciaram bastante os intelectuais brasileiros, principalmente aqueles que mantinham contato direto com essas vanguardas quando viajavam para a Europa. Na virada do século XIX para o XX, a Europa vivia intensamente o clima de rompimento com todo o passado artístico e cultural. O clima político era tenso às vésperas da Primeira Guerra Mundial (1914) e com a Revolução Russa (1917). Por essa razão, a tensão emocional dos artistas falava alto e determinava o tipo de criação artística e literária. Eles viviam intensamente a glorificação do mundo moderno e a criação totalmente livre de cada modo de expressão, de cada estilo e temática, de cada pintura ou escultura antiacadêmica.

⁶ Partido Comunista Brasileiro (PCB) é um partido político brasileiro de esquerda, que se define como um partido de militantes e de quadros revolucionários que se formam na luta de classes, na organização do proletariado.

Esse período coincide ainda com o esgotamento do Tropicalismo⁷ – a última expressão de um posicionamento vanguardista brasileiro – e com a fundação do Partido dos Trabalhadores (PT). Ao evocarmos a vanguarda, evocamos a relação com os combates militares. O espírito vanguardista é tributário dos bolcheviques⁸, que foram vitoriosos na Revolução Russa de 1917. A proposta era incentivar as lutas do proletariado e sua organização política – a análise científica da história se formulava por meio da consciência da classe revolucionária atribuída aos trabalhadores. No que se refere ao campo das artes, a noção de vanguarda tem um aspecto de combate, capitaneado por aqueles que seriam portadores do novo em ruptura revolucionária com a ordem artística estabelecida. Sobre o tema, Marcelo Ridenti (2005) afirma,

Tanto na política, como na cultura, o ciclo das vanguardas vai, grosso modo, da década de 1920 até o início dos anos 1970. Ele corresponde ao desenvolvimento econômico acelerado e à consolidação do modo de produção capitalista no Brasil, a partir da modernização autoritária imposta por duas ditaduras, com intervalo democrático-desenvolvimentista de 1946 a 1964. Em meados da década de 1970, já estava estabelecida no país uma típica sociedade de classes, cuja complexidade e fragmentação dificultariam a organização de vanguardas significativas, política e culturalmente. (RIDENTI, 2005, p.2).

É importante dizer que, até o início dos anos de 1970, ainda havia forte eco da agitação política e cultural que convulsionou a sociedade brasileira na década anterior, ancorando-se em coordenadas históricas específicas –as quais podem ter sido caracterizadas pelas sociedades que adentram definitivamente na modernidade urbana capitalista, conforme aponta a proposta analítica de Perry Anderson (1986):

A intersecção de uma ordem dominante semiaristocrática, uma economia capitalista semi-industrializada e um movimento operário semi-insurgente. Em suma, o modernismo – marcado por diferentes e sucessivas correntes ditas de vanguarda – caracteriza-se historicamente: 1) pela resistência ao academicismo nas artes, ligado a aspectos pré-capitalistas na cultura e na política, em que as classes aristocráticas e latifundiárias dariam o tom; 2) pela

⁷ A Tropicália, ou Tropicalismo, formou-se em 1967, ainda no período da ditadura militar. Um grupo de artistas – cantores, poetas e compositores reuniu-se para trazer algo novo para o cenário artístico brasileiro. Os participantes mais famosos do movimento são os cantores-compositores Caetano Veloso e Gilberto Gil, a cantora Gal Costa e o cantor-compositor Tom Zé, a banda Mutantes e o maestro Rogério Duprat. Outros nomes de destaque são a cantora Nara Leão e os letristas José Carlos Capinan e Torquato Neto.

⁸ Ficou conhecido pelo nome de bolchevique o grupo político russo formado por ex-integrantes do Partido Operário Social-Democrata Russo (POSDR), fundado em 1898. O termo “bolchevismo” (em russo: *bolsinstvo*) é de origem russa e significa “maioria”. O uso do termo para se referir a tal grupo se deve à divisão ocorrida no POSDR, cujos integrantes eram defensores do ideal marxista. Em seu segundo congresso, realizado em Londres, em 1903 (pois a liderança do partido estava banida da Rússia), surgiram duas novas correntes políticas: bolcheviques e mencheviques. Os bolcheviques constituíam a maioria do antigo partido, daí o termo com que ficaram conhecidos. Sob o comando de Vladimir Lênin, ocorreria em torno do Partido Bolchevique a aglomeração de várias lideranças políticas visivelmente influenciadas por ideais revolucionários e interessadas em dar fim às imposições do governo vigente por meio de uma completa reforma na sociedade russa. Os bolcheviques defendiam a revolução socialista, a instalação da ditadura do proletariado, com a aliança de operários e camponeses, enfim, acreditavam que o governo deveria ser diretamente controlado pelos trabalhadores. O segundo grupo, a minoria do antigo POSDR, ficou conhecido como “mencheviques” (em russo: *mensinstvo*), ou minoria, e era um grupo que acreditava em uma fórmula mais moderada de socialismo, que deveria ser implantado após o pleno amadurecimento do capitalismo em terras russas. Os principais líderes dos mencheviques eram Gheorghji Plekhanov e Iulii Martov. XAVIER, Fábio. *Revolução russa: Os bolcheviques e os mencheviques*. Disponível em <http://aprendendocomainternet.blogspot.com/2011/03/revolucao-russa-os-bolcheviques-e-os.html>. Acesso em: 17 ago. 2022.

novidade de invenções industriais de impacto na vida cotidiana, justificando esperanças libertárias no avanço tecnológico; 3) e pela “proximidade imaginativa da revolução social”, fosse ela mais “genuína e radicalmente capitalista” ou socialista. (ANDERSON, 1986, p. 23).

Na perspectiva histórica do modernismo sugerido por Anderson, podemos perceber alguns aspectos que estiveram presentes na sociedade brasileira no ciclo das vanguardas políticas e estéticas. Tal ciclo corresponde ao amadurecimento de um processo histórico, social, político e econômico da sociedade brasileira dos anos de 1920 até 1970.

Foi na década de 1970 – com a derrota das esquerdas brasileiras pela ditadura e os rumos dos eventos políticos internacionais – que se perdeu a proximidade imaginativa da revolução social. Com a ordem da ditadura, muitas pessoas foram punidas com prisões, mortes, torturas e exílio porque ousaram se insurgir abertamente contra ela. A ditadura deu lugar aos intelectuais e artistas de oposição, especialmente a partir do período da chamada “abertura” do regime, promovida durante o governo do general Geisel (1974-1978). Nos anos 1970, concomitantemente à censura e à repressão política, ficou evidente o esforço modernizador que a ditadura já vinha esboçando desde a década de 1960 nas áreas de comunicação e cultura, incentivando o desenvolvimento capitalista privado ou atuando diretamente por intermédio do Estado.



Sabendo um pouco mais

As grandes redes de televisão, em especial a Rede Globo, surgiam com programação em âmbito nacional, estimuladas pela criação da Empresa Brasileira de Telecomunicações a Embratel, do Ministério das Comunicações e de outros investimentos governamentais em telecomunicações, que buscavam a integração e segurança do território brasileiro. A televisão recebia apoio financeiro de diversas instituições estatais de incremento à cultura, a exemplo da Empresa Brasileira de Cinema (Embrafilme), do Instituto Nacional do Livro, do Serviço Nacional de Teatro, da Fundação Nacional de Arte (Funarte) e do Conselho Federal de Cultura.

À sombra de apoios do Estado, floresceu também a iniciativa privada: criou-se uma indústria cultural não apenas televisiva, mas também fonográfica e editorial (de livros, revistas, jornais, fascículos e outros produtos comercializáveis em bancas de jornal), de agências de publicidade, etc. Tornou-se comum, por exemplo, o emprego de artistas (cineastas, poetas, músicos, atores, artistas gráficos e plásticos) e intelectuais (sociólogos,

psicólogos e outros cientistas sociais) nas agências de publicidade, que cresceram em ritmo alucinante a partir dos anos 1970, quando o governo também passou a ser um dos principais anunciantes na florescente indústria dos meios de comunicação de massa.

Diferentemente dos anos 1960 e início dos anos 1970, em geral, esse engajamento significou um apoio às causas, à busca pela carreira individual no mercado de trabalho da indústria cultural de esquerda, do artista como cidadão – que incluía em seu trabalho alguma mensagem política, por exemplo, em filmes ou letras de canções. Contudo, houve alguns casos de engajamento orgânico de grupos artísticos nas causas da oposição e movimentos sociais, preservando laços de criação coletiva.

Ridenti (2005) confere que “a partir de 1972, começaram a surgir grupos teatrais alternativos, com atuação política na periferia, em associações de bairro e Comunidades Eclesiais de Base da Igreja Católica, mas sem compromisso com propostas estéticas de vanguarda” (p. 06). Foram experiências significativas, mas passageiras, que tenderam a minguar juntamente com os movimentos sociais do período. Um exemplo é o Grupo de Teatro Popular União Olho Vivo, que, em fevereiro de 2022, completou 56 anos de existência, desenvolvendo apresentações de teatro em bairros de São Paulo e pelas cidades vizinhas dessa capital. Ao analisar a trajetória do grupo, César Vieira (2016) descreve: “Não é um espetáculo de grupo de teatro, é um espetáculo de libertação de um povo massacrado, e feito, usando teatro como meio e não como fim. O grupo nasce para trocar experiências culturais com a população marginalizada.”⁹ (p. 251).

O caso dos coletivos teatrais que se firmaram nesse período são exemplos fundamentais para se pensar em experiências expressivas, que vão além do campo político e estético. Além do Grupo de Teatro Popular União Olho Vivo, destacam-se, também, duas referências que julgo importantes para esse pensamento: *Asdrúbal Trouxe o Trombone e o Teatro do Ornitórrinco* – os quais emergem de uma prática criativa observada na década de 1970. A primeira característica comum a esses coletivos diz respeito à criação em equipe, isto é, as tarefas de coordenação e execução dos diversos setores administrativos e artísticos são divididas entre os membros. Outro ponto de convergência é o fato de *Asdrúbal Trouxe o Trombone e Teatro do Ornitórrinco* trazerem, em suas respectivas trajetórias, elementos que evidenciam certo planejamento e gestão de grupos, que apareciam nos esquemas de produção. Como afirma Fernandes:

A solução econômica encontrada pelos artistas que, não dispendo de capital para bancar uma produção, resolviam assumir coletivamente a responsabilidade de se empresariar, significava a abertura de um espaço de trabalho independente das sujeições impostas pelo produtor e acabava desempenhando o papel de modelo possível para outros criadores. (FERNANDES, 2000, p. 21).

⁹ Publicado em 26 de fevereiro de 2016. *TUOV 50 Anos de Resistência*, teaser para filme documentário sobre a história do Teatro Popular União Olho Vivo. Direção: Graciela Rodriguez.

Os referidos grupos defendiam um método comum de trabalho. Todos os membros atuavam globalmente, por meio de um processo criativo (as ideias do autor eram discutidas juntamente com o esquema de produção); não havia profissionais contratados, e a renda da bilheteria era dividida em porcentagens equitativas entre os criadores, de modo que a maior conta auferida não somava o dobro da menor. Sobre essas características dos grupos teatrais, Sílvia Fernandes (2000) explicita,

Trabalhando na base de cooperativa de produção, legalizando sob a forma de uma firma com vários sócios, o grupo não estabelece contrato de trabalho com nenhum dos profissionais. Os salários são substituídos pelo convite à participação na cooperativa, com direito a partilha dos lucros e dos prejuízos naturalmente. (FERNANDES, 2000, p. 271).

Ainda nessa lógica, o período de 1970 abriga outros movimentos sociais: é o caso do novo sindicalismo, das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) – inspiradas pela Teologia da Libertação – da mobilização social de trabalhadores urbanos e rurais, incluindo setores significativos das classes médias, no período da transição democrática. Há, ainda, nesse período, certa aproximação de setores artísticos com movimentos populares, embora o processo predominante tenha sido a consolidação inequívoca da indústria cultural.

O pleno desenvolvimento do capitalismo no Brasil tenderia a inviabilizar quaisquer atividades grupais que pudessem embasar socialmente uma arte subversiva, em uma era de ocupação quase completa do espaço cultural pela lógica mercantil, dificultando a produção e a invenção estéticas assentadas nas experiências de grupos. Nos termos de Jameson (1994, p. 36), impunha-se a “atomização reificada”, típica do capitalismo contemporâneo.

O ciclo das bases corresponde ao amadurecimento de um processo histórico, social, político e econômico da sociedade brasileira no decorrer do século XX, em que se generalizaram o trabalho assalariado e a produção em moldes capitalistas avançados. Paralelamente à diversificação da sociedade do trabalho, ocorre a ampliação de novas formas de sociabilidade capitalista, não redutíveis ao assalariamento.

O período corresponde também a um processo de amadurecimento das lutas dos trabalhadores pelos seus direitos sociais, em um país que se tornara eminentemente urbano na década de 1970, com todos os problemas sociais, políticos e culturais gerados pela transformação tão acelerada nas relações sociais. Segundo alguns dados tirados dos censos do IBGE: em 1950, 36,16% da população era urbana; em 1960, 44,67%; em 1970, os habitantes das cidades já chegavam a 55,92%; em 1980, a 67,59% (o processo segue em curso: no último censo, de 2010, 84,35% da população era urbana e 15,65% rural). Importante ressaltar que o IBGE estava se preparando para a realização do censo em 2020, quando eclodiu no país a crise sanitária provocada pela pandemia da COVID-19,

forçando o mesmo a adiar a operação para 2021, mas só começou a realização, no dia 01 de agosto do vigente ano.

Na década de 1970, o ciclo das bases começou com forte resistência às concepções vanguardistas, embora a valorização das lutas populares autônomas não descartasse a ideia de partido. Ao lado da difusão da crítica às organizações de quadros, como os partidos marxista-leninistas¹⁰, ganhava destaque a famosa frase do Manifesto Comunista, segundo a qual a emancipação da classe trabalhadora era obra da própria classe. Na leitura dos setores hegemônicos de esquerda, a partir do final dos anos 1970, no Brasil, isso significava especialmente que a emancipação viria “das bases”, e não de sua suposta vanguarda. Isso não significa que os partidos comunistas tinham deixado de atuar. Eles seguiam na clandestinidade e viriam a ser legalizados em meados dos anos 1980, com a redemocratização. Mantinham sua organização marxista-leninista, mas com atuação cada vez mais institucional, abrindo-se também à ascensão das “bases”, cujas lutas, entretanto, tinham dificuldades crescentes para dirigir.

Ridenti (2005) destaca que outras organizações vanguardistas – caso especialmente das trotskistas¹¹ – continuaram a existir, mas, em geral, como tendências dentro do hegemônico PT ou em paralelo a ele, sempre valorizando as lutas de massas e a organização pela base. Em suma, as organizações de vanguarda perderam a hegemonia no seio das esquerdas, embora ainda existam várias até nossos dias.

O distanciamento que já temos hoje desse período permite questionar a autoproclamada autonomia das bases, organizadas especialmente nos movimentos populares, no novo sindicalismo e nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs). Ou seja, esvaziada a vaga de mobilização popular de base dos anos 1970-1980, começaram a evidenciarem-se os limites dos discursos ideológicos que a acompanharam. Esboça-se assim um novo período na história da esquerda brasileira, que pode ser chamado “da institucionalidade defensiva”¹². O ciclo das vanguardas estéticas e políticas já estaria sepultado, bem como aquele que o sucedeu na história das esquerdas.

¹⁰ A doutrina da luta de classes aplicada por Marx ao Estado e à revolução socialista conduz necessariamente ao reconhecimento da dominação política por parte do proletariado, da sua ditadura, isto é, de um poder que ele não partilha com ninguém e que se apoia diretamente sobre a força das armas. A burguesia só pode ser derrubada se o proletariado se transformar em classe dominante capaz de reprimir a resistência inevitável, desesperada, da burguesia e de organizar, sob um novo regime econômico, todas as massas laboriosas e exploradas. *Lenine: O Estado e a Revolução*. In: CARMO REIS, A. *Temas de História*, Porto: [s.n.], 1998 (Adaptado).

¹¹ Trotskismo é uma doutrina marxista baseada nos escritos do político e revolucionário ucraniano Leon Trótski. É formulada como teoria política e ideológica e apresentada como vertente do comunismo por oposição ao stalinismo.

¹² Em texto recente, Marcelo Ridenti propõe a subdivisão da história das esquerdas brasileiras em quatro ciclos: 1. Anarquista; 2. Das vanguardas; 3. Das bases; 4. Da institucionalidade defensiva. Cada ciclo corresponderia a momentos da organização da sociedade de classes no Brasil. RIDENTI, Marcelo. Trabalho, sociedade e os ciclos na história da esquerda brasileira. In: ARAÚJO, S. M. de; BRIDI, M. A.; FERRAZ, M. (org.). *O sindicalismo equilibrista: entre o contínuo e as novas práticas*. Curitiba: UFPR/SCHLA, 2006, p.23-41.



Foto 04: Jade Prado. Na foto: Frank Magalhães e Shirley Ferreira. Fonte: Arquivo do Grupo de Teatro Finos Trapos.

Unidade Temática II - Produção Cultural no Teatro de Grupo

2.1 Identidade e Conformação

Se essa história não existe, passará a existir. Pensar é um ato. Sentir é um fato [...] Estou esquentando o corpo para iniciar, esfregando as mãos uma na outra para ter coragem [...] retendo, como já insinuei, escrever de modo cada vez mais simples [...].

Clarisse Lispector (1969)

Sobre os critérios estabelecidos para produzir obras de arte e, posteriormente, comercializá-las, Iná Camargo Costa, em entrevista concedida à revista *Vintém*, alerta-nos de que “o modo de produção tem a ver com a visibilidade do que você faz, mas o problema surge quando o questionamento do modo de produção não está vinculado a um movimento social relevante, objetivo.”¹³

No contexto contemporâneo da nossa sociedade, nota-se que os pilares que sustentam a arte estão alicerçados em uma versão simplista, traduzida por dizeres como “tudo o que se vê é arte” ou “tudo é relativo”. Tais afirmações revelam uma tentativa de justificar a ausência de uma criação artística original e até mesmo nova¹⁴. Nos tempos atuais, “é mais importante comprar, ter, do que usar”¹⁵; tal entendimento perpassa a busca incessante por uma novidade. Assim, pode-se constatar a velocidade com que o capitalismo se apropria até mesmo do campo da arte, fazendo com que tudo se torne mercadoria, antes mesmo de se estar pronto. Sobre essa questão do consumo, Bauman (2001) reflete:

¹³ *Vintém*, número 3. São Paulo: Hedra, 1999.

¹⁴ A expressão “nova” aqui pode ser entendida como um produto cênico, um espetáculo teatral, como algo inédito, que não tenha sido experimentado, no intuito de aproximar o público da plateia.

¹⁵ *Revista Espaço Acadêmico*, Ano III, n. 25, junho de 2003. Expressão de domínio público.

As receitas para a boa vida e os utensílios que a elas servem têm “data de validade”, mas muitos cairão em desuso bem antes dessa data, apequenados, desvalorizados e destituídos de fascínio pela competição de ofertas “novas e aperfeiçoadas”. Na corrida dos consumidores, a linha de chegada sempre se move mais veloz que o mais veloz dos corredores. (BAUMAN, 2001, p. 65).

Na perspectiva da criação cênica, uma produção fora de seu contexto pode ser uma abstração, visto que não existe uma produção em geral. Qualquer processo, seja ele de um grupo ou elenco, pode ser visto como algo que contém elementos constitutivos, conforme elenca Rubim (2005), “a) Criação, inovação e invenção; b) Transmissão, difusão e divulgação; c) Preservação e manutenção; d) Administração e gestão; e) Crítica, reflexão, estudo, pesquisa e investigação e f) Recepção e consumo” (p. 89). Todavia, é importante que tais elementos sejam diferenciados e diagnosticados, de modo que a compreensão seja entendida em sua totalidade.

Assim, antes de entrarmos na questão do fazer artístico, será importante fazer uma construção dialógica, a fim de refletirmos e procurarmos entender o sentido primeiro da questão “arte como mercadoria”¹⁶. Para tanto, citaremos Lilita R. Petrilli (1984), pesquisadora do assunto, que afirma: “À primeira vista, a mercadoria é uma coisa útil que satisfaz as necessidades do homem. Porém, essa inocente característica, as coisas úteis sempre possuíram, em qualquer modo de produção” (p. 04). E ainda: “O que distingue a mercadoria dos objetos produzidos pelo homem em outros modos de produção, é que a mercadoria não é criada para consumo de quem a produziu, mas para ser trocada no mercado por outra mercadoria” (Ibidem, p.6).

Se entendermos que a mercadoria tem valor de uso para o seu consumidor, logo teremos uma primeira questão: apenas por essa razão ela teria sido produzida e, conseqüentemente, proporcionado o lucro? Disso, sobressaem dois aspectos apontados por Karl Marx¹⁷ (1971): “a separação entre o valor de uso e o valor de troca das mercadorias” (p.86), que vão engendrar o fenômeno chamado pelo autor de “fetiche das mercadorias”¹⁸, o que é inseparável da produção de mercadorias”.

Por um lado, pode soar estranho abrir reflexões sobre o papel do artista, produtor e gestor de teatro, coletivo teatral articuladas ao “produto artístico”, uma vez que estes poderiam ocupar o lugar de um sujeito que exercita e desenvolve o senso crítico. Entretanto, aqui, um dos exercícios é justamente “estar na busca do novo”, entendendo esse “buscar” como parte da não instalação na hegemonia. Nesse sentido, fazer a crítica é também uma forma de resistir ao capitalismo.

¹⁶ “A arte é parte das relações econômicas e sociais da modernidade capitalista que se constituíram ao individualizar o sujeito produtivo e o sujeito que lucra ao explorar o sujeito que produz, colocando a produção de mercadorias no centro deste sistema” (BENJAMIN, 1989, p. 37).

¹⁷ Fundador da doutrina comunista moderna, foi um intelectual e revolucionário alemão, atuando em diversas áreas, as quais também influenciou, como: economia, filosofia, história, política, etc.

¹⁸ O conceito de “fetichismo da mercadoria” foi cunhado por Karl Marx (1818-1883), na obra intitulada *O capital* (1867), significando o caráter adquirido pelas mercadorias dentro do sistema capitalista: o de ocultar as relações sociais de exploração do trabalho, sedimentando-se, por conseguinte, em toda a sociedade.

Entendemos que esses são exercícios difíceis, pertencentes a uma árdua tarefa que cabe não só aos artistas e intelectuais, mas também a todos os cidadãos.

Por outro lado, percebemos a importância da necessidade de ampliar o ponto de vista sobre as reflexões geradas no entorno de um produto cênico, além de se pensar nas questões estéticas e políticas. O artista precisa se envolver com as questões relativas ao valor do seu produto. Esse mesmo artista que cria a sua obra de arte sabe quanto custa a sua execução? Executar exige planejamento, não quer dizer apenas desenvolver o produto artístico, mas pensar os gastos, os prazos, o modo de produção. Tal planejamento envolve algumas locuções de ação que estão na base de uma organização que direciona a produção: “o que fazer”, “porque fazer”, “como fazer” e “para quem fazer”.



Atividade

Essa é muito simples: você tem alguma ideia de que ainda não colou no papel? Que gostaria de executar, desenvolver? Se sim, vamos começar a pensar em desenhar a mesma?

1. Pegue uma folha de papel, e comece a escrever o que é a sua ideia, essa escrita é livre;
2. Depois escreva quem são as pessoas que poderiam fazer parte com as suas respectivas funções;
3. Por fim coloque na mesma folha, quanto você precisaria para executar o mesmo.

Antes de desenvolver uma discussão sobre o tema, porém, faz-se necessário retomar aos questionamentos iniciais, quais sejam: o que é Teatro de Grupo? Qual a identidade de um artista? Qual o posicionamento político de um grupo ou coletivo? Por que se reunir para fazer teatro e permanecer junto com o mesmo ideal?

Sobre a questão da identidade, o sociólogo Stuart Hall (2014) afirma,

A identidade preenche o espaço entre o “interior” e o “exterior” –entre o mundo pessoal e o mundo público de que projetamos a “nós próprios” nessas identidades culturais, ao mesmo tempo em que internalizamos seus significados e valores, tornando-os “parte de nós”, contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural. A identidade então costura (ou, para uma metáfora médica, “sutura”) o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e previsíveis. (HALL, 2014, p. 11-12).

Nessa breve reflexão sobre o indivíduo e suas funções como agentes mobilizadores, é importante relatar as identidades que foram se formando ao longo da história do teatro brasileiro e como cada coletivo se mobilizava para sobreviver e/ou desenvolver o seu trabalho estético e político. Essa perspectiva nos remete aos grupos *Tá na Rua* (RJ), *Ói Nós Aqui Traveiz* (RS), *Grupo Galpão* (MG), *Teatro do Ornitórrinco* (SP), *Teatro de Caretas* (CE), *GPT* (AC), *Nu Escuro* (GO) e tantos outros. Todos com suas singulares concepções de Teatro de Grupo ou de Grupo de Teatro, mas com algumas características em comum no que se refere aos modos de produção e cooperação.

Existem algumas definições para se entender o que é Teatro de Grupo, mas uma que se sobressai é a apontada pela pesquisadora Rosyane Trotta (1995), que nos conduz a um “conceito que se traduz em aspectos mais ideológicos e menos estéticos.” (p. 152). A mesma autora afirma que,

O Teatro de Grupo pode ser pensado como uma proposta de continuidade e ação orientada para esse objetivo; construção e constante reelaboração das instâncias organizativas, produtiva e artística; coletivização dos processos coletivo, organizativo e produtivo; contínua reflexão acerca do projeto e do próprio grupo – seu funcionamento e sua atuação; busca da profissionalização; investimento na pesquisa, da formação do ator ao espetáculo; elaboração e realização de projetos de intercâmbio fechados (que visam à oxigenação e reciclagem do grupo através do contato com outros profissionais) e abertos (em que o grupo semeia suas ideias e abre espaço para outros grupos). (Ibidem, p.152).

O pensamento estético e filosófico do Teatro de Grupo inicia-se na década de 1970, período em que os coletivos ganham outros espaços que não os convencionais. São os porões, as igrejas, a periferia, as pequenas salas, as ruas. A obra é uma criação coletiva, da qual os atores não apenas tomam parte em todos os níveis da produção e da criação, mas também do ponto de vista utópico –, eles precisam acreditar que é possível ser um coletivo sem normas autoritárias, sem concessão individual, um coletivo de liberdades individuais.

Em um ensaio produzido no período de 1970, cujo título é “Quem faz teatro”, Mariângela Alves de Lima (1982) descreve algumas características do Teatro de Grupo: trata-se de um conjunto que tem como ponto de partida alguma identificação; pressupõe participação consciente; que o ator seja o proprietário dos meios de produção da arte; elimina ou procura eliminar do interior da criação teatral a divisão social do trabalho; forma o ator, que, além da função de intérprete, deve se ocupar da feitura do texto à organização da produção executiva; constrói um tipo de processo; mistura indiscriminadamente obra e vida; quer criar uma obra que sobreviva ao seu consumo imediato; cria formas pessoais e intransferíveis de atuação artística; prioriza o ator; faz espetáculos que discutem a linguagem do teatro.

Existia um grande desafio para esses coletivos no período militar. A agitação estudantil de 1968 parecia ter assustado a ditadura, que resolveu sufocar e punir qualquer manifestação de

contestação. Depois do Ato Institucional n.5 (AI-5), baixado em 13 de dezembro daquele ano, as prisões se multiplicaram. As torturas se intensificaram com métodos aperfeiçoados, e as execuções secretas tornaram-se práticas comuns, como relata Luís Carlos Maciel (2005): “O ano de 1979 foi o período mais repressivo do regime militar instalado no Brasil em 1964 [...] O que aconteceu após 1964 no Brasil foi a ascensão da extrema direita ao poder que parecia provisória, efêmera, um acidente de percurso a ser corrigido em breve pela marcha inexorável da história” (s.p.). Não houve, por isso, a transformação radical de corações e mentes que se iria verificar após 1968. O AI-5 foi o triunfo definitivo da repressão e não se sabia mais quanto tempo a ditadura iria durar.

Identifica-se nessa fala de Maciel (2005) que a intervenção na cultura naqueles anos caracterizou-se pela presença da censura. Tudo era censurado – jornais, livros, filmes, mas principalmente peças de teatro. O crítico José Arrabal (1970) declarou, em seu ensaio sobre o teatro brasileiro nos anos 1970: “Nunca, em toda a história de nossa formação social, foram proibidos tantos textos dramáticos e tantos espetáculos de teatro” (ARRABA *Let al*, 1970, p. 4)¹⁹. E a principal atividade dos censores da época era censurar teatro. O número de peças que, no Brasil, foram cortadas, mutiladas e simplesmente proibidas parece incalculável.

A expansão da censura, nos anos de 1970, atingiu bastante o teatro comercial e esteticista, principalmente porque, além da repressão ideológica, exercia uma repressão moralista, que investia contra os sinais de uma liberdade no palco que se tornava cada vez mais comum nos centros desenvolvidos. Contudo, o principal alvo da censura ditatorial era, como seria de se esperar, o teatro político, especialmente se ele ousava questionar diretamente a realidade brasileira.

A geração de artistas preocupados com um teatro de participação social passou a se dedicar cada vez mais à pesquisa da linguagem do espetáculo, seguindo os princípios da tradição teatralista²⁰. Em consequência disso, um dos desenvolvimentos mais interessantes do teatro brasileiro nos anos de 1970 foi a apropriação da intenção política com a investigação de vanguarda.

O certo é que, para os jovens, sobretudo os que se formaram como atores ou encenadores nas escolas de teatro e centro de formação de atores – a exemplo de Tablado²¹ – a organização de novos grupos (que se multiplicavam à medida que diminuía o mercado de trabalho) era

¹⁹ Esta publicação fez parte de uma pequena coleção que analisou o teatro, o cinema, a literatura e a televisão na década de 1970 (teatro, cinema, música, literatura, televisão). ARRABAL, José et al. *Anos 70*. Rio de Janeiro: Europa, 1980.

²⁰ Termo cunhado por José Arrabalem seu artigo, “Anos 70”, publicado pela coleção que analisou o teatro, o cinema, a literatura e a televisão na década de 1970 (teatro, cinema, música, literatura, televisão). ARRABAL, José et al. *Anos 70*. Rio de Janeiro: Europa, 1980. Segundo esse autor “A orientação mais poupada pela censura autoritária era a do teatro de vanguarda, talvez porque os próprios censores não soubessem direito do que se tratava e tinham alguma dificuldade de entender”. Essa situação favoreceu a vanguarda no Brasil, no começo ainda atrelada aos princípios da literatura dramática, conforme ocorre na *avant-garde* francesa de Ionesco e Adamov, mas logo em seguida associada à tradição teatralista, ao que Ruggero Jaccobi chama de estética do “espetáculo absoluto”, de Gordon Craig, Antonin Artaud, etc., ampliando os seus horizontes.

²¹ O Tablado foi fundado em 1951 por Maria Clara Machado. Inicialmente, era um espaço usado pela companhia de teatro amador para ensaios, mais tarde se transformou em um centro de formação de atores.

a saída mais lógica e consequente. E provavelmente a mais certa. Especialmente para os que adotaram uma postura mais visceral de oposição, mais ou menos sistemática à engrenagem que caracterizava as instituições teatrais convencionais.

Mesmo aceitando riscos financeiros e procurando vencer a luta por meio de uma entrega total – corpo-alma-dinheiro –, esses grupos sentem que a afinidade de ideias, construída com a experiência e fortificada no convívio escolar, poderia ser um elemento mais dinâmico do que a anuência e a tolerância com valores que procuravam contestar. Segundo Silvana Garcia (1990), em seu *Teatro da militância*: “O ser coletivo é entendido no geral, com a participação de todos e todas as instâncias do processo produtivo e, conseqüentemente, coma abolição de qualquer hierarquia ou divisão de trabalho por especialidade” (p. 145).

Partindo dessa perspectiva, é possível compreender que o teatro na década de 1970 teve, em sua base inicial, o coletivo como fator diferencial para distinguir o teatro comercial do teatro de pesquisa. Quanto mais familiarizados com o meio teatral fossem os integrantes do grupo, maior domínio eles teriam sobre os procedimentos de produção.

Nessa maneira de agrupar-se, podem-se encontrar diferenças entre os grupos ou companhias, e são essas diferenças que definem o perfil de cada grupo. O fato de algumas pessoas se unirem para gerar teatro dessa maneira e de essa grupalidade²² se manter além da montagem do espetáculo motivam e impulsionam os integrantes a pensar em outras questões relacionadas à produção e à sobrevivência; o grupo tenta desenvolver um trabalho que não é somente a criação do espetáculo, mas principalmente o trabalhar para a formação do homem e, nesse ínterim, busca reconhecer suas debilidades como um meio de avançar em sua existência e em sua produção artística. Desse modo, cria-se um espaço em que não há apenas a preocupação de incorporar uma série de elementos técnicos relacionados ao ofício do ator e nem só para criar espetáculos. Abre-se um espaço em que há formação do ator em vários níveis e pressupondo um lugar de ampla liberdade formativa. Entre outros elementos, isso é o que diferencia a ideia de estabelecer-se dentro do conceito de “Teatro de Grupo”. Falamos em conceito porque podemos verificar que, para a realização teatral, necessita-se de um grupo de pessoas.

Teatro de Grupo pressupõe, portanto, estabilidade de elenco, conformação de um esquema de treinamento de atores, criação de material espetacular e, principalmente, fazer um teatro que confronta suas dificuldades e hegemonias. Nesse sentido, esse fazer teatral se dá à margem, não por imposição e, sim, por opção, criando um espaço de reflexão, sem perder de vista o espaço criativo e a construção do material espetacular, havendo espaço tanto para o desenvolvimento ético quanto estético.

²² Opção política de trabalhar feita pelo artista cênico brasileiro. Essa opção gerou ao teatro nacional uma série de experiências cênicas expressivas que, nas décadas de 1960 a 1980, foram determinantes para o teatro no eixo Rio-São Paulo, quais sejam: Asdrúbal Trouxe o Trombone, Pessoal do Victor, Grupo de Teatro Mambembe, Grupo Dia-a-Dia, Grupo PodMinoga, Teatro do Ornitorrinco, entre outros, dos quais o Arena, o Oficina e o Opinião são baluartes mais conhecidos (SCHETTINI, 2009, p. 1).



Glossário

Teatro de pesquisa: É um Teatro de Grupo ou oposição ao teatro comercial.

Teatro comercial: É conhecido pelo público de massa, voltado exclusivamente para o entretenimento, para fazer rir, ou chorar, mas de forma superficial.

Na esteira dos modos de subvenção contemporâneos, os procedimentos adotados por *Grupos de Teatro* encontra eco também nos modos de produção de coletivos da década de 1970, pelo desenvolvimento de uma espécie de produção cooperativada. Os grupos que se firmaram na década de 1970 sobreviviam totalmente sem subvenção.

No caso dos grupos fundados após os anos 2000 – podem ser comprovadas algumas premissas importantes no que diz respeito ao desenvolvimento de uma produção mais apurada, visto que a organização de um espetáculo é feita obedecendo às etapas de uma produção, as quais são seguidas à risca, como apresentado a seguir: desenvolvimento, escrita, captação de recursos, divisão financeira dos benefícios entre os profissionais envolvidos, execução do projeto, avaliação e, por fim, a prestação de contas. Pode-se perceber que as estruturas de viabilidade e captação de recursos aqui são mais claras que as adotadas na década de 1970.

Ainda na perspectiva de uma sistematização, foi após os anos 2000 que os artistas se tornaram mais articulados para desenvolverem seus trabalhos. Outro ponto de destaque é a articulação com as políticas públicas voltadas para o setor, com o propósito de unir forças no atendimento às demandas dos agentes culturais – artistas, produtores, fornecedores, pesquisadores e público fruidor. O que esses coletivos dos anos 2000 tinham em mente era lutar para a criação e estruturação de um trabalho que possibilitasse o autossustento por meio do ofício de ator. Contudo, o que foi fundamental no campo das artes cênicas foi a organização administrativa de divisão de trabalho e de funções; nesse ínterim, os artistas perceberam que a função do produtor seria estruturante na organização e formação de seus integrantes.

Na lógica da estruturação, esses coletivos se consolidaram no setor específico de planejamento, que foi sendo montado e desenvolvido com a colaboração de especialistas da área. O ponto de equilíbrio não foi facilmente encontrado e tampouco se pensou buscar o mais fácil ou o conhecido, mas se equilibrar, de modo adequado, mantendo-se o vínculo com o público e, ao mesmo tempo, reinventando-se e desafiando-se. Isto

porque é certo que nem todos os membros de um grupo resistem à pressão constante que tangencia a arte e a vida pessoal.

O aumento de grupos de teatro no Brasil evidenciou-se a partir de meados dos anos 1970. Nessa época, eles se dividiam em duas correntes claramente identificadas, cuja única semelhança era o projeto coletivo do teatro, sendo que: “Todos os grupos caracterizavam-se como equipes de criação e se organizavam como cooperativas de produção” (FERNANDES, 2000, p.13). A sobrevivência desses grupos, em sua maior parte, era garantida por outros profissionais, que asseguravam aos artistas a manutenção do ofício teatral, o qual era, antes de tudo, um projeto de vida e de participação política na sociedade²³.

Vale ressaltar que existiam duas correntes: uma definida pelo teor político das propostas e outra envolvida meramente com as manifestações artísticas. Na primeira, os grupos desenvolviam atividades na periferia da cidade e se autodenominavam independentes; eles tinham como princípio desenvolver uma linguagem popular conjugada à motivação política. Na segunda corrente, os grupos eram mais envolvidos com atividades lúdicas, como meio eficaz de autoexpressão; geralmente, esses grupos se preocupavam com pesquisas de linguagem e trabalhavam com temáticas próximas ao cotidiano.

O Teatro de Grupo no Brasil “vem acompanhado de uma tendência à coletivização do trabalho teatral” (FERNANDES, 2000, p. 29). A cooperação produtiva do Teatro de Grupo favorecia o processo de criação coletiva dos espetáculos, levando não só à diluição da divisão rígida entre funções artísticas, mas também a uma democrática repartição das tarefas práticas. Isso pode ser constatado nos processos de criação e modos particulares de se fazer teatro: os mais bem-sucedidos resultam na invenção de uma linguagem bastante original.

Na produção desses grupos é possível perceber a visível influência da criação coletiva; o ensaio privilegiado do trabalho de equipe é essencial para o teatro, uma arte coletiva, sobretudo. É importante mencionar alguns grupos que fazem parte desse trajeto e que continuaram com esse mesmo ideal: *Asdrúbal Trouxe o Trombone* (RJ), *Teatro do Ornitorrinco* (SP), *PodMinonga* (SP), *Vento Forte* (SP), *Mambembe* (SP), *Grupo Galpão* (MG), *Armazém de Teatro* (RJ), *Tribo de Atuadores Ói Nós Aqui Traveiz* (RS), e tantos outros.

A expressão “Teatro de Grupo” pode ser entendida atualmente como um qualitativo – algo que tem a qualidade de oferecer, de olhar; um produto que parece se revestir de elementos místicos, referenciados, principalmente na cultura de treinamento difundida pela Antropologia Teatral. Tais grupos, em sua maioria, são associados a um potencial de qualidade artística que estaria relacionada com projetos coletivos que se autodefinem pela atitude de repensar o próprio teatro.

²³ Silvana Garcia analisa essa tendência no livro *Teatro da Militância*. São Paulo: Perspectiva, 1990.

Portanto, o Teatro de Grupo não é apenas um lugar do processo criativo e social; tal referência se associa ao que desconstrói as ideias personalistas e reafirma a ação coletiva como instrumento de articulação dos projetos econômicos. Projetos que vão desde a manutenção do próprio grupo até a estruturação de circuitos de apresentações de espetáculos. Algumas estratégias nasceram das condições e adversidades e das brechas criadas pelas políticas de leis de incentivo à cultura, que também poderiam ser chamadas de “leis do perdão fiscal”.



Sabendo um pouco mais

Lei do Perdão Fiscal é o perdão do crédito tributário decorrente da obrigação tributária principal, por sua vez, a anistia é o perdão concedido ao contribuinte em função de descumprimento de deveres tributários, ou seja, é o perdão da penalidade aplicada em decorrência da inflação tributária.

É necessário destacar que, apesar da produção hegemônica por parte do Teatro de Grupo, não existem políticas públicas e permanentes de cultura destinadas a esse modo de organização e de produção artística – com exceção do Programa de Fomento ao Teatro na cidade de São Paulo –, residindo aí uma das grandes dificuldades da classe teatral. Ainda assim, os coletivos existem e resistem fazendo teatro nos mais diversos rincões do Brasil.

2.2 As Políticas Públicas Relacionadas à Cultura na Década de 1990

A cultura sempre foi pauta de discussão na pasta do governo federal. Contudo, este raramente consegue estabelecer um diálogo produtivo com a sociedade civil. Isso talvez ocorra porque cada um caminha por uma estrada: no caso da via governamental, o pensar e se fazer cultura são considerados atos efêmeros, que se manifestam por meio de uma atividade espetacular. Com relação às políticas públicas voltadas para a cultura, desenvolvidas nos anos de 1990 – um momento pontual para se pensar nas estratégias do governo e na operacionalidade da política nacional de cultura –, Alexandre Barbalho (2005) faz a seguinte reflexão: “A preocupação da UNESCO com a questão da política cultural em sua relação com o desenvolvimento atravessa os anos e chega aos nossos tempos com a promoção, por parte da instituição, da “Década mundial do desenvolvimento cultural (1988-1997)” (p. 34).

Em 1992, a UNESCO e as Nações Unidas criam a “Comissão Mundial da Cultura e Desenvolvimento”. Com base em um diagnóstico, a Comissão emite um relatório final destacando uma série de formulações que procuravam abranger as transformações pelas

quais a cultura havia passado ao longo do século, em especial o papel central ocupado pelas indústrias culturais e pela mídia – papel intimidante relacionado com o momento de globalização ou modernização. Esse relatório foi fundamental para que, em 1998, a entidade organizasse, em Estocolmo, a “Conferência Mundial de Políticas Culturais”.

O relatório produzido pela Comissão possibilita perceber que as políticas culturais vêm recebendo atenção e sendo alvo de investimentos por parte de algumas instituições e organismos públicos e privados. Todavia, antes de haver uma empolgação com os resultados do relatório, é necessária uma reflexão sobre o conceito de “políticas públicas”, sobre o qual, apesar da extensa bibliografia, ainda há discordâncias quanto a seu significado. Teixeira Coelho, no *Dicionário de política cultural* esclarece:

Uma ciência da organização das estruturas culturais, a política cultural é entendida habitualmente como programa de intervenções realizadas pelo Estado, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Sob este entendimento imediato, a política cultural apresenta-se, assim, como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, distribuição e o uso da cultura, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por eles responsáveis. (COELHO, 1997, p.293, grifo do autor).

Ao analisar essa definição de Coelho (1997) com rigor, entendemos que a política cultural é o conjunto de intervenções práticas e discursivas no campo da cultura. Contudo, tais intervenções não são científicas, visto que *política* e *cultura* não são sinônimos e nem se confundem com ciência. Para Barbalho (2005), outros aspectos podem sugerir que a política cultural relaciona-se com a organização das estruturas culturais:

Ao falar em organização, esta proposição parece identificar política com gestão cultural, quando na realidade, a primeira trata (ou deveria tratar) dos princípios, dos meios e dos fins norteadores da ação, e a segunda, de organizar e gerir os meios disponíveis para execução destes princípios e fins. A gestão, porém, está inserida na política cultural, faz parte do seu processo. (BARBALHO, 2005, p. 36).

Em outros termos, a política cultural pode ser vista como o pensamento da estratégia, enquanto a gestão cuida de sua execução. Para Barbalho, o termo situa a política cultural em um âmbito objetivista da cultura, ou da cultura organizada e estruturada. Artistas e grupos de teatro, por meio das políticas geradas, acabam se empenhando para garantir e entender a política cultural, não apenas no campo conceitual, mas também no campo prático. Pensar a gestão de um grupo, por meio de um pensamento estratégico, demanda um tempo precioso: é necessário aproveitar ao máximo as experiências e dialogar com todas elas e, ao final, construir um novo modelo operacional dentro do coletivo, sem se esquecer da perspectiva colaborativa e também do modo cooperativado que sempre permeou o imaginário e a prática do grupo.



Atividade

Você saberia dizer se em seu município existe alguma política pública para grupos artísticos e qual?

2.3 Políticas Públicas para as Artes Cênicas

Desenvolver uma reflexão sobre a política pública²⁴ e cultural²⁵ para Artes Cênicas requer ampliar a discussão na perspectiva do campo operacional, tendo em vista como isso vem ocorrendo nos últimos anos e como esses impactos estão sendo gerados na esfera do poder público. Alguns teóricos voltam às discussões sobre o assunto para a sustentabilidade da cultura. Para falar de cultura e sustentabilidade nos dias de hoje, é preciso abordar mais do que uma possibilidade, visto que o que se compreende aqui é a existência de uma necessidade para muitos e uma realidade para alguns. Por essa razão, os termos “cultura” e “sustentabilidade” são conjugados nos discursos com facilidade e até mesmo otimismo. Segundo Barros:

Falar de sustentabilidade remete necessariamente a alguns valores, princípios e compromissos, independentemente do setor da realidade a que está associado. De forma genérica, é possível dizer que sustentável é aquilo que promove as condições de continuidade: na maioria das vezes, o termo está associado às questões ambientais e às questões orçamentárias. Sustentável ora é tomado como aquilo que permite que a vida tenha prosseguimento. Ora visto como aquilo que não dá prejuízo financeiro. Tais concepções são, contudo, insuficientes e, muitas vezes, redutoras. Mesmo assim, em ambas encontramos uma mesma perspectiva: sustentabilidade como um modelo de articulação renovável entre meios e fins, um “ciclo de vida” que tende a equilibrar (BARROS, 2013, p. 83).

²⁴ Considerada como uma soma das atividades dos governos, que pretende agir diretamente ou por meio de delegação, influenciando na vida social dos cidadãos. De modo simplificado, podemos considerar as políticas públicas como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. Anita Simis (1992) define o termo como “uma escolha de diretrizes gerais, que tem uma ação, e estão direcionadas para o futuro, cuja responsabilidade é predominantemente de órgãos governamentais, os quais agem almejando o alcance do interesse público pelos melhores meios possíveis, que no nosso campo é a difusão e o acesso à cultura pelo cidadão. A política pública é concebida como o conjunto de ações desencadeadas pelo Estado – no caso brasileiro, nas escalas federal, estadual e municipal, com vistas ao atendimento a determinados setores da sociedade civil. Elas podem ser desenvolvidas em parcerias com organizações não governamentais e, como se verifica mais recentemente, com a iniciativa privada. Tradicionalmente são compostas com base em quatro elementos centrais: dependem do envolvimento do governo, da percepção de um problema, da definição de um objetivo e da configuração de um processo de ação” (SIMIS, 1992, p. 4).

²⁵ Política Cultural é entendida como parte das políticas públicas. No entanto, segundo Mário Brockmann Machado (1984) – durante seminário realizado em São Paulo em 1982 –, ainda “é muito reduzida a atenção dada por políticos em geral e cientistas sociais às políticas públicas da área cultural, sejam elas oriundas de órgão federais, estaduais ou municipais” (MACHADO, 1984, p. 7). Para a socióloga Anita Simis (1992) “Primeiramente é preciso ter em conta que a cultura é um direito e, nesse sentido, é muito mais que uma atividade econômica, embora a economia da cultura tenha hoje um papel importante na geração de empregos” (SIMIS, 1992, p.7). Os direitos sociais são aqueles que dizem respeito a um mínimo de bem-estar econômico, de participação, de ser e viver na plenitude a civilização, direitos cuja conquista se deu a partir do século XX e que se preocupam mais com a igualdade do que com a liberdade.

Durante os anos 1980, a sociedade brasileira se acostumou a “tratar” a cultura como elemento de sustentabilidade econômica e social. Essa é uma das questões mais evidentes que vêm ocorrendo nos últimos anos, mas há que se considerar também o ponto de vista da “diversidade cultural”²⁶ e do “racismo da cultura”²⁷. Por um lado, enquanto pontos de vista são tratados como um conceito que se preserva e/ou congela, percebe-se que alguns teóricos se concentram no objeto e se esquecem do processo. “Sustentabilidade da cultura”, significa a sustentabilidade que dá origem ao produto cultural e requer, portanto, a integração entre princípios humanistas e pensamento holístico, ou seja, compromisso com o desenvolvimento da condição humana e a capacidade de pensar e agir de forma articulada entre as partes e o todo. Segundo Coelho, em palestra ao curso de especialização em gestão cultural (2009):

Essa reconfiguração é uma premissa que diariamente está evidenciada nas discussões por parte dos agentes de cultura e dos pesquisadores das ciências humanas, mas na lógica da reconfiguração é notório perceber certo movimento por parte dos cientistas exatos, do que das humanas, estes estão dispostos a rever os seus conceitos já no campo humano, fica clara a identificação com certo conservadorismo (COELHO, 2009, p.35).

Quando a cultura for tratada como algo sustentável, será possível perceber que ela se organiza de modo a contribuir para a manutenção da condição humana. Esse compromisso pode ser um modelo de organização sistemática que trabalha com a complementariedade entre dimensões econômicas, sociais e ambientais de modo a promover inclusão social, desenvolvimento econômico e proteção dos recursos humanos.

Se pensarmos no sentido que buscamos para o fazer cultura, arte e política, logo ficará evidente que essa é uma relação complexa entre o conceitual, estratégico, artístico e o político, visto que se trata de uma escolha ideológica e subjetiva nos modos de se fazer, de se fruir, nas maneiras de se agenciar o possível e o transcendente. Para Barros, “[é] possível compreender esse aspecto, que ora está escamoteado, através do trabalho de grupo” (BARROS, 2013, p. 86). Do mesmo modo, isso é perceptível no pensamento de Deleuze e Guattari (1992), para quem “[o] trabalho artístico e cultural é uma potência que transborda através de regimes de normalidade” (p.47). Essa busca pela superação do previsível está pautada na ultrapassagem dos regimes tradicionais de representação, de

²⁶ A diversidade cultural diz respeito à variedade de culturas antrópicas, como é o caso da dança, vestuário, religião e outras tradições, como a organização da sociedade. Esta é organizada de forma dinâmica no processo de aceitação da sociedade. Para Kant, a tendência humana é imitar e fazemos isso mediante aqueles que consideramos superiores a nós mesmos. Pessoas que, por algumas razões, decidem pautar suas vidas por normas preestabelecidas tendem a se esquecer de suas próprias idiossincrasias (mistura de culturas). Em outras palavras, o todo vigente se impõe às necessidades individuais. O denominado *status quo* deflagra-se natural e espontaneamente e, como diria Hegel, num processo dialético, a adequação significativa do ser ao meio, a cultura insere o indivíduo num meio social.

²⁷ Termo cunhado por Claude Lévi-Strauss, em seu livro *Raça e História*. Para o autor, nós somos todos parte de uma mesma estrutura biológica, não existem várias raças de humanos, todas as culturas têm um mesmo material básico: linguagem, técnicas e artes.

modo a fazer da ação artístico-cultural o compromisso com as possibilidades criadoras e transformadoras.

Uma questão parece óbvia: sustentabilidade é construção de redes; ninguém se afirma sustentável no isolamento da individualidade. Por esse viés, podemos compreender que todos os atores da cadeia produtiva das artes – artistas, patrocinadores e público – são parceiros no elo da expansão e concretização das possibilidades. Se pensarmos no campo da produção cultural, logo teremos um enfrentamento de questões. Barros (2013) compreende que “sustentabilidade não é uma questão de sustentação, mas de permanência” (p.88). Nessa perspectiva, o autor considera que a sustentabilidade deve ser medida e qualificada pelo que se desencadeia, e não apenas pelo que oportuniza.

Até aqui, a compreensão sobre o quadro da sustentabilidade econômica e sobre a sua reconfiguração se deu pelo compartilhamento de ideias e práticas, que podem representar um modo de estar e fazer parte de um lugar que se desenha. Essa prática pode ser entendida ou evidenciada como o imperativo de agir coletivamente, construindo cada um como sujeito. Cabe aqui um bordão: dominar o objetivo e o tangível para continuar existindo o subjetivo e o intangível. Vale ressaltar que as experiências e o idealismo de grupos de teatro podem ser um exemplo de sustentabilidade como projeto político, os quais, sem competência estética, ficam apenas no oportunismo ou no *case* de gestão.

No contexto sociopolítico e cultural, vivemos em um magma. A sensação é que estamos com o pé no atoleiro, sempre indagando e provocando o Estado a pensar políticas públicas direcionadas para as artes, com o intuito de responder e sanar questões inerentes aos nossos modos operantes de produzir. É possível perceber esses dilemas na história do Teatro Brasileiro, a qual é retomada na entrevista concedida ao SESC São Paulo, por Renato de Castro Borghi (2008), um dos criadores do *Teatro Oficina*: “Em meados de 1960, o teatro era de terça a domingo, acontecendo duas sessões no sábado e duas no domingo, hoje é de sexta a domingo, no período, eram apenas 07 companhias, agora, são dezenas de grupos, coletivos e artistas” (p.15). Por um lado, segundo alguns, essa questão relaciona-se à ideia dos incentivos. Por outro lado, temos um público acostumado a não pagar, ater algo gratuito, pois os artistas se habituaram a administrar o dinheiro do Estado.

A importância na discussão sobre a cultura como objeto de política pública está atrelada a dois aspectos fundamentais: (1) o que é afinal relevante discutir e (2) quais são as qualificações necessárias – ou, ao menos, desejáveis – de quem se espera envolver nessas discussões. Para Durand (2013), “Tal consenso deriva da existência de pluralidade de interesses ativos na área cultural: grupos, associações, organismos, revistas, fontes de financiamento, identidades e qualificações intelectuais, técnicas, estéticas, políticas e administrativas, em grau ainda difícil de imaginar no Brasil e para as condições brasileiras.” (p. 23). Com a Lei Rouanet,

multiplicaram-se os centros culturais, adotando-se uma lógica atrelada à “pronta-entrega”²⁸. Durand(2013) afirma que é possível constatar que “arte e cultura dependem de sustentação econômica e institucional como qualquer outra atividade humana.” (Ibidem, 2013, p.24).

A sensação é que estamos doutrinados, educados a entender política cultural por uma visão mais tecnicista, ao mesmo tempo em que essa visão emoldura o artista a entender o imperioso caminho desenvolvido pelas políticas públicas de cultura. Portanto, os conceitos de cultura e de política pública e cultural devem passar por uma larga compreensão, visto que a cultura não é apenas identidade ou patrimônio. Esse entendimento requer um diálogo, uma fala global que não esteja interligada apenas ao contexto entre municípios e/ou estados, mas a uma visão de mundo, um lugar que deve ser visto pela ótica da cooperação.

Para se conseguirem condições necessárias para os fins culturais, é necessário se criar definição de política de cultura, mas não em uma lógica de cima para baixo, formatada para que as pessoas se encaixem. É necessário abrir um largo espaço para entender o lugar, pois precisamos encontrar soluções para criar os bens culturais. Isso exige uma extensa discussão de ideias, com práticas boas ou ruins, com reflexões de vetores fortes no campo da política cultural Nacional.

É imperioso que a cultura esteja no centro das políticas públicas, tendo como foco a vida pública social e comunitária do país. Afinal, não é tudo cultura? No entanto, precisamos definir uma posição, visto que ela não ocupa o lugar que deveria ocupar. Por exemplo, quando se define um projeto industrial em determinado lugar, ele não é analisado ou feito com antecedente, com preliminar, do que significa servir as pessoas; não é definido com ideia de cultura, o foco não é uma realidade, mas é o elemento da vida cotidiana e da vida pública. Por esse viés, cabe-nos ancorar o conceito de “experiência e conhecimento pessoal”²⁹, que serve como cerne da cultura como experiência, como propaga Walter Benjamin. (BENJAMIM *apud* LIMA; BAPTISTA, 2013, p.452).

Por esse motivo é importante definir as ideias e, embora no século XX isso possa ser um paroxismo, é bom fazer a distinção a cada momento ao se pensar política pública, principalmente como delineamento, pois é da experiência que podemos extrair conhecimento.

²⁸ A definição de “pronta-entrega” está no §4º do art. 40 da Lei de Licitações de Contrato (LLC); trata-se daquelas compras cujo prazo de entrega deve ocorrer em até 30 (trinta) dias. O art. 32, §1º, da LLC usa a expressão “pronta entrega” com o mesmo sentido de “entrega imediata”, motivo pelo qual aqui são consideradas equivalentes.

²⁹ “Benjamin concebeu a experiência como o conhecimento tradicional, passado de geração em geração, e que vinha definindo com a modernidade. Em 1943, em um ensaio sobre Baudelaire, Walter Benjamin trouxe a experiência mais ao campo da sensibilidade, nomeando-a não mais como ‘experiência’ (*Erfahrung*), mas sim como ‘vivência’ (*Erlebnis*). Durante todo o percurso da obra benjaminiana, nota-se sempre o mesmo esforço de retificação crítica em relação ao conceito de experiência, que objetiva não apenas situar historicamente o problema do conhecimento, mas igualmente buscar a verdade da experiência – ou, ao menos, não expressá-la em termos falaciosos” (LIMA; BAPTISTA, 2013, p. 452).



Foto 05: Erica Daniela. Na foto: Frank Magalhães. Fonte: Arquivo do Grupo de Teatro Finos Trapos.

Unidade Temática III - Arte de Resistência ou Produto Cultural

3.1 Dificuldades do Fazer Teatral

Como visto anteriormente, na década de 1970, o teatro brasileiro passou por crises não apenas do ponto de vista dos encenadores, atores, dramaturgos, mas também no campo financeiro. Por um momento, essa crise não significava nada, o que importava era sondar a sua extensão, sobretudo por meio da análise do que ainda sobrevivia, mesmo com a “falta de distribuição de verbas oficiais, a presença da censura, o alto nível do custo médio de produção”³⁰.

Sobre as dificuldades enfrentadas no fazer teatral, Peixoto (1989) alerta:

Geralmente tudo acaba em pedidos de verbas, que adiam uma solução global. A crise, em si, não é aprofundada. E se sucedem ondas de otimismo e pessimismo, a ingenuidade de um sendo criticada velada ou abertamente pela ironia de outros, o entusiasmo de alguns é constantemente vencido pela inexistência de decisões decisivas. Mas a crise continua. E, milagrosamente, continua também o teatro. (PEIXOTO, 1989, p. 139).

Disso se sobressaem muitas questões: a continuidade do teatro se deve exclusivamente à tenacidade idealista de alguns? Ou a coragem e hipocrisia de outro. É possível que a existência do teatro brasileiro esteja presente nas experiências confusas e caóticas, incoerentes ou incompreensíveis, experimentais ou convencionais? Não sabemos se há apenas uma resposta a essas questões, mas uma coisa é certa: o teatro resistiu (e resiste) a diversas transformações, e como estratégia de sobrevivência naturalmente reinventou um novo vocabulário, principalmente no campo da produção.

³⁰ In: O teatro brasileiro: Experiências – A saída, onde está a saída? *Revista Opinião*, nº. 58, de 17 de dezembro de 1973.

Ao pensarmos em produção, é necessário revitalizar algumas palavras, como é o caso da palavra “empresa”, por exemplo. Por um momento, o emprego desse termo no meio teatral foi visto como um fracasso. Em vista disso, os produtores se arriscavam a cada espetáculo, colocando em cena mercadorias com pouca consistência, destinada a um número ínfimo de consumidores. À primeira vista, havia grande êxito comercial, porém ilusório quando se analisavam os gastos de produção e a manutenção de um espetáculo. Por vezes, as práticas aventureiras eram pouco responsáveis, ou, conforme bem define Peixoto (1989), “as boas intenções de muitos tombavam como mariposas cegas diante das paredes que cercavam a atividade teatral” (p. 141). Talvez, uma solução fosse diferenciar um espetáculo “artístico” de espetáculo “comercial”; então, possivelmente, os artistas e/ou produtores pudessem encontrar um equilíbrio financeiro.

Na peça *Um grito parado no ar*, de Gian Francesco Guarnieri, um personagem fala: “fazer teatro é sofrer no paraíso”³¹. Ainda que a ideia do sofrimento seja verdadeira, por outro viés, produzir teatro no contexto brasileiro é também manter viva a ideia de teatro, visto que teatro é encontro, é um diálogo entre comunidade; ele é aqui e agora, é verbo de ação. Um encontro que, durante gerações possibilitou não apenas o engajamento político, mas a aproximação de poéticas e modos operantes de se fazer teatro, uma espécie de construção, na qual os artistas assimilavam as diferenças da subjetividade, conferindo a cada espaço o atributo do espaço cênico.

Apesar dos obstáculos, várias companhias privadas na década de 1970 se fortaleceram, dominando o mercado de produção, seguindo receitas previamente comprovadas, fato presente no mercado convencional, em que os artistas dividiam seus lucros em partes diferentes. Ao contrário desse modo de distribuição, o Teatro de Grupo ou teatro de pesquisa, como era evidenciado no período, organizava-se por meio de autogestão, fazendo a divisão dos resultados financeiros entre os artistas de forma proporcional, quando havia lucro. Ao analisar a produção teatral do período, Fernandes (2000) expõe:

A solução econômica encontrada pelos artistas que, não dispondendo de capital para bancar uma produção, resolviam assumir coletivamente a responsabilidade de se empresariar, significava a abertura de um espaço de trabalho independente das sujeições impostas pelo produtor e acabava desempenhando o papel de modelo possível para outros criadores. (FERNANDES, 2000, p.21).

Entender as questões práticas e burocráticas no campo da produção realizada sem parâmetros e sem garantias, apoiadas em concessões contínuas, apesar da ingenuidade dos que se imaginavam libertos das garras da produção empresarial tradicional, permitia aos grupos atingir um grau mais efetivo de liberdade de trabalho. Os grupos da década de 1970 procuravam consolidar pontos de vista estéticos ou ideológicos ancorando-se na recusa dos esquemas determinados pela relação produção-bilheteria.

³¹ GUAMIERI, 1973, p. 16.

As tentativas de sobrevivência no campo da produção, pela perspectiva da cooperação entre grupos, técnicos, encenadores, eram nítidas; seus objetivos eram, sem sombra de dúvidas, a sobrevivência financeira para se ter a continuidade dos trabalhos. Era o momento em que os artistas precisavam inventar um novo modo de operacionalizar e gerir os seus produtos cênicos. Fernando Peixoto, em matéria publicada no jornal *Opinião*, em dezembro de 1973, reflete sobre essa prática contestando o posicionamento do teatro profissional.

O teatro profissional como viciado em uma estrutura estratificada e sem flexibilidade para novas experiências: um teatro cansado, desgastado, que não faz mais que repetir fórmulas consumidas, que tem olhos voltados para bilheteria, mas que não consegue e nem se interessa em conquistar um novo público (*OPINIÃO*, 1973, s.p).

No intuito de conquistar um novo público, os grupos apresentavam novas ideias para aproximar a plateia de seus espetáculos, entre elas: ingressos a preços populares e apresentações às 18h30min, para atrair quem tinha saído do trabalho e estava voltando para casa. Outros meios eram se apresentar fora de casas de espetáculos, por exemplo, em escolas e bairros populares. Vale lembrar que o período da década 1970 era complexo para se fazer teatro no Brasil, pois os artistas estavam cercados pela censura. Mesmo assim os atores se preparavam para entrar em cena e, às vezes, só ficavam sabendo que os textos haviam sido censurados no dia da estreia.

O desperdício de tempo empreendido nos ensaios e o impedimento de estrear acarretavam sérios problemas financeiros aos grupos. Todavia, como era um momento em que cada um fazia a sua própria transformação, os espetáculos acabavam sendo liberados e entravam em cartaz fora do horário comercial (isso no caso dos grupos mais subversivos), e os amigos e familiares eram, em grande maioria, a plateia. Como passar do tempo, entretanto, essa realidade foi tomando outra proporção; a popularidade desses horários atraía curiosos e até mesmo a imprensa, fazendo com que os espetáculos ficassem por muito tempo em cartaz.

O órgão repressor do Estado praticamente escrevia em conjunto com os artistas. E aquele aparato estatal, ao discordar do texto prévio, limitava ou impedia o seu uso, impossibilitando os artistas de expressarem suas opiniões e valores e fazendo-os ensejar ainda mais uma liberdade no país. Em depoimentos concedidos ao documentário *DZI Croquetes*³², alguns artistas de renome que vivenciaram o período testemunham:

Com o AI-5, o cidadão Brasileiro não tinha direito a nada. Tudo era proibido”. (Marília Pêra). “Os artistas eram escravos da ditadura horrorosa que acontecia no Brasil durante muito tempo. Era talvez a época mais fechada do golpe militar, o momento mais pesado. (NEY MATOGROSSO). [...] Estavam cercados, tudo era falado em entrelinhas e subtextos. A ditadura era severa, alguém podia cair a qualquer momento”. (NELSON MOTTA).

³² Depoimento feito no documentário *DZI Croquetes*, estreado, em 2009, por Tatiana Issa e Raphael Alvarez.

O certo é que muitos artistas, insatisfeitos com o panorama do teatro brasileiro, resolviam se arriscar de corpo e alma em uma nova maneira de produzir os seus trabalhos cênicos. *O Teatro do Ornitorrinco*, criado em 1977, por Luiz Roberto Galízia, Maria Alice Vergueiro e Carlos Eduardo Rosset, é exemplo vivo de que alguma coisa precisava ser empreendida, pois os modelos de produção gerados pelo teatro comercial não estariam mais sujeitos à tutela de um produtor. Sobre essa atitude no teatro, corrobora Peixoto (2000): “O espetáculo não deveria ser para nós uma forma de ganhar a vida, mas sim de viver a vida e expressá-la através do teatro” (p.162).

Apesar disso, a estrutura empresarial da equipe continuava cooperativada, sem profissionais contratados e com a renda da bilheteria dividida em porcentagens equitativas entre os criadores, cuja maior parte recebida não somava o dobro da menor. Na tentativa de se adaptar à realidade financeira, o *Teatro do Ornitorrinco* persistia, sobrevivendo apenas de bilheteria sem nenhuma subvenção.

Com a implementação da Lei n. 7.505, de 2 de julho de 1986, conhecida como Lei Sarney³³ – a primeira experiência de delimitação de incentivo à cultura por meio de renúncia fiscal no ordenamento jurídico brasileiro –, coletivos e grupos puderam contar com ajuda de custos para viagens e concepções de cartazes em suas viagens em temporadas ao Nordeste. Essa lei dispunha de benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico e definia, por meio de suas disposições, procedimentos para doação, patrocínio e investimento na área cultural e seus campos de abrangência. Antes da Lei Sarney, as empresas doavam recursos a projetos culturais sem nenhuma contrapartida direta. O único incentivo era o retorno de imagem. Com a promulgação dessa lei, algumas mudanças significativas puderam ser vistas ao longo do tempo.

Uma coisa era perceptível: com a Lei Sarney, a maneira de produzir teatro começava a mudar; as perspectivas de mercado e até mesmo as demandas para a produção de um espetáculo estavam sendo formuladas de outra forma: agora, não era apenas o ponto de vista estético e político o que contava, mas também as regras estabelecidas pelo mercado.

É importante mencionar que a ideia, a partir de então, precisava passar por algumas etapas importantes para que se criasse uma estrutura físico/financeira entre os grupos. Havia a preocupação com a forma de como captar recursos, como produzir o espetáculo e, posteriormente, prestar contas dos gastos, de acordo com o modo como o recurso fora captado – se do governo federal, estadual, municipal e/ou de empresa privada, os grupos precisavam se organizar.

Outro ponto de destaque para os grupos é a sua articulação com as políticas públicas voltadas para o setor com o propósito de unir forças para atender às demandas dos agentes

³³ A primeira lei federal de incentivo fiscal para atividades artísticas no Brasil, criada um ano após a separação dos ministérios da Cultura e da Educação.

culturais, dos artistas, produtores, fornecedores e público fruidor. Nesse contexto, o *Grupo de Teatro Finos Trapos*, grupo em que faço parte, sente a necessidade de criar um modo de estruturar o trabalho de tal maneira que fosse eficiente para garantir o sustento único e exclusivo dos integrantes do grupo por meio do ofício do ator e do teatro. Durante esse trabalho, notou-se como fundamental, ao longo do tempo, a necessidade da organização administrativa da divisão de trabalho e funções. É nesse ínterim que o grupo percebe como a função do produtor é estruturante na organização e no profissionalismo do teatro.

E, na lógica da estruturação, o *Finos Trapos* vem se consolidando no setor específico de planejamento, que foi sendo montado e desenvolvido com a colaboração de especialistas da área. Não foi fácil encontrar o ponto de equilíbrio; tampouco se teve a intenção de buscar o mais fácil ou o conhecido. A preocupação era equilibrar-se numa adequação entre manter o vínculo com o público e, ao mesmo tempo reinventar-se e desafiar-se. Sem dúvida, uma contribuição indiscutível, uma vez que a propriedade dos meios de produção sempre foi, ao longo da história social, a maneira mais eficiente de assegurar a propriedade das ideias e da cultura dominante, que, justamente por isso, é a cultura das classes que dominam. Para Peixoto (1989), em seu *Teatro em pedaços*, “É na análise histórica do papel nem sempre antagônico que encontramos respostas para as diferentes fases da história recente do teatro brasileiro profissional” (p. 349).

3.2 A Função do Produtor Cultural

Para Romulo Avelar (2010), “A produção teatral ainda é um território marcado pela extrema improvisação e ausência de formação. Toda e qualquer contribuição ao delineamento e consolidação da profissão é bem-vinda para o amadurecimento do setor” (p. 4). Por isso, ações bem articuladas só tendem a avançar.

Várias foram as gerações de empreendedores que se formaram intuitivamente, aprendendo com erros e acertos. Para aqueles que pretendiam abraçar a profissão, a prática era a única via de aprendizagem, e o conhecimento acumulado era transmitido aos iniciantes no calor da realização dos projetos. Se na década de 1970 “a infraestrutura do teatro nacional era comprovadamente falida” (PEIXOTO, 1989, p.140), em que cada produtor se ariscava na produção de seus espetáculos, tentando dar continuidade a sua existência, em 1986, após o período militar, visualiza-se uma nova maneira ou meio de sobrevivência com a Lei Sarney.

Ao tentar falar de um período ou outro e sobre o modo de produzir, é importante tecer comentários sobre o papel do produtor, daquele que exerce uma função vital na realização e execução de uma atividade cênica, como prática do espetáculo. Produtor é aquele que produz. Em consonância com esse pensamento, Avelar afirma:

O produtor cultural é um agente que deve ocupar a posição central nesse processo, desempenhando o papel de interface entre os profissionais da cultura e os demais segmentos.

Nessa perspectiva, precisa atuar como “tradutor” das diferentes linguagens, contribuindo para que o sistema funcione harmoniosamente. Sua primeira função é a de cuidar para que a comunicação e a troca entre os agentes ocorram de modo eficiente. (AVELAR, 2010, p. 50).

Acredita-se que essa é uma profissão recente, pouco conhecida e em processo de constituição no campo das artes cênicas. De certo modo, nessa área, o produtor é aquele que administra diretamente os projetos culturais, fazendo uma intermediação entre os artistas e os demais profissionais da área e, conseqüentemente, com o poder público – as empresas que porventura patrocinarão os eventos, os espaços culturais, aqueles que receberão a grade de eventos, e, por fim – e o mais importante nessa cadeia – o público consumidor.

A prática da produção cultural, que vem se solidificando como profissão, tende a se consagrar socialmente como o trabalho e legitimar a formação nessa área profissional. Haja vista os primeiros cursos de graduação da área que surgiram no Brasil, na metade dos anos 1990, uma iniciativa conjunta das faculdades Cândido Mendes e da Fundação Progresso do Rio de Janeiro. Ambas formavam produtores em uma perspectiva de capacitação abrangente. No ano 2000, no estado da Bahia, foram criados os cursos de graduação e, na sequência, também no Rio de Janeiro.

É fato que essa profissão, após 30 anos de criação, tem fortalecido o setor com ferramentas e encontrado mecanismos para a profissionalização. Contudo, de certo modo, o que existe no setor ainda são algumas portas que se abrem e que se tornam cada vez mais burocráticas. Tal fato é claramente sentido por aqueles que, porventura, se arriscam a permanecer produzindo. Para Maria Helena Cunha (2003), o produtor é:

1. Empresário que investe diretamente ou se encarrega da obtenção de recursos financeiros e de outras formas de patrocínio, controla as despesas necessárias e arregimenta os meios técnicos e matérias indispensáveis à realização de obras cinematográficas, teatrais, operísticas, coreográficas ou de espetáculos musicais. [...]
2. Profissional responsável, em última instância, pela obtenção e coordenação de recursos técnicos e materiais exigidos na realização de programas radiofônicos ou televisivos. (CUNHA, 2003, p. 517).

Aqui, irei deter-me apenas na linguagem teatral e, mais especificamente, no produtor que se caracteriza como organizador dos produtos artísticos em grupo, que pensa nas etapas do processo, da captação de recursos à realização final do produto. Rubim (2005) afirma que “[a] predominância do termo produtor é sintoma das próprias singularidades da organização da cultura no Brasil” (p. 25). Essa singularidade referida pelo autor pode, de certo modo, ser refletida nas práticas realizadas por coletivos que emergiram nos anos 1970, pois, como expõe Fernandes (2000), nessa época, “todos os grupos caracterizavam-se como equipes de criação e se organizavam como cooperativas de produção” (p.32). Para esses coletivos, a profissão se assegurava por um projeto de vida e de participação na política na sociedade:

A produção cooperativada vinha acompanhada de uma tendência à coletivização do trabalho teatral, onde, em algumas equipes, a cooperativa de produção favorecia o processo de criação coletiva dos espetáculos, levando à diluição da divisão rígida entre funções artísticas e a uma democrática repartição das tarefas práticas. Todos os participantes eram autores, cenógrafos, figurinistas, iluminadores, sonoplastas e produtores dos espetáculos. Era evidente a intenção de fazer dos trabalhos o fruto da colaboração de cada participante (Ibidem, p.14).

Com o passar do tempo, foi possível perceber que essas mesmas práticas ainda prevalecem na rotina de um grupo de teatro. Mesmo com os aparatos e nomenclaturas adotados diante das necessidades, é evidente que cada grupo tem o seu modo de produzir e de gerar os seus produtos, uma vez que as atividades de organização refletidas– em particular entre 1990 e 2022, com a chegada das graduações no país– abrangem, normalmente, três fases: 1) pré-produção, 2) produção e 3) pós-produção. A fase de pré-produção envolve toda atividade preparatória para a execução de um projeto cultural; a produção corresponde ao momento da execução, em sua singularidade, funcionando como o momento de maior envergadura e complexidade da organização; e, por fim, na terceira fase, a pós-produção, acontecem as tarefas de finalização da obra ou evento.

Para Heffner (1993), “toda produção teatral requer organização de um grupo para ser apresentada com eficácia” (p. 47). Como no período de 1970 “os processos de criação e também de produção funcionavam de forma experimental” (Ibidem, p. 52), acredita-se que esses procedimentos funcionavam de maneira intuitiva, sem uma preocupação com as etapas de organização. Na década de 1990, entretanto, reluzem sobre os olhos dos profissionais da área pontos que, de certo modo, desataram alguns nós na maneira de organizar e de se pensar a prática teatral como objeto de venda.



Atividade

Agora que você já sabe um pouco do que deseja em seu fazer, que tal pensar em colocar em uma folha de papel, uma justificativa para a sua ideia?

3.3 Atributos do Produtor Cultural

Ao se pensar o processo de produção, é necessário especificar alguns pontos cruciais para a montagem de um espetáculo. Para Wagner (1978), esse processo apresenta cinco aspectos que precisam ser considerados:

- 1) Que obras posso representar com os elementos que tenho à disposição (artistas, decoração, vestuário, equipamentos e recursos econômicos do teatro, tempo para ensaio)?
- 2) Que obras posso apresentar para aproveitar melhor as aptidões dos atores?
- 3) Que série de obras posso representar de acordo com o plano artístico ou comercial da companhia?
- 4) Que tipo de obra exige tanto as dimensões e recursos do cenário como a capacidade da sala de espetáculos?
- 5) Que classe de público assistirá à representação? (WAGNER, 1978, p.146).

Considerando os pontos apresentados e revelando os procedimentos conforme são descobertos, ainda pode se ver, nas entrelinhas desse trecho escrito pelo autor, que a coletividade é fundamental para a criação de uma obra cênica, visto que ela necessita de uma equipe que esteja coesa e, ao mesmo tempo, dialogando com os elementos sugeridos pelo texto a ser apresentado, funcionando, para todos, como um ensaio privilegiado do trabalho de equipe.

Assim, reportando-nos aos anos 1990 e mantendo o pensamento sobre a importância do trabalho de equipe, podemos conferir, no quadro a seguir, que, em função do dinamismo do setor e da necessidade de relacionamento com o público, alguns atributos podem ser considerados essenciais para a profissão de um produtor.

Quadro 01 – Atributos essenciais ao produtor cultural

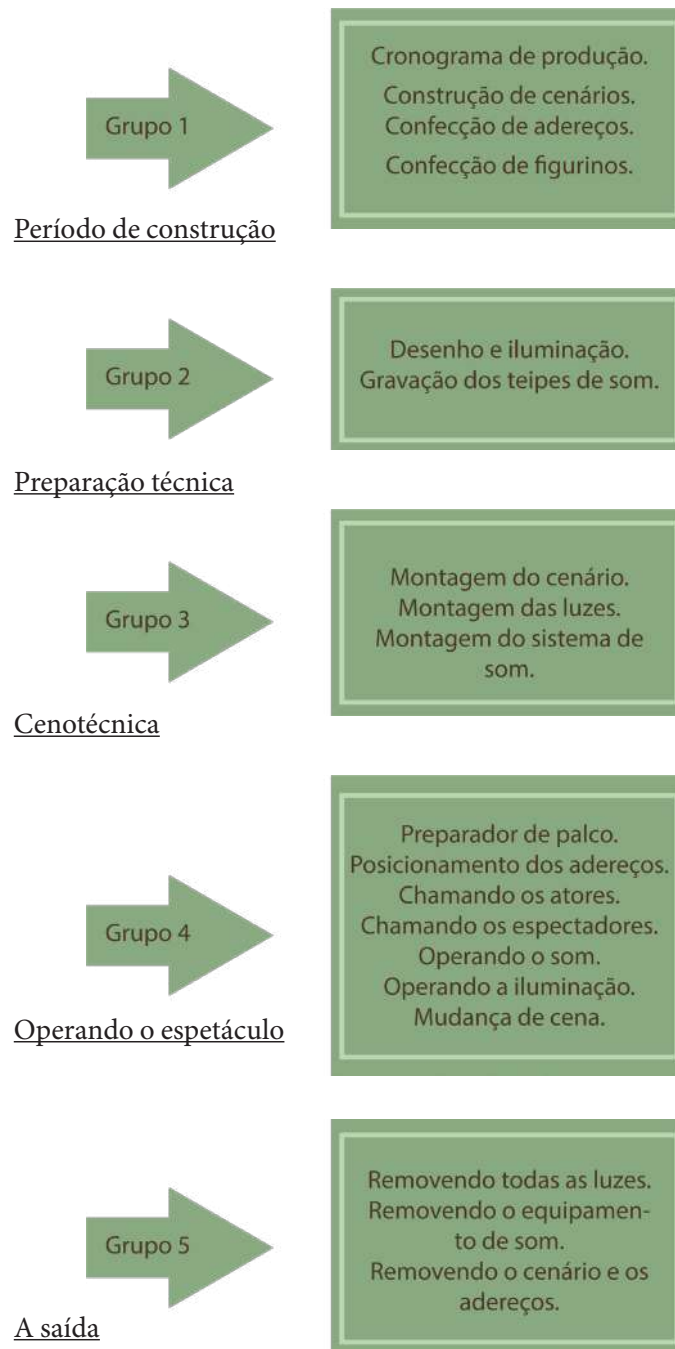
1. Perfil empreendedor
2. Versatilidade
3. Iniciativa
4. Agilidade
5. Habilidade para lidar com questões administrativas e financeiras
6. Habilidade para solução de problemas
7. Flexibilidade e “jogo de cintura”
8. Capacidade de liderança
9. Habilidades interpessoais
10. Bom humor
11. Senso crítico apurado
12. Sensibilidade artística e apuro estético

Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2.ed. 2010.

Essa retomada ao processo de produção pode chegar a um grau de sofisticação significativo se o produtor, responsável pela oferta do espetáculo teatral, for o próprio (grupo de) teatro, e não um grupo teatral amador independente.

Conforme expõe Freakley (1996), há cinco grupos de responsabilidades quando se considera a montagem de um espetáculo. Tais grupos podem ser representados como no Esquema 01:

Esquema 01 – Grupos de responsabilidades na produção teatral



Fonte: Adaptado de FREAKLEY, Vivien. *Essential Guide to Business in the Performing Art*. London/Inglaterra: Hodder & Stoughton, 1996.

Consideramos as etapas propostas pela autora fundamentais para a estrutura organizativa de grupo; entretanto, ainda poderíamos acrescentar outras. Isso porque, como entusiasta de grupo e produtor, percebo que é necessário ter certo conhecimento da máquina burocrática para se ter a dimensão e o alcance do universo do trabalho. Afinal, estamos falando de algo artístico, mas que, de certa forma, é um produto no mercado, independentemente da filosofia de cada grupo. “O modo de produção de um grupo é a maneira pela qual ele se estrutura para viabilizar sua existência: diz respeito tanto ao produto, quanto ao processo, está ligado tanto àquilo que o grupo faz quanto àquilo que o grupo é” (TROTТА, 1995, p. 78). Nessas palavras, Trotta (1995) nos lembra de que o produto não está dissociado do processo—ator, diretor, iluminador, cenógrafo, maquiador, contrarregista, sonoplasta e tantos outros estão ligados de forma direta com o modo de operacionalizar.

Um grupo de teatro não é apenas um pensamento filosófico; é também mercadológico. Ele precisa saber como vai pagar todas as contas ao final do mês, principalmente quando há técnicos diretamente envolvidos em seus espetáculos. Assim ao pensar em criar um produto cênico para ser comercializado, um grupo deve conhecer os mecanismos para que não se perca no meio do caminho. É muito comum, no desenrolar da produção de um espetáculo, o grupo se confundir com a figura do produtor. Digo isso porque, na grande maioria dos grupos, há a figura de um produtor, mas as decisões sempre são pensadas coletivamente. Isto, de certa forma, caracteriza a maneira como cada grupo tenta se desenvolver para criar as suas ferramentas e, ao mesmo tempo, driblar algumas questões que não podem ser resolvidas somente pelo produtor.

Acredito que esse modo de pensar e de gerir tem relação com o receio de transformar o artístico apenas em produto. Tal questão vem sendo debatida por muitos, inclusive por gestores e intelectuais que não pensam cultura apenas como mercadoria. Contudo, não iremos entrar nessa seara, pelo menos não neste momento, pois o foco agora está direcionado à maneira de produzir em grupo. Em todo caso, é um aspecto que precisa ser pensado em suas devidas etapas, de acordo com as adversidades encontradas.

Para que um produtor possa dialogar com o mercado adequadamente, acreditamos serem necessárias ainda algumas características descritas por Fayol (1989): trata-se de um “[p]rofissional a quem compete atingir determinados objetivos, a partir do desempenho de cinco atividades: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (p. 26). Esses objetivos estão diretamente ligados às necessidades de cada função, como descrevo no quadro a seguir, com o intuito de tornar mais clara essa definição.

Quadro 02 – Administração no contexto cultural

1. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
2. Organizar é construir o duplo organismo, material e social.
3. Comandar é dirigir o pessoal.
4. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.
5. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fonte: Adaptado de FAYOL, Henri. *Administração geral e industrial: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas, 1989.

Diante desses objetivos, muitos grupos, em sua administração, tendem a se perder, inserindo em seus planos de trabalho apenas o criativo como mola propulsora, pensando pouco na estrutura do trabalho. Refiro-me ao campo operacional, por esse motivo, enfatizo a necessidade de continuar compreendendo a figura do produtor como um agente que acompanha as etapas do trabalho criativo, que deve, de fato, corresponder ao produto final, ao que é produzido em sala de ensaio, para que o público possa consumir algo acabado. Por essa perspectiva, é importante alertar os produtores para que deem conta dessas atividades, no intuito de não se confundirem com as demandas do mercado e do grupo para o qual trabalham.

3.4 Conhecimentos Básicos de um Produtor Cultural

Pensando na maneira com que o produtor pode desenvolver o seu ofício com eficiência, acrescentamos, ainda, outras possibilidades e conhecimentos para esse produtor, como alguns conhecimentos de administração, auferidos no Conselho Regional de Administração de São Paulo que cabem nessa lógica como ferramentas metodológicas, elencados no Quadro 03, os quais foram adaptados com base em alguns conhecimentos de administração.

Quadro 03 – Conhecimentos básicos de um produtor cultural.

1. Planejamento Estratégico	2. Liderança
3. Contabilidade	4. Gestão de Qualidade
5. Administração Financeira	6. Direitos Autorais
7. Negociação	8. Empreendedorismo
9. Legislação Sobre Incentivos Fiscais para a Cultura	10. Administração de Eventos
11. Legislação Tributária	12. Marketing
13. Constituição Federal	14. Comunicação
15. Legislação Trabalhista	

Fonte: Adaptado Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP).

Ainda na linha dos conhecimentos, é possível pensar que a atuação do produtor teatral precise estar munida de ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de seu produto. Nessa perspectiva, o produtor que se caracteriza como atuador de grupo pode operar em diversas esferas, desde que saiba o resultado que deseja atingir. Para tanto, as pistas que estão sendo desenvolvidas neste texto podem ou não facilitar a sua execução, visto que cada coletivo tem o seu pensamento ou missão. Esses conhecimentos, de certo modo acabam complementando o trabalho do produtor no momento em que o executa.

Continuando com as sugestões para esse entendimento, descrevo, no Quadro 04, alguns conhecimentos complementares que podem ajudar um produtor no mercado, tomando como base os dados do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP).

Quadro 04 – Conhecimentos complementares

1. História da Cultura	2. Maquiagem
3. Conhecimento sobre regionalismo, sociologia urbana e rural	4. Arquitetura
5. Conhecimento sobre mitologia, danças, festas e manifestações regionais	6. Artes plásticas
7. Criação	8. Audiovisual
9. Produção de Arte	10. Fotografia
11. Editoração	12. Edição
13. Técnicas gráficas	14. Dramaturgia
15. Iluminação	16. Música
17. Artes Cênicas	18. Cinema

Fonte: Adaptado de Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP).

Os conhecimentos no quadro supracitado podem, em algum nível, confundir o pensamento de um produtor, pois cada caso é um caso; portanto, a complementariedade serve apenas como suporte. À medida que um grupo desenvolve um trabalho, mesmo que este permaneça com a mesma textura ou registro na sua encenação, ele poderá, ao longo do caminho, descobrir outras vertentes ou linguagens para o desenvolvimento de um espetáculo, a exemplo do *Grupo Galpão*, de Belo Horizonte (1982), e sua relação com a música. Como bem analisa Moreira (2010), de fato, “[a] música é um dos elementos mais marcantes da linguagem do *Grupo Galpão* ao longo dos seus quarenta anos de história” (p. 169). Essa experiência marcante do grupo lhe rendeu – e ainda rende – uma série de prêmios e créditos no mercado, pois o diferencial dele está intrinsecamente relacionado à maneira de gerir os seus produtos, que, num primeiro instante, aliás, desenvolveu um percurso incerto, mas que à medida que cada

um propunha algo para suas atividades – e até mesmo para o desenvolvimento econômico – se revelou como o recurso para sobrevivência do grupo.

O termo “sobrevivência” talvez possa soar pejorativo, mas foi a realidade do grupo nesse contexto, cuja experiência advinda disso foi fundamental para o *Grupo Galpão* pensar em uma alternativa que estivesse fora dos padrões estabelecidos pelo mercado. Haja vista a opção pelo teatro de rua, que possibilitou ao grupo, em seus primeiros dez anos, certa estabilidade econômica. Isto porque a rua permitiu levar adiante o desejo de se fazer teatro sem depender de concorrências públicas por espaços em teatros oficiais, e, do mesmo modo, começar, pouco a pouco, a estabelecer uma clientela que abarcava sindicatos, associações de bairros, escolas, prefeituras, além, é claro, de muito chapéu³⁴.

Nesse grupo, é possível perceber um compromisso com o trabalho de produção desde a sua fundação. Em seu centro de pesquisa e memória– localizado na Rua Pitangui, no bairro do Horto, onde está situado o Galpão Cine Horto, antigo cinema que fora arrendado pelo grupo–, estão expostos alguns cadernos de anotações sobre temporadas, no intuito de o público entender melhor a memória desse coletivo. No caso do *Galpão*, na oportunidade em que estive atuando como ator residente em um de seus projetos de pesquisa, o *Oficínio*, pude ter acesso a muitas de suas histórias e, principalmente, a informações de como era feito o desenvolvimento de produção. Nesses cadernos de anotações, feito por Wanda Fernandes, eram claras as medidas tomadas pelo grupo para realizar suas atividades. A produção desse coletivo se misturava entre a sala de ensaio e a casa, pois não tinham sede própria; ensaiavam em locais emprestados e improvisados, sem nenhuma estrutura de produção montada. Sobre esse período Eduardo Moreira (2010), relata: “Vivíamos precariamente da venda de espetáculos, cujo montante financeiro no final do mês ficava muito aquém das necessidades mínimas de sobrevivência que tínhamos.” (p.53).

O exemplo do referido grupo reafirma a importância de uma vivência e aproximação com o universo da produção cultural. Produzir não é apenas seguir uma receita previamente indicada por especialista, mas experimentada por sua rotina e necessidade. Quando citamos o *Grupo Galpão* como exemplo, queremos, de certo modo, equalizar a profissão, tentando, assim, aproximar o campo operacional do artístico, sem deixar cair no ostracismo.

Ao longo do tempo, foi possível perceber que a função do produtor cultural foi ganhando notoriedade e visibilidade no mercado cultural, acrescentando diversas opções para o trabalho, ainda conforme explicita o CRA-SP, como se pode perceber no Quadro 05.

³⁴ Prática dos artistas de rua para que o público possa contribuir, espontaneamente, com algum valor em dinheiro no momento final do espetáculo

Quadro 05 – Outros conhecimentos úteis ao produtor cultural

1. Cenografia	2. Noções sobre processo de liberação de direitos autorais para gravação
3. Modelos de Espaços Cênicos	4. Montagens de exposição
5. Funcionamento de uma caixa cênica - nomenclatura dos equipamentos e dos recursos técnicos de uma casa de espetáculos	6. Técnicas de divulgação
7. Figurinos	8. Redação de projetos e documentos
9. Sonorização	10. Noções sobre funcionamento de entidades do terceiro setor
11. Iluminação	12. Legislação referente à meia entrada em eventos culturais
13. Administração de bilheteria	14. Legislação federal, estadual e municipal referente ao setor cultural
15. Funcionamento das entidades arrecadoras de direitos autorais: ECAD, SBAT e ABRAMUS	16. Obtenção de licenças, vistos, alvarás para realização de eventos culturais
17. Funcionamento do Sindicato dos Artistas e técnicos em espetáculos e Diversões- SATED	18. <i>Design</i>

Fonte: Adaptado de Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP).

Ao profissional da produção cultural, podemos prever algumas atribuições, mas acredito que, nesse desenvolvimento, é necessário que ele seja um empreendedor, alguém que saiba, de fato, não apenas acompanhar as etapas de uma produção, mas que tenha uma visão mercadológica, sem perder de vista, o domínio das diferentes linguagens. O velho Procópio Ferreira não nos deixa mentir quando diz que “Êxito é acaso, é jogo de roleta. Assim como não há jogador infalível, no teatro não há fazedores de sucesso”.³⁵ Assim, podemos pensar que um produtor que não se organiza, tende a perder-se no caminho, abrindo espaço para outros mais preparados. Esse jogo é perigoso, quando não pensado e organizado.

Quando não organizado, o produtor tende a encontrar alguns nós para desatar, o que suscita questões e gera perplexidade. Se a produção surgiu no intuito de organizar e, sobretudo, de sugerir ferramentas para o desenvolvimento de um espetáculo, por que não

³⁵ FERREIRA, 1969, p. 21.

as acatar para desfazer o nó? Brant observa que “No mercado há uma procura incessante por produtores, administradores e captadores de recursos, sob o argumento de que o artista não pode dedicar seu tempo a coisas menores” (BRANT, 2001, p.46). Com isso o autor procura afirmar que essa função é minoritária, que o pensamento do artista ainda é limitado, quando pensado pela ótica da economia.

Talvez o pensamento capitalista, na tentativa de viabilizar vertentes artísticas, se preocupando apenas com o ponto de vista mercadológico, faça com que esse pensamento aflore, mas o intuito é que esses dois profissionais, o artista e o produtor, caminhem lado a lado, sem que o artístico e o operacional sejam abalados.

Seguindo a lógica do pensamento sobre o que realmente diz respeito ao profissional da produção cultural, e pensando em como desdobrar essa atribuição em um grupo de teatro, penso que o trabalho de produção não esteja apenas aliado ao profissional da produção, principalmente quando este se organiza em grupalidade. A atividade precisa ser coletiva, realizada pelos atores, praticada mediante uma divisão de trabalho na qual os diversos grupos se especializam na execução de tarefas distintas, todas contribuindo para a produção e circulação de determinado produto. Para Romulo Avelar (2010),

São incontáveis os casos de artistas talentosos que abandonam suas carreiras e de grupos que se desfazem por não conseguirem se inserir no mercado. O fracasso, na maioria das vezes, é motivado exatamente pela incapacidade de desatar o nó da produção (AVELAR, 2010, p. 12).

De certo modo, o autor nos traz uma informação: se não houver profissionais capacitados no mercado, estaremos fadados ao fracasso. Os problemas ocorrem por conta de profissionais inábeis, que não conseguem tocar com eficiência o trabalho de produção. Por outro lado, é possível que diante de um trabalho estratégico, e de um planejamento mais apurado, esses profissionais consigam, de fato, conduzir os seus trabalhos.

À crítica dos autores supracitados, soma-se a falta de formação e profissionalização de um produtor. Se o ator, em seu ofício, necessita diariamente passar por treinamentos técnicos, do mesmo modo, a figura do produtor poderia exigir, senão igual, pelo menos semelhante esforço.



Foto 06: Maurício Lídio. Na foto: Francisco André, Thiago Carvalho, Yoshi Aguiar, Frank Magalhães, Ricardo Fraga, Roberto de Abreu (*in memoriam*), Dani Rosa, Polis Nunes, Daise Andrade.

Unidade Temática IV - A Chave do Trabalho Coletivo

4.1 Planejar para não se Perde

A chave para pensar uma carreira sólida e sustentável está no trabalho coletivo, em que se mesclam habilidades criativas e técnicas, mas também capacidade de planejamento, gestão, produção, elaboração de projetos, vendas e comunicação, além de determinados conhecimentos jurídicos. Não basta a um grupo ter um trabalho criativo impecável, se outras tantas competências não estiverem a serviço de sua carreira, se não tiver ao seu lado uma equipe apta a buscar e gerir recursos, a responder às demandas de comunicação e a lidar de maneira profissional com as engrenagens da burocracia pública.

Para que se tenha ideia do volume de atividades envolvidas no cotidiano de grupo musical, por exemplo, são apresentadas, no Quadro 06, demandas de trabalho não artístico cujo cumprimento é imprescindível nos dias atuais, mas que, aos olhos de um leigo, quase sempre são “invisíveis”.

Quadro 06 - Exemplos de atividades cotidianas de um grupo musical

Planejamento	Elaboração de projetos para leis de incentivo	Pesquisa de editais de financiamento
Elaboração de documentos para captação de recursos	Elaboração de portfólios e materiais para venda de shows	Busca de recursos
Venda de shows	Atendimento aos patrocinadores	Controle de logomarcas de patrocinadores e parceiros
Elaboração de relatórios e prestações de contas	Administração da agenda de shows	Montagem de <i>checklists</i>
Realização de acordos de produção	Realização de compras	Administração de recursos financeiros

Contatos com o escritório de contabilidade	Administração de pessoal	Realização de pagamentos
Controle de equipamentos e materiais	Coordenação de montagens e desmontagens	Comercialização de produtos do grupo
Produção de gravações	Controle da logística das viagens	Controle da comunicação interna
Divulgação	Organização do <i>clipping</i>	Organização da memória da carreira
Manutenção de <i>site e blog</i>	Atendimento direto ao público	Programação visual
Condução de assuntos jurídicos	Organização de arquivos	Representação do grupo

Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2. ed. 2010.

O exemplo apresentado acima – e que não muda muito em outras áreas artísticas – apenas reforça a necessidade de se tratar com a devida atenção o processo de montagem de uma equipe de trabalho. A tão desejada sustentabilidade virá não apenas pela excelência no plano artístico, mas também pelo estabelecimento de parcerias com bons profissionais de áreas como a produção, a gestão, a comunicação, o direito, a elaboração de projetos e o *design* gráfico.

Naturalmente, essa tendência não se aplica somente ao universo da cultura. Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 521), as organizações buscam cada vez mais o trabalho coletivo, com a formação de equipes multidisciplinares.

A razão disso é simples: o aumento do conhecimento obriga a especializações maiores. Por outro lado, aumenta a complexidade dos problemas e das oportunidades, abrangendo, cada vez mais, aspectos e especialidades diferentes. Em consequência, somente equipes multidisciplinares têm condições de atuar com eficiência e eficácia na solução dessas situações complexas: a realidade é *multidisciplinar* (Grifo dos autores).

O recrutamento de pessoas para a equipe de trabalho deve partir, portanto, de uma reflexão aprofundada sobre as competências necessárias ao sucesso do grupo. A bagagem técnica dos profissionais deve ser tomada como requisito fundamental e, no processo seletivo, priorizada em relação aos critérios pessoais e afetivos usualmente dotados pelos artistas.

Vale observar que esse processo, na área cultural, é feito frequentemente de forma superficial e atropelada. Para a função de produtora, por exemplo, é convidada aquela atriz amiga que está desempregada. Ela é uma pessoa de inteira confiança e irá se empenhar para suprir eventual carência de bagagem técnica e de informações na área. O resultado de seu trabalho poderá ser até bastante positivo, mas, na primeira oportunidade, ela deixará o grupo, pois seu verdadeiro anseio é estar no palco. Todo o investimento na parceria se

perde devido à fragilidade de seu vínculo com o trabalho de produção e, assim, volta-se à estaca zero no processo de consolidação de uma boa equipe.

O recrutamento deve, portanto, ser tratado em bases profissionais, com a busca de indicações, a análise de currículos e a realização de entrevistas e testes com um número razoável de candidatos. Outro ponto que costuma suscitar questionamentos quando se pensa na montagem de uma boa equipe é a remuneração dos profissionais envolvidos. Naturalmente, a maioria dos artistas e grupos brasileiros tem grandes dificuldades em atrair e manter ao seu lado pessoas competentes, por conta da habitual carência de recursos para a cultura. Calejados pela instabilidade financeira, acabam se conformando com a situação e deixando de pensar alternativas para a solução do problema. Nesse sentido, vale apenas refletir sobre alguns pontos importantes:

- Será que um coletivo artístico deve ser composto apenas por profissionais experientes?
- Existe alguém próximo aos integrantes do grupo que tenha perfil adequado e, mesmo que não tenha experiência, disponha-se a abraçar um ano a atividade e crescer juntamente com a carreira?
- Existem cursos que possam ser oferecidos a esses parceiros, no intuito de abreviar seu processo formativo?
- Será possível pensar na contratação de estagiários, como ocorre em qualquer outra área profissional?
- Por que não pensar em propor parceria a estudantes de cursos como administração, comunicação e *design* gráfico, que possam oferecer sua força de trabalho em troca de uma experiência positiva na área cultural?
- Por que não tentar atrair estudantes dos cursos de produção e gestão cultural que se multiplicam pelo país?
- Será que existe alguma pessoa conhecida que possa trabalhar a distância, em áreas como, por exemplo, elaboração de projetos ou *design* gráfico?
- Será possível encontrar profissionais com conhecimentos específicos e que se disponham a trabalhar no risco, investindo para que a carreira se fortaleça, sem expectativa de ganhos imediatos?
- A relação com tais profissionais deve ser necessariamente “patrão x empregado” ou cabe incorporá-los como sócios do grupo?
- Em quais serviços é viável pensar em terceirização?
- Será possível encontrar profissionais que se disponham a trabalhar de maneira voluntária?

Este simples exercício de “olhar para o lado” pode ser um divisor de águas na composição de uma boa equipe de trabalho. Pode ser que pessoas capazes de fazer a diferença para a consolidação da carreira do grupo já estejam por perto há algum tempo, mas não tenham sido percebidas pelos integrantes como potenciais parcerias. Ativar o radar de todos para a identificação dessas possibilidades pode render bons resultados nesse sentido.

É claro que, no caminho em direção à profissionalização efetiva, um grupo não pode prosseguir apenas na dependência de trabalhos colaborativos e ações voluntárias. Há que se buscar remuneração justa para a equipe como um todo, de maneira a tornar sustentável seu crescimento. Nesse sentido, o grupo deve estar sempre atento para a inclusão, em seus projetos, de rubricas que permitam a contratação dos diversos serviços necessários à consolidação do trabalho. Obviamente, este é um processo que deve se dar de maneira prudente e sem atropelos. É importante que a incorporação de novos profissionais ocorra gradativamente, até que seja possível, como passar dos anos, contar comum a equipe realmente multidisciplinar.

Cabe alertar, no entanto, que nessa busca pela profissionalização da gestão é preciso evitar, a todo custo, que a burocracia se sobreponha ao artístico. A arte e a cultura devem sempre ser tratadas como protagonistas e a produção, a gestão e a comunicação, como áreas de suporte. Toda a equipe deve estar atenta para que jamais se perca a essência criativa que move a carreira.

4.2 O Trabalho de Produção e Gestão

A produção e a gestão sempre foram pontos cruciais na vida de todo artista, embora este fato nem sempre seja percebido ou devidamente reconhecido. Desde os tempos das grandes gravadoras e companhias teatrais e cinematográficas, elas estavam lá, ocultas e distantes da luz dos refletores, mas sempre criando o suporte para o momento mágico do encontro com o público³⁶.

Mudaram-se os tempos e o próprio modelo de produção, que saltou de um formato altamente excludente, em que algumas poucas estrelas tinham direito ao apoio e aos afagos de um grande *staff* de profissionais, para outro, mais acessível, em que os artistas se tornam os responsáveis pela condução de sua carreira e pela composição de equipes capazes de empreendê-la.

³⁶ Parte do texto é extraído do livro *O avesso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural*/Romulo Avelar. – 2ed, Belo Horizonte: DUO editorial, 2010.

Além disso, o próprio conceito de sucesso sofreu mudanças consideráveis nos últimos tempos. A velha indústria de ídolos impostos pela mídia de forma massificada vem gradativamente cedendo espaço para o surgimento de uma oferta incrivelmente diversificada de trabalhos culturais. Torna-se cada vez mais nítido o fenômeno da pulverização das grandes estruturas em microiniciativas de cultura e entretenimento. Desde o surgimento da Web 2.0, as pessoas não mais precisam dominar tecnologias complexas para colocar conteúdo no ar, o que facilita a interação de um artista com seu público, mesmo que isso se dê num círculo mais restrito.

Segundo Anderson (2006, p. 6), os inúmeros mercados de nicho, somados, ganham volume suficiente para fazer frente aos grandes *hits*. O público exige cada vez mais opções e abraça a diversidade, abrindo espaço para o surgimento de um grande mosaico de “minimercados e microestrelas”.

Embora naturalmente ainda exista demanda para a cultura de massa, é preciso compreender que os novos tempos exigem novos arranjos e novas posturas. É preocupante perceber que grande parte dos artistas brasileiros ainda se guia por uma cartilha ultrapassada e espera, com total credulidade, que um dia seu talento será, enfim, “descoberto”. Acalentam a visão romântica de que um produtor experiente e bem-sucedido irá aparecer do nada, reconhecer seu imenso valor artístico e alçá-los à condição de estrelas. Passam uma vida inteira aguardando esse momento que dificilmente virá.

O produtor e tecladista Rodrigo Simão, responsável pela coluna da Produção Musical³⁷, escreveu sobre a ilusão do sucesso fácil:

Para quem pensa que uma “banda de garagem” pode ser descoberta por um “caça-talentos” e que essa mesma figura mitológica vai colocar os sortudos no palco do *Rock in Rio* num passe de mágica... ESQUEÇA! Se você não for ganhador da Mega Sena acumulada, vai ter mesmo que somar: talento, força de vontade, organização, boa música e sorte (Acesso em 8 de junho de 2007).

Na vida real, portanto, não se pode esperar por milagres. A maioria dos artistas que alcançam o sucesso, estrutura sua carreira de forma lenta e gradual, conquistando aos poucos novos espaços, amparados por um trabalho ordenado e eficiente de produção, gestão e distribuição. Algumas vezes, esse processo chega a se estender por décadas, notadamente nos casos em que os artistas vivem distantes da mídia dos grandes centros.

³⁷ Do site www.andheavymetalforall.com.br.

4.3 Como Definir os Papéis do Produtor e Gestor Cultural

³⁸Inicialmente, é importante buscar entendimento claro sobre o perfil dos produtores e gestores culturais e sobre suas atribuições. Quem são esses profissionais? Qual é sua esfera de atuação? Qual é o seu papel? Obter respostas a essas perguntas é fundamental para todos aqueles que se envolvem com o fazer cultural. Até hoje as funções dos produtores e gestores são cercadas de dúvidas, mesmo para aqueles que vivem o cotidiano da área.

Os diagramas apresentados nas figuras 01 e 02 buscam lançar um pouco de luz sobre essas questões. Neles estão representados os diversos agentes envolvidos no processo: os artistas e demais profissionais da cultura, responsáveis pela criação e pela execução de ações culturais; as empresas patrocinadoras, que incentivam projetos; o Poder Público, a quem cabe a formulação e a implementação de políticas para o fomento e o financiamento do setor; a mídia, que promove a difusão das realizações; os espaços culturais, que abrigam o que é produzido; e o próprio público, beneficiário das ações empreendidas. Vale observar que são universos diferentes entre si, com particularidades divergentes e realidades frequentemente conflitantes. Cada um desses setores tem sua linguagem própria, muitas vezes incompreensível para pessoas que pertençam ao outro universo. Como exemplo, é possível citar as enormes dificuldades que os artistas têm para compreensão da lógica empresarial e vice-versa.



Figura 01 – O “lugar” do produtor cultural. Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2.ed. 2010.

³⁸ Parte do texto é extraído do livro *O avesso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural*/Romulo Avelar. – 2ed, Belo Horizonte: DUO editorial, 2010

O produtor cultural é uma gente que deve ocupar a posição central nesse processo, desempenhando o papel de interface entre os profissionais da cultura e os demais segmentos. Nessa perspectiva, precisa atuar como “tradutor” das diferentes linguagens, contribuindo para que o sistema funcione harmoniosamente. Sua primeira função é a de cuidar para que a comunicação e a troca entre os agentes ocorram de modo eficiente.



Figura 02 – Os “lugares” do gestor cultural. Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2.ed. 2010.

Assim como ocorre com o produtor, ao gestor cultural também cabe, com frequência, o papel de interface. Isso acontece quando ele se propõe a desenvolver projetos ou administrar grupos, instituições ou empresas culturais que tenham que lidar, em seu dia a dia, com artistas, outros profissionais da cultura e patrocinadores públicos ou privados. No entanto, o gestor cultural pode estar presente também em outros contextos, como contratado de uma empresa para o trato das questões relativas ao patrocínio à cultura, como agente vinculado a órgão público ou como administrador de um espaço cultural privado, público ou pertencente à organização não governamental.

Se, por um lado, essa função de “tradução” de linguagens está bastante presente nas rotinas de trabalho dos produtores e gestores, por outro, também se destacam as atribuições cotidianas inerentes ao campo da administração. É preciso observar que produção e gestão cultural são atividades essencialmente administrativas. A consciência desse fato é ponto primordial para o sucesso de qualquer empreendimento na área.

Feitas essas considerações preliminares sobre os papéis desempenhados pelos produtores e gestores, é possível buscar uma síntese de suas funções com as definições apresentadas no Quadro 07.

Quadro 07 – Definições

Produtor cultural	Gestor cultural
Profissional que cria e administra diretamente eventos e projetos culturais, intermediando as relações dos artistas e demais profissionais da área com o Poder Público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura.	Profissional que administra grupos e instituições culturais, intermediando as relações dos artistas e dos demais profissionais da área com o Poder Público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura; ou que desenvolve e administra atividades voltadas para a cultura em empresas privadas, órgãos públicos, organizações não governamentais e espaços culturais.

Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2.ed. 2010.

Com o intuito de facilitar a compreensão dos papéis dos produtores e gestores, no Quadro 08 é apresentado um comparativo entre ambas as funções.

Quadro 08 – Produtor cultural x Gestor cultural

Produtor cultural	Gestor cultural
Administra eventos e projetos culturais	Administra grupos e instituições culturais
Tem ênfase nos produtos	Tem ênfase nos processos
Trabalha na linha de frente	Trabalha na retaguarda
Controla o fluxo financeiro dos eventos	Controla o orçamento do grupo como um todo
Controla a logística dos eventos	Organiza os relatórios e prestações de contas
Participa dos processos de planejamento	Conduz os processos de planejamento
Desempenha papel de interface	Desempenha papel de interface

Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2.ed. 2010.

É importante observar que as fronteiras entre as atividades de produção e gestão são tênues. Em diversas situações, um mesmo profissional pode atuar simultaneamente como produtor e gestor, acumulando as duas funções. Nem sempre isso é o ideal, pois a carga dupla de trabalho e responsabilidades pode acabar comprometendo a qualidade daquilo que é entregue ao público. Em outras tantas ocasiões, um produtor pode cuidar de suas atribuições e ainda absorver algumas tarefas típicas do gestor e vice-versa. Quando isso se dá por uma

questão de interesse desse profissional e ele é realmente capacitado para entregar o que lhe foi demandado, não há problemas. Entretanto, quando o acúmulo de tarefas acontece por falta de opção ou por limites financeiros, cria-se um terreno propício para a ocorrência de falhas.

Outro ponto de reflexão importante sobre este tema é a necessidade de se construir boas relações entre artistas e produtores. É grande o potencial de conflitos entre as duas partes, talvez por conta da natureza antagônica de seus trabalhos. São frequentes os relatos e choques provocados pela contraposição da visão subjetiva dos criadores com posições por vezes duras e realistas dos produtores. Isto sem falar nos embates provocados por divergências acerca de questões financeiras ou mercadológicas.

4.4 Como Organizar

³⁹Uma das questões fundamentais na vida de uma organização é a distribuição do trabalho a ser executado, de forma que os resultados sejam os melhores possíveis. Desenhar com clareza as tarefas, agrupá-las de maneira lógica e delegar autoridade são procedimentos essenciais para que as atividades-fim sejam cumpridas com eficácia.

Os artistas e demais profissionais da cultura não devem fugir a essa regra. A profissionalização de seus empreendimentos passa pelo estabelecimento de uma configuração racional, em que os papéis e as responsabilidades sejam claros para todos. A definição da estrutura formal em uma organização cultural e sua tradução em instrumentos que possam ser facilmente compreendidos é, portanto, um exercício que pode trazer resultados positivos.

Como em qualquer outro segmento econômico, as organizações do mundo da cultura nascem, agregam pessoas e crescem naturalmente, buscando cumprir seus objetivos. Entretanto, a estrutura resultante desse crescimento espontâneo nem sempre se consolida adequadamente. Algumas vezes, a expansão ocorre de forma desordenada, acarretando problemas como a superposição de funções ou o surgimento de lacunas de atividades importantes não exercidas por nenhum dos membros da equipe. Foi assim que se deu como Grupo Galpão (www.grupogalpao.com.br), conforme pode ser constatado em outro trecho do livro *Do Grupo Galpão ao Galpão Cine Horto: uma experiência de gestão cultural*:

O grupo surgiu pela junção dos interesses artísticos de alguns atores que, diante da falta de recursos para a contratação de colaboradores, tiveram que se desdobrar na execução de tarefas de produção, administração e comunicação. No início, todos acabavam fazendo um pouco de tudo, de modo improvisado e sem nenhuma especialização do trabalho. Com o tempo, entretanto, intuitivamente, os artistas foram percebendo as vantagens de separar as tarefas e responsabilidades a partir das habilidades e competências individuais (PELÚCIO E AVELAR, 2014, p.33).

³⁹ Parte do texto é extraído do livro *O avesso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural*/Romulo Avelar. – 2ed, Belo Horizonte: DUO editorial, 2010

Aos poucos, como crescimento da carreira, o Galpão foi agregando colaboradores, entre produtores, gestores, profissionais de comunicação, técnicos e pessoal de apoio, que atuam diretamente tanto em atividades do próprio Grupo quanto de seu centro cultural, o Galpão Cine Horto (www.galpaocinehorto.com.br). Atualmente a equipe é composta por doze atores e mais de cinquenta colaboradores.

É interessante observar que as funções de produção e gestão foram sendo naturalmente divididas, à medida que o corpo funcional foi crescendo. Hoje a separação das responsabilidades é bem clara. Enquanto a equipe de produção tem como tarefas a realização dos espetáculos, apresentações, turnês e produtos como CDs, DVDs e livros, os gestores se encarregam da elaboração e tramitação de projetos, da condução do planejamento, da busca dos recursos, dos contatos com órgãos públicos e patrocinadores, da gestão administrativo-financeira e das prestações de contas.

Um ponto que chama a atenção na trajetória do Galpão é o fato de que, mesmo depois da contratação de um número significativo de empregados, os atores mantiveram-se empenhados em tarefas paralelas de produção, gestão ou comunicação, delegando funções, mas tentando não perder as rédeas de seu próprio destino.

Em alguns momentos de sua história, o Grupo Galpão se dedicou a reflexões sobre sua estrutura organizacional e sobre suas relações internas, contando por diversas vezes com o suporte de consultores de gestão. Em algumas dessas ocasiões foram desenhados organogramas, que foram sendo modificados gradativamente para incorporar as alterações estruturais exigidas pelo seu processo de crescimento.



Glossário

Organograma: Trata-se da representação gráfica da estrutura formal de uma organização, que indica as relações entre suas diversas unidades e as atribuições de cada uma delas. Funciona como um “retrato” dessa estrutura em um determinado momento. A construção de um instrumento dessa natureza para uma entidade é uma iniciativa interessante, pois permite, entre outras coisas:

- A visualização das linhas de autoridade e subordinação existentes (hierarquia);
- A identificação do itinerário da comunicação formal dentro da organização;
- A delimitação de responsabilidade se a delegação de poderes.

Alguns grupos e instituições culturais vão além do desenho de sua estrutura e constroem um conjunto de descrições de funções, no intuito de tornar mais claras as relações de trabalho.



Glossário

Descrição de funções: Trata-se de um documento que especifica as tarefas a serem executadas em determinada posição na estrutura, bem como os deveres e responsabilidades daquele que a ocupa. A construção de um instrumento desse tipo é importante, visto que possibilita, entre outras coisas:

- A reflexão sobre a distribuição das tarefas pelas diversas posições da estrutura;
- A identificação de atribuições que estejam porventura em duplicidade;
- A revelação de lacunas, ou seja, tarefas que não estejam sendo devidamente cobertas na rotina da organização;
- A identificação de necessidades de treinamento;
- O balizamento do processo de recrutamento de pessoal;
- A cobrança de resultados.

A construção de organogramas e descrições de funções costuma também gerar, como desdobramento positivo, reflexões sobre a maneira como a divisão do trabalho ocorre no grupo. Entre os coletivos brasileiros, é muito comum encontrarmos “carregadores de piano”, pessoas que concentram, além do trabalho criativo, grande parte ou mesmo a totalidade das atividades não artísticas. Trocando em miúdos, são aqueles que fazem todo o “servicinho sujo” da produção, da gestão, da burocracia, das vendas e da comunicação, para que os artistas possam estar no palco. Mas o problema não para por aí: muitas vezes, a distribuição desequilibrada do trabalho vem associada a uma divisão igualitária dos ganhos, numa configuração perigosamente injusta. O trabalho de bastidores não é valorizado, o que pode tornar a carreira do grupo insustentável. Afinal, os “carregadores de piano” podem um dia se cansar.



Foto 07: Leonardo Pastor. Na foto: Poliana Nunes e Thiago Carvalho. Fonte: Arquivo do Grupo de Teatro Finos Trapos.

Unidade Temática V - Empreender para Trabalhar

5.1 A Cultura e o Empreendedorismo

O trabalho no âmbito cultural envolve certos riscos, talvez pelo fato de lidar diretamente com as incertezas inerentes ao ato da criação. Somem-se a isso as enormes dificuldades habituais para se conseguir parceiros e recursos, que exigem dos produtores e gestores determinação e capacidade de abrir caminhos. Diante dessa realidade, uma pergunta muito simples e direta torna-se imprescindível para a existência de qualquer grupo artístico:

Quem é o empreendedor/empreendedora da sua carreira?

Segundo Dolabela, empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor. Pode ser definido como a capacidade de tomar iniciativas e buscar soluções inovadoras, na condução de projetos, pesquisas e negócios.



Reflexão

A palavra empreendedor, de emprego amplo, é utilizada (...) para designar principalmente as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc. (Dolabela, 1999, p.43).

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis (Dolabela, 1999, p. 44).

Empreendedor é, pois, alguém que identifica oportunidades, propõe inovações, atua como agente de mudanças e se abre para o risco. Alguém que não se imobiliza pelo medo do fracasso.

Dito isto, cabe repetir a “pergunta que não quer calar”: Quem é o empreendedor/a da sua carreira?

Já foi dito anteriormente que a competência artística, embora essencial para o êxito de qualquer grupo, precisa ser amparada por habilidades de outras naturezas. Na verdade, o equilíbrio do trabalho depende da existência de certa complementaridade de competências, entre as quais cabe destacar a capacidade empreendedora. É importante perceber que o avanço na carreira um grupo fica sempre condicionado à existência, entre os membros, de alguém com esse perfil. Com muita sorte, o coletivo poderá até constatar que tem mais de um empreendedor em seu quadro.

Mas se, por acaso, esta reflexão levar à conclusão de que não existe na equipe ninguém com perfil propositivo e desbravador, nem tudo está perdido. Há sempre a possibilidade de trazer esse profissional de fora para atuar na produção ou na gestão e com ele construir uma relação de confiança mútua. O que é fatal é não ter essa pessoa.

5.2 Como a Administração Entra no Cotidiano

A produção cultural tem como particularidade certo desequilíbrio no que tange à distribuição do volume de trabalho ao longo do tempo. Devido à própria natureza da área, não existe um fluxo regular de atividades. Produzir significa alternar fases de relativa tranquilidade com outras de intensa movimentação. Uma vez deflagrada a etapa de produção propriamente dita, as demandas por ações específicas se intensificam num crescendo para, às vésperas do lançamento, abertura ou estreia, atingir picos de trabalho bastante estressantes. É nesses momentos de grande tensão que costumam ocorrer os problemas mais graves. Nessas ocasiões, pequenos enganos ou esquecimentos podem assumir grandes proporções e até mesmo gerar desgastes irreversíveis. Confiar apenas na memória pode não ser uma prática adequada em circunstâncias tão adversas. É recomendável, portanto, a criação de uma série de instrumentos burocráticos de controle que, juntos, podem fazer toda a diferença na qualidade daquilo que é apresentado ao público.

Boa parte das falhas na condução de projetos culturais se deve ao pouco cuidado com detalhes. Ainda são muitas as produções em que os imprevistos se colocam como regra, por simples descuido, despreparo ou, na pior das hipóteses, por negligência. Um produtor precisa ter boa percepção sobre fatores críticos e antever aquilo que possa vir a ser problema, acrescentando cada um desses pontos ao *checklist* (Avelar, p.180).



Glossário

Checklists: são mecanismos de verificação e acompanhamento de todas as atividades envolvidas em um trabalho de rotina ou em um evento. Um *checklist* bem elaborado é um precioso instrumento de mapeamento dos caminhos a serem trilhados e, principalmente, de controle. É construído para dar confiabilidade ao processo de produção e, conseqüentemente, maior qualidade ao resultado final. Outro efeito positivo do emprego da ferramenta é a difusão das informações entre as pessoas diretamente envolvidas. O registro do andamento de todas as ações possibilita à equipe identificar as providências pendentes e favorece a tomada de decisões, principalmente em momentos críticos, reduzindo os riscos da centralização excessiva.

Tome-se como exemplo o caso da produção de um evento ao ar livre que, em determinada edição, enfrente problemas comuns à chuva inesperada. É possível que os realizadores tenham que se desdobrar, com urgência, para conseguir algumas lonas plásticas para proteção dos equipamentos. Desse modo, é recomendável acrescentar no *checklist* a inclusão de tais lonas no material a ser levado para as próximas edições, a fim de que a situação de risco não volte a se repetir.

O ponto de partida para a montagem de um instrumento dessa natureza, na fase de pré-produção, é a identificação das rotinas específicas do trabalho a ser realizado. É preciso levantar cuidadosamente todos os procedimentos fundamentais para a concretização do projeto, a fim de que o roteiro se torne realmente confiável. O passo seguinte é organizar as informações em formulários, facilitando o lançamento dos dados e a consulta pelos integrantes da equipe. O instrumento deve ser aperfeiçoado ou adaptado a cada produção, com a ampliação e a supressão de itens, tendo em vista o caráter particular da nova proposta.

À medida que avança a carreira do empreendedor, os *checklists* vão se tornando mais extensos e ganhando detalhes cada vez mais refinados. Há que se ressaltar, no entanto, que tais instrumentos, por si, não garantem eficácia no controle dos empreendimentos. É essencial que seja instituído o hábito de divulgá-lo se atualizá-los cotidianamente, para que produzam efeito.

Relação de Carga

Outro ponto que exige atenção especial do produtor ou gestor é a guarda adequada do material dos espetáculos, principalmente nas situações em que haja previsão de novas apresentações ou montagens. Os cenários, figurinos, adereços e equipamentos devem ser cuidadosamente embalados e armazenados, visando à sua conservação. Tais cuidados devem vir acompanhados pela elaboração de uma boa relação de carga 6. Neste documento são enumerados todos os itens que compõem os cenários e figurinos, os objetos de cena, adereços, equipamentos, instrumentos musicais e outros materiais necessários à apresentação. São também especificados o peso, as dimensões e o valor de cada item, informações essenciais para a obtenção de orçamentos de transporte e de seguros e para a emissão de notas fiscais em futuras viagens. A relação de carga é útil também como instrumento de controle, pois permite conferir o material durante os deslocamentos e o armazenamento.

Rider Técnico

O *rider* técnico é um documento preparado pela produção do espetáculo no qual são especificados todos os requisitos para a montagem e execução das apresentações. Dependendo da complexidade da produção, devem constar neste documento itens como o mapa de palco, o *rider* de som, a *input list*, o mapa de luz, o *rider* de luz e a relação de carga.

Checklist

Trata-se de um desenho do palco, com a indicação dos locais onde serão colocados os cenários, praticáveis, instrumentos, caixas de retorno, amplificadores, microfones etc.

Rider de Som

Listagem que apresenta as especificações de todos os equipamentos necessários para a sonorização, tanto no P.A.8 quanto nos monitores de palco, e a listagem dos instrumentos a serem utilizados.

Checklist

É uma tabela na qual são listadas as entradas de sinal na mesa de som, com as informações sobre aquilo que será endereçado a cada canal.

Mapa de Luz

Trata-se de um diagrama representativo da estrutura de iluminação no qual são indicadas as varas de luz, as torres laterais, os tipos de refletores usados, os locais de instalação de cada refletor, os ângulos de afinação, as cores das gelatinas a serem utilizadas etc.

Rider de Luz

Listagem que apresenta as especificações de todos os equipamentos necessários para a iluminação.

Roteiro de Viagem

Sob determinados aspectos, a viagem de um grupo de artistas e técnicos para a realização de apresentações artísticas não difere muito de outra de cunho turístico. Não são raros os relatos de profissionais que, ao produzirem certas turnês, sentiram-se como guias de excursões colegiais, tamanho o grau de dependência do grupo em relação às suas orientações e informações. Há aqueles que se queixam de exaustão, diante do volume de demandas particulares que partem da equipe, além de todas as providências que dizem respeito ao seu trabalho habitual. O roteiro de viagem é um instrumento precioso para atenuar pressões desse tipo. Trata-se de um material de orientação distribuído a todos os artistas, técnicos e demais profissionais envolvidos, no qual são detalhadas informações relevantes sobre a viagem, tais como:

- Cronograma de atividades, com especificação dos horários de trabalho e de descanso;
- Números, horários e localizadores de voos;
- Informações sobre traslados;
- Telefones e endereços dos locais de apresentação, hotéis e restaurantes;
- Telefones, endereços e nomes dos contatos das empresas contratadas como fornecedoras ou prestadoras de serviços.

O roteiro de viagem pode também ganhar configurações mais sofisticadas, com a inclusão dedicadas sobre as cidades visitadas, sugestões de restaurantes e bares, telefones de farmácias, serviços de *delivery* e telefones de emergência.

5.3 Marketing de Relacionamento

Há muito tempo o mundo empresarial se deu conta de que o bom trato das relações com o público é vital para a sobrevivência de uma marca ou produto no mercado. As organizações se esforçam, cada vez mais, para compreender os desejos de seus clientes e, na medida do possível, superar suas expectativas.

Há poucos anos o principal esforço das empresas era o de disponibilizar seus produtos e serviços para o mercado, da forma mais abrangente possível. Buscava-se a ampliação da base de consumidores, mas não existia preocupação equivalente com a manutenção daqueles já conquistados. Fechado um negócio, a relação com o comprador simplesmente deixava de existir. Num contexto de pouca concorrência, era natural partir em busca de outro que, provavelmente, estaria interessado na aquisição do produto ou serviço oferecido. As opções do consumidor eram restritas.

Os tempos mudaram. A disputa por espaço no mercado se acirrou dramaticamente e passou a exigir novos comportamentos das empresas e instituições. Torna-se mais difícil, a cada dia, conquistar novos clientes e mais fácil perder os existentes. O marketing de relacionamento surgiu e ganhou espaço como ferramenta fundamental para o combate a essa volatilidade como orientador de nova postura empresarial, e figura, nos dias atuais, como requisito básico para a sobrevivência de grande parte dos negócios. A ordem é buscar a fidelização dos clientes por meio da adoção de estratégias de humanização e personalização das relações. Clientes satisfeitos são fiéis, menos sensíveis a preços e propensos a pagar mais por produtos com os quais já estejam familiarizados.

Kotler e Armstrong, no livro *Princípios de Marketing*, registram as seguintes impressões sobre o assunto:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. (Kotler, 1998, p.397)

Stone e Woodcock (2001), por sua vez, oferecem a seguinte definição:

Marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui; gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa (STONE; WOODCOCK, 2001, p. 20).

No âmbito da cultura, entretanto, os empreendedores ainda se colocam, muitas vezes, numa posição distante daqueles que são sua razão de existir. O público permanece como elemento estranho, raramente convidado a se aproximar e a estabelecer uma relação de longo prazo. O marketing de relacionamento é prática desconhecida de muitos artistas, produtores e gestores culturais brasileiros.

5.4 Fidelização de Público na Área Cultural⁴⁰

“Vocês, da área de cultura, estão sempre recomeçando do zero”. Com esta frase, o profissional de marketing Paulo Coelho descreve com acerto o distanciamento habitual existente entre os artistas e instituições culturais e seu público.

⁴⁰ Parte do texto é extraído do livro *O avesso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural*/Romulo Avelar. – 2ed, Belo Horizonte: DUO editorial, 2010

Vocês fazem um esforço tremendo para captar recursos, produzir seus projetos e divulgá-los. Conquistam uma fatia de público a duras penas, mas não se preocupam em estabelecer uma relação duradoura com essas pessoas. Vocês sequer se dão ao trabalho de cadastrar aqueles que estiveram presentes em seus eventos. No ano seguinte, realizam nova produção e, mais uma vez, partem em busca de outro público. O antigo, já conquistado, fica para trás. É muito esforço jogado fora. (Palestra proferida em maio de 1999, no Galpão Cine Horto).

Realmente, analisando os procedimentos de grande parte dos produtores e gestores culturais brasileiros, há que se concordar com a crítica de Paulo Coelho. Muitos ainda não percebem a necessidade de cultivar tais relações de forma sistemática. Por vários anos, a Cia. Estável de Repertório, capitaneada pelo ator Antônio Fagundes, permaneceu como exemplo isolado de bom trato a essa questão. A Companhia mantinha um cadastro de espectadores, promovia debates e convidava seu público a assistir os ensaios, desde as primeiras leituras dos textos. Dessa forma, alimentava, em um grande número de pessoas, o desejo de acompanhar suas atividades.

A experiência de Fagundes e sua trupe, entretanto, não teve muitos seguidores. Boa parte dos artistas brasileiros ainda se debate com o problema da falta de público, agravada pelo próprio modelo vigente de financiamento à cultura, que não estimula a busca de recursos diretos do público pagante.

Esse hiato existente entre os empreendedores e seu público aparece com clareza nas reflexões de Márcio Meirelles, diretor do Teatro Vila Velha, de Salvador:

Eu acho que a produção cultural, especialmente de teatro e dança, ignora completamente o público quando pensa no orçamento. Nós ignoramos a receita que vem dele e fazemos o espetáculo pensando que o patrocinador está pagando tudo. Porque é dinheiro público e porque o patrocinador quer ver gente na plateia, fazemos o ingresso baratíssimo ou de graça, ou chamamos as associações de idosos e de moradores, e as crianças carentes. Enchemos o teatro com essas pessoas, e é importante que elas venham, evidentemente. Mas e o público que paga? Ele agora está viciado e só vem ao teatro se for de graça ou muito barato.

Nós não vamos, é claro, abrir mão daquilo que a sociedade capitalista nos dá: essas leis de mercado, de incentivo fiscal. Só não podemos virar reféns dessa história. Eu estou falando disso todo dia agora, em todo lugar que eu vou. Como é que a gente abre mão do público? É como se a padaria só fizesse pão se alguém financiasse.

Eu acho que nós, artistas e produtores, caímos nessa cilada neoliberal. Eu vejo as pessoas nubladas. Elas não percebem isso e só querem abrir a cortina com a produção zerada. É evidente que a bilheteria não cobre a produção teatral, em lugar nenhum do mundo. Tudo bem que a gente conte com apoio do Estado, mas não que a gente se torne refém disso.

As palavras de Meirelles traduzem um problema que se instalou de norte a sul do país. O financiamento à cultura com recursos provenientes de renúncia fiscal gerou uma oferta muito grande de espetáculos gratuitos e com preços populares. Isso, por um lado, tem produzido resultados positivos, na medida em que facilita o acesso do cidadão culturalmente excluído aos projetos realizados. Por outro, no entanto, tem provocado certa desvalorização da própria produção. Diante desse efeito contraditório, a grande questão que se coloca para o setor é a criação de estratégias de aproximação como público interessado e capaz de pagar o ingresso, sem que se abra mão dos avanços conquistados na acessibilidade. Este é um tema que se encontra na pauta do dia, que demanda estudos e pesquisas específicos e que deve ser considerado pelo Estado na formulação de políticas públicas para o setor.

Nesse sentido, a adoção de programas de marketing de relacionamento pode se colocar como uma alternativa interessante para os artistas, grupos e espaços culturais. Trata-se de uma iniciativa que, se bem gerida, pode proporcionar a fidelização de uma parcela significativa do público, aumentando a receita direta de bilheteria ou o ganho com a venda de produtos. Os resultados naturais desse procedimento são melhores perspectivas de sustentação do trabalho desenvolvido e redução do nível de dependência dos patrocínios efetivados por meio das leis de incentivo. Cabe lembrar que tais metas são bastante desejáveis num tempo em que se acirra a disputa pela preferência do público entre as produções culturais e inúmeras outras fontes de entretenimento.

O Exemplo do Grupo Ponto de Partida

O ponto de Partida (www.grupopontodepartida.com.br) é um grupo de teatro fundado em Barbacena, em 1980, por artistas que decidiram que não deixariam a cidade, mas também não aceitariam os limites da província. Desde então, montou 34 espetáculos, trabalhando com figuras referenciais da cultura brasileira como Milton Nascimento, Fernanda Montenegro, Sérgio Britto, Paulo Gracindo, Jorge Amado, Manoel de Barros, Álvaro Apocalypse, Adélia Prado, Bartolomeu Campos de Queirós, Dori Caymmi e outros.

O Ponto de Partida consolidou seu trabalho de criação, ganhou o mundo e conta hoje com 20 profissionais em exercício permanente. É interessante observar, no entanto, que seu sucesso não se deu apenas pela qualidade e pela originalidade de seu trabalho artístico. Outros motivos para o fortalecimento de sua carreira podem ser encontrados nos bastidores. É ali que vêm sendo desenvolvidas, desde 1988, várias ações de aproximação com o público, abrigadas sob a marca CAPP – Clube dos Amigos do Ponto de Partida. Trata-se de um grupo expressivo de pessoas físicas que contribuem regularmente para a

manutenção das atividades do grupo e que lhe conferem um grau de estabilidade único dentre os grupos teatrais brasileiros. Vale a pena conhecer um pouco desta iniciativa bem-sucedida, que talvez figure como o melhor exemplo de captação de recursos diretos do público em todo o país¹⁰. Intuitivamente, o Ponto de Partida sempre fez marketing como ninguém, embora por lá as atividades de aproximação com o público nunca tenham sido classificadas como tal.

5.5 Compartilhamento e Cooperação⁴¹

Que produzir cultura no Brasil é uma tarefa cada vez mais árdua não é novidade para ninguém que circule por esse meio. O tal cerco burocrático, somado à concorrência crescente de outros canais de entretenimento, à já tradicional carência de recursos para o setor e à montanha russa política na qual o país se meteu, cria um ambiente hostil que acaba minando o potencial criativo de muitos artistas. Todos esses entraves apontam, mais uma vez, para a necessidade de trilhar o caminho do coletivo.

O exercício de “olhar para o lado” proposto anteriormente não deve se limitar às questões relativas ao universo particular do grupo. É preciso abrir o radar também para a identificação de possibilidades de compartilhamento e cooperação no mundo exterior. Certamente outros coletivos similares ou mesmo instituições públicas e privadas também sofrem com os limites conjunturais. Uma ação realizada em parceria pode render resultados positivos para todas as partes envolvidas e auxiliá-las no cumprimento de sua missão.

Um projeto que seja de interesse público, por exemplo, tem grandes chances de conquistar parcerias, seja na forma de chancela institucional ou por meio de permutas de bens e serviços. Uma passagem aérea aqui, uma remuneração de palestrante ali, uma hospedagem acolá e estão cobertos os custos básicos de uma mesa redonda, por exemplo. Além disso, o mero aval de uma instituição de peso pode funcionar como carta de recomendação para a obtenção de verbas maiores de patrocínio. É preciso, pois, ainda na fase de pré-produção de qualquer projeto, mapear as instituições que possam vir a se tornar parceiras na empreitada.

Mas as possibilidades de cooperação não param por aí. Entre os próprios grupos artísticos é possível encontrar pontos com grande potencial de compartilhamento. Por que não pensar em contratar coletivamente serviços como assessoria jurídica, gestão financeira,

⁴¹ Texto é extraído do livro *O avesso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural*/Romulo Avelar. – 2ed, Belo Horizonte: DUO editorial, 2010

manutenção de computadores, impressão, manutenção de *sites*, *clipping*, fotografia, etc.? Todos eles são serviços periféricos em relação ao processo criativo e não representam risco de padronização da imagem dos grupos envolvidos. É claro que podem custar bem menos se forem contratados em bloco. Esse tipo de iniciativa infelizmente não é uma prática instituída no setor cultural brasileiro, que ainda trabalha na lógica do “cada um por si”. A experiência bem-sucedida da Cooperativa Paulista de Teatro (www.cooperativadeteatro.com.br), que trabalha na vertente do compartilhamento, segue como exceção no contexto cultural brasileiro.

Outra possibilidade com grande potencial de benefícios para os envolvidos é a simples troca de serviços entre os grupos. Cada coletivo poderia colocar à disposição dos demais suas competências individuais. Esta não é uma ideia nova e, frequentemente, encontram-se ações de compartilhamento como, por exemplo:

- Um integrante de uma banda opera o P.A. no show das outras;
- Um grupo auxilia os demais na elaboração de projetos;
- Um membro de outro grupo faz o *design* gráfico dos demais;
- Um grupo trabalha na produção dos outros.

As possibilidades nesse sentido são muitas, mas, na prática, quase sempre esse tipo de escambo é feito com grande informalidade. Certamente tais ações poderiam ser potencializadas se houvesse uma articulação mais profissional e até mesmo formal entre os grupos envolvidos.

Algumas experiências coletivas inspiradoras vêm surgindo no Brasil, envolvendo tanto o compartilhamento de serviços de produção e gestão, quanto iniciativas potentes de cocriarão, que investem em processos artísticos colaborativos.

A seguir, para estimular a reflexão em torno do tema, são apresentadas duas ações de cooperação desenvolvidas em bloco por artistas de Belo Horizonte.

PLATÔ – Plataforma de Internacionalização do Teatro

PLATÔ é uma plataforma de internacionalização de espetáculos de grupos teatrais mineiros, que se destina a difundir seu trabalho por festivais, simpósios, feiras e rodadas de negócios internacionais.

É Formada Pela *Cia Luna Lunera* (www.cialunalunera.com.br), pelo Grupo Espanca (www.espanca.com), pelo Grupo Teatro Andante (www.teatroandante.com.br) e pelo Grupo Teatro Invertido (www.teatroinvertido.com.br).

Cada grupo contribui com um valor mensal bem acessível e, juntos, contratam os serviços de uma profissional de relações internacionais. Entre as ações já desenvolvidas em bloco estão a produção de versão para o espanhol de um espetáculo de cada grupo, a realização de trabalho de legendagem e a produção de um portfólio coletivo.

Leonardo Lessa, integrante do Grupo Teatro Invertido, fala sobre a experiência:

“Se circular dentro do Brasil já é um dos grandes desafios da produção teatral, levar trabalhos para fora do país ainda está em plano muito distante da maioria dos artistas. A plataforma é uma estratégia coletiva para diminuir esse abismo. Torcemos para que isso ocorra e possamos agregar parceiros”.

Marcelo Bones, coordenador da iniciativa, também fala sobre os ganhos com a criação da PLATÔ:

“Quando você junta quatro grupos, potencializa o trabalho. A cena de BH apresenta potencial nacional muito grande, mas quase nulo em termos de mundo. À medida que a gente consegue dividir custos, é possível mostrar a variedade dos quatro grupos. Desse modo, eles se transformam em carteira interessante para o programador”.

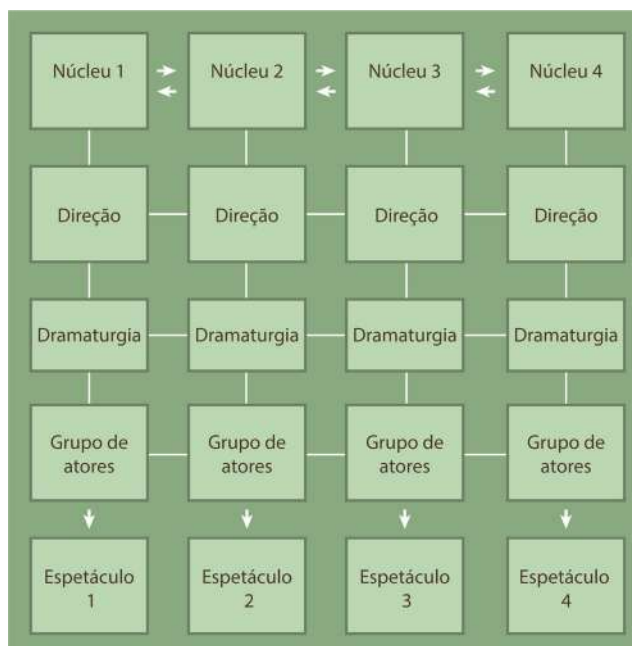
Criada em 2013, a PLATÔ e seus representados já marcaram presença em várias feiras e eventos internacionais. Além disso, os quatro grupos participaram juntos do Festival Internacional de Teatro de Manizales, na Colômbia, e estabeleceram parceria com o CETA -Consórcio Exportador do Teatro Argentino.

Projeto Cena 3x4 11

Em meados de 2002, o Galpão Cine Horto havia sido procurado por Amaury Borges e Lenine Martins, integrantes da recém-criada Companhia Maldita de Investigação Teatral, com a proposta de realização conjunta de um projeto para aprofundamento da pesquisa de construção de espetáculos por meio do processo colaborativo. Lenine participara do *Oficina* 1999¹² e Amaury, da *Oficina de Direção* de Aderbal Freire-Filho. A ideia da Maldita Cia. Era bastante audaciosa e, claro, foi muito bem recebida. Foram necessários muitos encontros e muita conversa até que se chegasse, já no início de 2003, ao formato final do projeto, batizado como *Cena 3x4*.

O nome era bastante sugestivo, pois fazia alusão às três pontas definidas como fundamentais no processo de criação de um espetáculo, ou seja, a dramaturgia, a direção e a atuação, ao mesmo tempo que se referia aos quatro núcleos criativos envolvidos na proposta, cada um composto por um grupo teatral já estabelecido, um diretor e um dramaturgo (Vide Quadro 09).

Quadro 09 – Projeto Cena 3x4



Fonte: Adaptado de AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas de produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial – 2.ed. 2010.

O objetivo do projeto era bastante claro: propiciar a criação de um espetáculo por cada um dos quatro núcleos, experimentando radicalmente o processo colaborativo. Como se tratava de grupos consolidados, tal espetáculo poderia ser agregado ao seu repertório e contribuir para a sua sobrevivência. Entretanto, vale observar que tão importante quanto criar uma peça inédita era o ato de construí-la de forma compartilhada entre os quatro núcleos. Esse seria talvez o maior desafio.

O papel do *Galpão Cine Horto* e da *Maldita Cia*. Era de, inicialmente, “alcovitar” – ou organizar, como preferirem – as parcerias entre grupos, diretores e dramaturgos, o que era um trabalho delicado e que exigia cuidado e sensibilidade. Para o processo funcionar, era fundamental que houvesse empatia e confiança entre as partes, bem como o desejo de trabalhar juntos. Para atuarem como supervisores de toda essa loucura, foram convidados o dramaturgo Luís Alberto de Abreu e o diretor Antônio Araújo, do *Teatro da Vertigem*, ambos de São Paulo. A escolha dos dois naturalmente não se deu por acaso. Afinal, foram eles que organizaram os fundamentos do processo de criação colaborativo. E, para fechar o trio de coordenadores, foi convidado Fernando Mencarelli, professor, pesquisador e diretor teatral com sólida carreira acadêmica vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais e que sempre esteve presente junto à equipe do *Galpão Cine Horto*, como amigo, consultor e conselheiro.

O projeto tinha uma dinâmica bastante peculiar. Uma vez definidos os quatro núcleos, o processo de trabalho começava literalmente do zero. Numa primeira rodada, os

desejos do dramaturgo, do diretor e dos atores de cada grupo eram colocados na mesa ou no palco, buscando uma definição conjunta do que seria montado e das premissas básicas do texto original que seria escrito durante o processo. Como toda a criação deveria acontecer a partir desse encontro, buscava-se também, na medida do possível, a participação dos profissionais que se envolveriam com a criação da cenografia, dos figurinos, da iluminação e da trilha sonora.

Os encontros coletivos de demonstração e discussão sobre o processo aconteciam a cada dois meses e contavam com a presença dos supervisores. Havia uma apresentação prática das cenas, que eram assistidas por todos os envolvidos com os quatro núcleos. Em seguida, ocorria um encontro dos diretores com Antônio Araújo e dos dramaturgos com Luís Alberto de Abreu. Nesses momentos, eram compartilhados e discutidos os processos e dificuldades pelos quais cada um estava passando, bem como as relações que vinham se estabelecendo entre as diferentes forças criativas. Finalmente, essas questões eram levadas de volta ao foro coletivo, no qual eram discutidas por todos.

Entre uma vinda e outra dos supervisores a Belo Horizonte, a *Maldita Cia.* promovia encontros entre os participantes e organizava ensaios abertos de cada grupo para os outros, trazendo questões para serem resolvidas juntamente coma equipe do *Galpão Cine Horto*. Numa das entrevistas sobre o projeto concedidas à época, Antônio Araújo afirmou que a angústia parecia ser o substantivo unânime entre os grupos participantes:

“Quando se trabalha com uma dramaturgia a ser criada, sem uma base prévia e com todo mundo colaborando para essa construção, o processo é naturalmente mais longo. É como um abismo. Você lida o tempo inteiro com essa angústia de como é que acaba, se vai dar alguma coisa”. [Antônio Araújo]

A primeira edição do Cena 3x4 teve início em março de 2003 e os resultados foram levados ao público em novembro. Os espetáculos *Nesta Data Querida*, *Sonetos de Areia* e *Tabu* estrearam no Galpão Cine Horto. A montagem da *Casa das Misericórdias* teve sua primeira temporada na Gruta, um espaço alternativo criado em uma loja vizinha e que se tornaria um espaço cultural bastante atuante.

Sem dúvida esse foi um dos projetos de gestão mais complexa com os quais o Galpão Cine Horto se envolveu. Por outro lado, foi também aquele que gerou efeitos mais profundos e melhores resultados no que se refere à qualidade artística. O sucesso só foi possível pela dedicação de Amaury Borges, Lenine Martins e Nina Caetano, que na época formavam a Maldita Cia.

A experiência da primeira edição apontou para a necessidade de agregar à equipe um profissional para a supervisão do trabalho dos atores. Para a realização dessa tarefa, em

2004, foi convidada a diretora Tiche Vianna, do Barracão Teatro, de Campinas. A partir da terceira edição, o diretor Francisco Medeiros substituiu Antônio Araújo.

O projeto *Cena 3x4* se estendeu por quatro anos e envolveu onze grupos. Para a maioria dos participantes, representou uma oportunidade única de aprendizado e amadurecimento. Para os grupos, a possibilidade de incorporar mais uma montagem ao seu repertório, com evidentes ganhos de sustentabilidade. Vários desses espetáculos permaneceriam de pé por muitos anos, com a realização de temporadas e participações em festivais.

Entretanto, talvez o maior ganho tenha sido o de colocar vários grupos e artistas lado a lado para a construção de algo coletivo. Ao exercitar o compartilhamento, a troca e o encontro no espaço da criação, o *Cena 3x4* se colocou como divisor de águas na produção teatral de Belo Horizonte, deixando um legado inequívoco para a cena cultural da cidade.

Diante do que foi apresentado, é importante dizer que a produção cultural tomou outro rumo, desde aquela em que mencionei lá no início do texto, nos anos de 1970, quando tínhamos algo menos elaborado, por assim dizer, na raça, tivesse de ser revisto, reorganizado, sistematizado em um movimento de readequação. Só a tenacidade e a necessidade de superação não eram mais suficientes. Um novo discurso e uma nova práxis deveriam ser encontrados para fazer frente as relações que um conjunto de *players* trazia para a cena da produção cultural. Tudo precisou ser revisto, e muita coisa incorporada ao que até então se fazia. Desde a formatação do projeto inicial (foi preciso aprender a diferenciar objetivo de justificativa) até a elaboração de orçamentos, inscrição nas leis de incentivos, editais, cronogramas de montagem, planos de mídia e a distribuição de ingressos, proposições de contrapartidas cada vez mais diversificadas e meios de abordagem de público-alvo etc. Um novo vocabulário teve que ser decodificado, entendido e incorporado. A partir de então nós vimos diante de uma equação: o processo ficou mais complicado e mais difícil, mas abriu novo e considerável leque de oportunidades.



Imagem: Freepik.

Referências

ALVES, M. **Anos 70: ainda sob a tempestade**. Aduino Novaes (org.) – Rio de Janeiro: Aeroplano/Senac, 2005.

ANDERSON, P. Modernidade e revolução. In: ANDERSON, P. . **Novos estudos Cebrap**. São Paulo, v. 14, p. 2-15, fev. 1986.

BARBALHO, A. **Organização e produção cultural**. Salvador: EDUFBA; FACOM/CULT. 2005.

BRANT, L. **Economia criativa um conjunto de visões**. [recurso eletrônico]. São Paulo: Fundação Telefônica. 2012. 170 p.

COELHO, T. **Guerras culturais**. Arte e política no novecentos tardio. São Paulo: Iluminuras, 2000.

CUNHA, M. H. Profissão em Formação. **Boletín Gestão Cultural**. Disponível em: www.gestioncultural.org, 2003.

DURAND, J. C. **Política cultural e economia da cultura**. Cotia: Ateliê Editorial/ São Paulo: Edições SESC SP, 2013.

FREAKLEY, V. **Essential guideto business in the performin garts**. London/GB : Hodder &S toughon, 1996.

TRAJETÓRIA anos 60 e 70 – A cultura, a ditadura, a censura, a contracultura e o desbunde: depoimento [out. 2013]. Rio de Janeiro: Toca da Lapa Filmes, 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KyGZNMCHuAA>. Acesso em: 20 out. 2015.

BAHIA. Secretária do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte. **Economia Sustentável**. Salvador: SETRE, 2011. 164 p.

KRAYCHETE, G. **Viabilidade econômica e sustentabilidade dos empreendimentos da economia solidária: conceitos básicos**. Salvador: SETRE, 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 8.666/93**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 7.505**, de 2 de julho de 1986. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. Brasília: DOU de 03/07/1986 (Seção 1).

MACHADO, M. B. Notas sobre polícia cultural no Brasil. In: MICELI, S. **Estado e Cultura no Brasil**. São Paulo: Difel, 1984.

PELLICCIOTT, M. B. M. Uma aventura política: movimentos estudantis no Brasil dos anos 1970. **Revista Opinião**, Piauí, n. 58, de 17 de dez.1973.

SIMIS, A. **A política cultural como política pública**. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, III, 2007, Salvador (BA.): Faculdade de Comunicação, UFBA.

TROTTA, R. **Paradoxo do Teatro de Grupo**. 1995. Dissertação (Mestrado em Teatro) -Programa de Pós-Graduação em Teatro, UNIRIO, Rio de Janeiro, 1995.

WAGNER, F. **Teoria e Técnica Teatral**. Coimbra/Portugal: Livraria Almeida, 1978.

ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**. Rio de Janeiro: Interciências, 2004.

ANDERSON, P. Modernidade e revolução. In: **Novos estudos Cebrap**. São Paulo, v. 14, p. 2-15, fev. 1986.

ARRABAL, J. **et al. Anos 70**. Rio de Janeiro: Europa, 1980.

AVELAR, R. **O avesso da cena** – Notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2010.

BARBA, E. **A canoa de papel tratado de antropologia teatral**. São Paulo: Hucitec, 1994.

BARROS, J. M. A crise e a cultura. **Políticas culturais em revista**, v. 2, p. 136-146, 2013. Disponível em: <http://Portalseer.ufba.br/index.php/pculturais>.

BOEIRA, S. L. **et al.** Reflexões sobre aspectos teóricos e epistemológicos da produção nacional relativa ao cooperativismo. Disponível em: <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2013/05/ADE108.pdf> Acesso em: 16 ago. 2022.

BORGES, L. Subtexto. **Revista de Teatro do Galpão Cine Horto**, Belo Horizonte, n. 10, dez 2013.

BORGHI, R. de C. **Entrevista com Renato de Castro Borghi [maio 2008]**. Entrevista concedida à revista eletrônica SESC 70 anos, São Paulo, n. 132. Disponível em: http://www.sescsp.org.br/online/artigo/4470_ENTREVISTA#/tagcloud=lista. Acesso em: 27 ago. 2022.

- BRANDÃO, T. Teatro brasileiro do século XX: as oscilações vertiginosas. **Revista do Patrimônio Brasileiro**, [s.n.], n. 29, 2001.
- BUARQUE, H. **Asdrúbal trouxe o trombone**: memórias de uma trupe solitária de comediantes que abalou os anos 70. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2004.
- CARREIRA, A. **Modelo de trabalho grupal no Brasil**: dos amadores ao teatro de grupo. (Relatório de pesquisa) Florianópolis: CEART, 2007.
- CARREIRA, A.. **Teatro de Grupo e a noção de coletivo criativo**. Artigo disponível em: <http://www.portalabrace.org/vicongresso/territorios/Andre%20Carreira%20-%20Teatro%20de%20grupo%20e%20a%20no%20E7%E3o%20de%20coletivo%20criativo.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- CARVALHO, J. P. M. **Amordaçados** – Uma história da censura e de seus personagens. Brasília: Manole Ltda., 2013.
- CARVALHO, P. N. S. de. **Organizar para administrar: uma análise da gestão do Grupo Galpão (MG) e do Bando de Teatro Olodum (BA)**. 2015. 138 p. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Faculdade de Teatro, Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.
- CARVALHO, S. (Org.). **Introdução ao teatro dialético** – Experimentos da Companhia do Latão. São Paulo: Expresso Popular, 2009.
- COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural**. Rio de Janeiro: Iluminuras, 1997.
- CORAGGIO, J. L. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. In: KRYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Orgs.) **Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CORAGGIO, J.L.. **Sobre las ostensibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economia social y solidaria**. Disponível em: www.coraggioeconomia.org. Acesso em: 20 ago. 2022.
- CORREIA, T. C. S. **Caminhos e descaminhos na produção de teatro de grupo: um relato de experiência do grupo de teatro finos trapos**. – Salvador: EGBA 2019.
- COUTO, M. de F. M. **Por uma vanguarda nacional** –A crítica brasileira em busca de uma identidade artística (1940-1960). Campinas: Editora Unicamp, 2004.
- CUNHA, M. H. **Gestão cultural**: profissão em formação. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.
- DURAND, J. C. **Política cultural e economia da cultura**. Cotia: Ateliê Editorial/ São Paulo: Edições SESC - SP, 2013.
- FAYOL, H. **Administração geral e industrial**: Previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1989.

- FERNANDES, S. **A revolução burguesa no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- FERNANDES, S. **Grupos teatrais – Anos 70**. Campinas: Editora Unicamp, 2000.
- FUSER, F; GUINSBURG, J. A “turma da Polônia” na renovação teatral brasileira – presenças e ausências. In: SILVA, A. S. da. (org.). **Diálogos sobre teatro**. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- GARCIA, S. **Teatro da militância: a intenção do popular no engajamento político**. São Paulo: Perspectiva, 1990.
- GOMES, M. **Anos 70 trajetórias**. São Paulo: Itaú Cultural, 2001. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RjcPRcl8lGU>. Acesso em: 21 ago. 2015.
- HABERT, N. **A década de 70: apogeu e crise da ditadura militar brasileira**. São Paulo: Ática, 1992.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós modernidade**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.
- HALL, S. **Da diáspora – identidade e mediação cultural**. Belo Horizonte: UFMG, 2012.
- KLOTZEL, A. **Panorama histórico brasileiro**. São Paulo: Itaú Cultural, 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KyGZNMCHuAA>. Acesso em: 20 ago. 2015.
- KRAYCHETE, G.; CARVALHO, P. **Economia popular solidária: indicadores para a sustentabilidade**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2012.
- LIMA, M. A. Os grupos ideológicos e o teatro da década de 70. In: NUÑEZ, C. F. P. (Org.). **O teatro através da história – Teatro Brasileiro**. Vol. II. Local: Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), 2005.
- LIRA NETO. **Getúlio 1930-1945 - do governo provisório à ditadura do Estado Novo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- MACIEL, L. C. **Anos 70 – Trajetórias, iluminuras**. São Paulo: Itaú Cultural, 2005.
- MAIA, T. de A. **Os cardeais da cultura nacional – Conselho federativo de cultura na ditadura civil-militar (1967-1975)**. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminárias, 2012. (Organização da coleção Lia Calabre).
- MARTTELART, A., NEVEU, É. **Introdução aos estudos culturais**. São Paulo: Parábola Editorial, 2004.
- MICHALSKI, Y. **O teatro sob pressão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- MICHALSKI, Y. **Reflexões sobre o teatro brasileiro no século XX**. Rio de Janeiro: FUNARTE, 2004.

- MOREIRA, E. **Grupo Galpão: uma história de encontros**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2010.
- NAPOLITANO, M. **1964 – História do Regime Militar Brasileiro**. São Paulo: Contexto, 2014.
- NEVES, João das. O teatro brasileiro, experiências – A saída, onde está a saída? **Revista Opinião**, São Paulo, n. 58, p. 27, dezembro 1973.
- NOVAES, A. (org.). **Anos 70: ainda sob a tempestade**. Rio de Janeiro: Aeroplano/ Editora Senac/Rio, 2005.
- OLIVIERE, C.; NATALE, E. **Guia brasileiro de produção cultural 2013-2014**. São Paulo: Edições SESC-SP, 2013.
- PANORAMA **Histórico Brasileiro Anos 60 e 70**. Direção: Rio de Janeiro: Toca da Lapa Filmes, 19 out. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KyGZNMCHuAA>. Acesso em: 20 out. 2015.
- PEIXOTO, F. **Teatro em movimento**. São Paulo: Hucitec Ltda, 1985.
- PEIXOTO, F. **Teatro em pedaços**. São Paulo: Hucitec Ltda, 1989.
- PELLICCIOTTA, M. M. B. **Uma aventura política: as movimentações estudantis da década de 70**. 1997. 242p. Dissertação (Mestrado em História) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, Campinas-SP, 1997.
- PERILLI, L. S. **O que é mercadoria**. Brasília: Brasiliense, 1984.
- RIDENTI, M. **Cultura e política nos anos 1970: o fim do ciclo das vanguardas no Brasil**, 2005. Disponível em: http://www.brasa.org/wordpress/Documents/BRASA_IX/. Acesso em: 7 fev. 2016.
- RIDENTI, M. **Em busca do povo brasileiro, artistas da revolução: do CPC à era da TV**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- RIDENTI, M. **O fantasma da revolução brasileira**. São Paulo: Unesp/Fapesp, 1993.
- RUBIM, A. A. C.; FERNANDES, T., RUBIM, I. (Orgs.). **Políticas Culturais, democracia e conselhos de cultura**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- RUBIM, L. **Organização e produção cultural**. Salvador: EDUFBA, 2005.
- SANTOS, B. A.; LIMA, E. B.; PRASERES JR, J.; SANTOS, J. F. (Orgs.). **Tecendo caminhos científicos**. Salvador: EDUFBA, 2015.
- SCHETTINI, R. I. A. **O teatro como a arte do encontro: dramaturgia da sala de ensaio. Uma abordagem metodológica para a composição do espetáculo “Gennessius – histriônica epopeia**

de um martírio em flor”. 2009. p.305. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 276-287, jul./set. 2010.

SINGER, P. Economia dos setores populares: propostas e desafios. In: KRYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Orgs.) **Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia**. Petrópolis: Vozes, 2000.

TRICERRI, C. **Teatro do Ornitorrinco**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2009.

TROTTA, R. Eu não sou um realista. In: **Boletim Informativo INACEN**, ano II, n. 9, out.1987. Teatro de Grupo: utopia e realidade. (no prelo). 2005.

TROTTA, R. **Paradoxo do Teatro de Grupo**. 1995. P.250. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Programa de Pós Graduação da UNIRIO, Universidade Federal do Estado do Rio, Rio de Janeiro, 1995.



Universidade Federal da Bahia

Produção e Gestão Cultural em Teatro

A disciplina Produção e Gestão Cultural em Teatro é um componente curricular do curso de Licenciatura em Teatro na modalidade - Educação à Distância (EaD) da Escola de Teatro da Universidade Federal da Bahia (UFBA). A abordagem desse componente tem como objetivo o entendimento prático de um pesquisador de grupo de teatro, que trabalha exaustivamente para compreensão e também reflexão do que seria produzir teatro brasileiro, nordestino além dos aspectos de uma gestão considerada a partir dessa perspectiva de grupalidade como um entrelaçamento de individualidades, que reverbera numa soma coletiva.



PROGRAD
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO



Escola de Teatro
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

