

FLÁVIA JANIASKI VALE

**PRODUÇÃO E GESTÃO NO TEATRO DE GRUPO COMO
PROJETO DE CONSTRUÇÃO DE AUTONOMIA**

Florianópolis, SC

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEATRO
MESTRADO EM TEATRO

FLÁVIA JANIASKI VALE

**PRODUÇÃO E GESTÃO NO TEATRO DE GRUPO COMO
PROJETO DE CONSTRUÇÃO DE AUTONOMIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Teatro da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Teatro.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Antunes Neto
Carreira.

FLORIANÓPOLIS

2008

FLAVIA JANIASKI VALE

**PRODUÇÃO E GESTÃO NO TEATRO DE GRUPO COMO
PROJETO DE CONSTRUÇÃO DE AUTONOMIA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Teatro no Programa de Pós-Graduação em Teatro da Universidade do Estado de Santa Catarina, e aprovada em sua forma final.

Prof. Dr. Milton de Andrade Leal júnior
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Banca Examinadora, integrada pelos professores:

Prof. Dr. André Luiz Antunes Netto Careira
Orientador (UDESC)

Prof. Dra. Vera Regina Collaço (UDESC)

Prof. Dr. Fernando Mencarelli (UFMG)

Florianópolis, 18 de agosto de 2008

AGRADECIMENTOS

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em teatro – PPGT – UDESC. Assim como ao programa em si, cuja a concessão de bolsa de monitoria durante parte do curso ajudou no término desta pesquisa.

Ao meu orientador, André Carreira, pela amizade e carinho, e pelo conhecimento, paciência, respeito, atenção e consideração que sempre teve com meu trabalho.

Aos professores doutores, Vera Collaço, Fernando Mencarelli e Antonio Vargas, pelas contribuições na ocasião do exame de qualificação.

A todos os colegas e professores da graduação de Artes Cênicas da UDESC, em especial a Heloíse, pelo companheirismo, ensinamentos e amizade.

Aos meus colegas de curso Caroline Maria Cavalcante, Christina Christoforo da Silva, Lígia Niehues, Maria Paula Bonilha, Melize Zanoni, Pedro Bennaton, Waleska Franceschi, pelo companheirismo, conversas, discussões e amizade.

Aos meus pais (Martim e Marly), sempre fieis e inseparáveis companheiros e incentivadores.

Ao meu marido, pelo amor, companheirismo, paciência e ajuda. Obrigada por acreditar em mim e pelo amor incondicional.

A toda minha família e amigos pelo apoio, abraços, sorrisos, “puxões de orelha”, parceria e amizade.

A todos os integrantes do grupo Imbuça, Cia. Carona e grupo Galpão, pela disponibilidade e inspiração. Em especial, um muito obrigada a Eduardo Moreira e Inês Peixoto pelo carinho e exemplo.

As experiências dos erros ela é tão importante quanto à experiência dos acertos porque vistos de um jeito certo os erros nos preparam para nossas vitórias e conquistas futuras porque não há aprendizado na vida que não passe pela experiência dos erros. Os erros podem ser fontes de virtudes.

RESUMO

A presente dissertação apresenta uma reflexão sobre os procedimentos de produção relacionados com o Teatro de Grupo. A pesquisa desenvolvida analisa os procedimentos de produção grupais enquanto formas de gestão autônoma associadas à articulação de zonas de autonomia características do trabalho de grupo. Para tanto analiso os procedimentos de três grupos nacionais: Grupo Galpão (MG); Grupo Imbuiaça (SE); Companhia Carona (SC). Estes grupos constituem um universo polivalente no que se refere aos procedimentos de trabalho, e ao mesmo tempo representam zonas culturais distintas de “um certo” teatro produzido nas mega-capitais brasileiras – RJ e SP.

A dissertação se propõe a delinear um perfil destes grupos, destacando suas afinidades e diferenças para identificar estratégias de produção e de organização administrativas que sirvam de alicerce na construção de autonomia destes grupos. Partindo do princípio de que o Produtor e Administrador Teatral são vistos como um elo entre o mercado, os artistas, o Estado e o público. E que estes - produtor e administrador – constituem o núcleo administrativo do teatro de grupo com a função de pensar estratégias de produção e distribuição do bem cultural, e este núcleo está intrinsecamente ligado ao processo de criação artística do mesmo. A principal questão a ser respondida é: como este produtor/gestor vai ultrapassar a lógica da arte de mercadoria para a arte com significação? Fazendo com que o projeto artístico defina o financiamento e não o financiamento defina o projeto artístico. Em segundo plano procuro delinear estratégias de produção que busquem a autonomia financeira e artística do teatro de grupo.

Palavras Chave: Teatro de Grupo, Produção Teatral, Gestão Teatral.

ABSTRACT

This dissertation is a reflexion on production procedures related to Group Theatre. Developed research analyses group production procedures regarding the ways of autonomous management associated to articulation in the areas of autonomy which are characteristic to group work. Therefore, I analyse procedures of three national groups: Galpão Group (MG); Imbuça Group (SE); Carona Company (SC). These groups constitute a polyvalent universe as to working procedures, and at the same time, they represent distinct cultural zones of “a certain” theatre produced in the largest Brazilian capitals – RJ and SP.

The dissertation intends to draw a profile of these groups, highlighting affinities and differences in order to identify production and management organization strategies that work as basis in the construction of the autonomy of these groups. Following the principle that the Producer and Theatre Manager are seen as a link between the market, the artists, the State and the public. And that they – producer and manager – constitute a management nucleus of group theatre with the role of thinking about production strategies as well as distribution of cultural goods strategies, and that this nucleus is closely related to the process of artistic creation of the groups. The main question to be answered is: how will the producer/manager overcome the logic of art goods into meaningful art? By making the artistic project to define the financing means and not that the financing means define the artistic Project. On a second level, I try to draw production strategies that look for financial autonomy as well as artistic autonomy of group theatre.

Key words: Groups Theatre, Theatre Production, Theatre Management.

SUMÁRIO

Introdução.....	09
1. Capítulo I: Preliminares – Conceitos e Esclarecimentos	17
1.1 O que é o Teatro de Grupo?	18
1.2 O Processo de Produção Teatral - Função e Concepção do Produtor Teatral	42
1.2.1. O problema da produção em um breve histórico	46
1.3 Os Princípios Gerais da Administração relacionados com o Teatro	51
1.4 <i>Marketing</i> Cultural	65
2. Capítulo II: Três Experiências de Produção de Teatro de Grupo	69
2.1. Grupo Galpão	70
2.2 Grupo Imbuça	93
2.3 Companhia Carona	109
3. Capítulo III: Análise e comparações entre estes três modelos grupais	127
Considerações Finais	141
Referências Bibliográficas	147

INTRODUÇÃO

Dentre o conjunto de atividades que há no teatro, meu interesse sempre esteve relacionado com o trabalho de produção e organização administrativa. Desde o início do meu curso de artes cênicas me encantei em estar “por trás das cortinas”. No decorrer de minha vida acadêmica comecei a me questionar sobre o que se “esconde” na arte de produzir e organizar o teatro. Aos poucos levantei uma série de questões sobre a necessidade de um plano de organização administrativa e sobre a importância da figura do produtor para a sobrevivência de um grupo de teatro.

O meu diálogo com o teatro de grupo¹ iniciou-se quando entrei na graduação de Artes Cênicas da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC no ano de 1999. Assim, tive pela primeira vez acesso ao universo do teatro de grupo. Estudei as raízes desta forma de fazer teatro e a sua importância na construção de uma identidade no contexto do teatro. Quando falo de teatro de grupo me refiro a forma de nomeação de certo modelo de trabalho coletivo onde as principais características são: a união ao redor de um objetivo comum; pesquisa continuada; afinidades estéticas e intelectuais entre os membros, desenvolvimento de projetos que vão além de espetáculo; pensamento coletivo; auto denominação como grupo; decisões e criações coletivas; pesquisa e a existência de uma dinâmica afetiva.

Foi na universidade também que me aproximei do campo da produção teatral e das funções do produtor teatral. Naquele momento também me envolvi com a prática de produção e, portanto com conceitos que permeavam este universo, tais como: política cultural, marketing cultural, indústria cultural, mercado, produto, etc. Dessa forma me aproximei daquilo que tomaria meu tempo, tiraria meu sossego, me traria indagações e preocupações, e me instigaria a ir sempre além nas minhas pesquisas: a função do produtor teatral no contexto do teatro de grupo.

Minha primeira experiência na área de produção teatral ocorreu na disciplina de Montagem Teatral I (2002), disciplina obrigatória do currículo do curso de Artes Cênicas.

¹ Este conceito será melhor detalhado e definido no primeiro capítulo desta dissertação.

Ainda que esta tenha sido uma experiência amadora no contexto de uma prática de ensino e, portanto, não possa ser considerada uma produção de um grupo de teatro, naquela oportunidade assumi a produção da peça, de final de curso, da minha turma e tive que enfrentar alguns problemas semelhantes aos que um grupo de teatro enfrenta.

Entre a prática profissional e a conclusão do curso de graduação elaborei a primeira proposta de pesquisa a respeito deste assunto - com o meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC – com o tema: uma reflexão sobre políticas públicas de cultura e o papel do produtor cultural frente estas políticas (Florianópolis: UDESC, 2004). Neste trabalho fiz uma análise do Programa de Política Pública de Cultura, do governo de Luis Inácio Lula da Silva, e comparei alguns pontos com a política de cultura do governo anterior, de Fernando Henrique Cardoso. Neste trabalho ainda ressaltai a importância e o lugar do produtor cultural frente estas políticas.

No TCC analisei as Leis Rouanet (nº 8.313) de 1991 – que é uma reformulação da já contestada Lei nº 7.505 [Lei Sarney de 1986] - e do Audiovisual (nº 8.685) de 1993, construindo um paralelo com o tipo de política cultural que os governos propõem em seus discursos e as diferenças destas com a prática institucional concreta. Levantei as principais falhas destas leis e apontei possíveis caminhos de soluções. Com o meu TCC desejei contribuir para a discussão acadêmica, pois identifiquei a necessidade de se pensar, não só o fazer teatral criativo, mas também os modos de fruição deste e, especialmente, de se refletir sobre os complexos processos de produção e circulação.

Naquela oportunidade aprendi que para elaborar um projeto teatral é fundamental ter clareza sobre técnicas de produção e organização administrativa, e que estas duas vertentes ocupam uma grande quantidade de tempo e energia dentro de um processo de criação. Após me formar recebi o convite para participar do grupo de teatro (E)xperiência Subterrânea, que tem como diretor o Prof. Dr. André Carreira, para realizar o trabalho de produção do grupo. Desde então venho pesquisando sobre a importância que os grupos de teatro dedicam às questões relativas à produção e como estruturam os procedimentos próprios desta produção.

Do término do meu Trabalho de Conclusão de Curso à minha entrada ao mestrado em teatro, trabalhei profissionalmente como produtora dentro de um grupo de teatro, e assim pude conhecer de perto a dura realidade enfrentada por quem faz teatro em

Florianópolis. Frente a estas dificuldades, e com a vontade de realmente participar de um grupo com autonomia artística e financeira, comecei aprofundar meu estudo no que diz respeito a estas duas áreas: noções do teatro de grupo e de produção cultural.

Foi nesta fase que surgiram inúmeras dúvidas, tais como: o que é administrar um grupo de teatro? Quais princípios e procedimentos são indispensáveis para um grupo realizar sua produção e administração? Como estas duas funções funcionam na prática grupal? A produção e organização administrativa de um grupo de teatro podem ser dissociadas do processo de criação artística do mesmo? Estas duas práticas são ações isoladas ou inerentes ao teatro de grupo? Como usar as técnicas de produção, oriundas de um pensamento mercadológico, sem abrir mão da ética e do compromisso artístico? Podem existir técnicas administrativas específicas para um grupo de teatro? Todo ator deve ter conhecimentos administrativos e de produção?

Iniciei meu projeto no mestrado com o intuito de dar continuidade ao meu Trabalho de Conclusão de Curso, aprofundando o estudo dos procedimentos do produtor independente, especialmente daqueles relacionados com os grupos teatrais nacionais e para tentar responder as perguntas acima mencionadas, e ampliar o espaço que o tema produção teatral ocupa no ambiente acadêmico. Pretendo também com essa pesquisa contribuir para a reflexão sobre as práticas instrumentais dos grupos. A falta de materiais sobre o tema, e a quase completa escassez de abordagens que pensem o teatro de grupo desde a perspectiva da produção são, penso, justificativas suficientes para estimular e fundamentar as razões desta pesquisa.

Meu objetivo com este trabalho é o de analisar criticamente a estrutura de alguns grupos de destaque na cena nacional para complementar as demais pesquisas realizadas nesta área, de forma a estudar as estruturas organizacionais de cada grupo e analisar as mudanças no seu processo de gestão no sentido de servir ou não aos interesses mercadológicos. Com isto pretendo contribuir para a prática dos grupos através de um aprofundamento da reflexão sobre conceitos tais como: Teatro de Grupo, Produção Teatral e Administração Cultural.

Assim, dei início à minha reflexão centrada na questão de como o produtor inserido dentro do grupo de teatro pode ajudar à construção de autonomia destes grupos. Fundamento meu trabalho na análise crítica da estrutura de três grupos de teatro de

destaque na cena nacional. Estudo a importância da organização administrativa e de produção deste conjunto de grupos, de tal forma a pensar a problemática das práticas de produção no contexto do teatro de grupo.

Os critérios utilizados para a escolha dos grupos, aqui estudados, dizem respeito à importância das trajetórias dos coletivos e a repercussão destas como referências no ambiente dos grupos teatrais de suas respectivas regiões e no Brasil. Para tanto tomei como parâmetros se estes grupos tinham práticas de trabalho continuado por mais de cinco anos, suas respectivas importâncias na cena nacional e se os mesmos sobreviviam do fazer teatral. A partir destes critérios escolhi os grupos: Grupo Galpão (MG); Grupo Imbuça (SE); Companhia Carona (SC). O enquadramento de cada um destes grupos no perfil delimitado na pesquisa está detalhado no capítulo 2. Neste capítulo analiso cada grupo - em separado - quanto à sua: formação, organização interna, processo criativo, contexto social e processo de produção. Este conjunto de grupos permitiu que minha abordagem oferecesse ao leitor uma visão panorâmica do contexto do teatro de grupo no país.

Com este campo específico de estudo foi possível analisar concretamente as dificuldades de cada grupo em relação às suas práticas de produção e administração; e analisar como cada grupo lidava com as leis de incentivo à cultura, com as práticas de mercado e com as dinâmicas do fazer artístico de um modo geral. Esta dissertação delinea o perfil destes grupos, destaca suas afinidades e diferenças com relação às estratégias de produção e de organização administrativa que cada grupo delinea, para garantir sua construção de autonomia. A autonomia aqui, é entendida como a capacidade do grupo de decidir e traçar suas estratégias de ação, de acordo com um plano próprio, deliberando e agindo com base em seus desejos e metas, ou seja, com liberdade de ação. Também procuro descobrir se estes grupos possuem estratégias que garantam sua autonomia artística frente às possibilidades de patrocínios e/ou as Leis de Fomento e Editais, sejam estes do governo ou de empresas.

A análise destas questões foi feita partindo do princípio de que o produtor e administrador teatral podem ser considerados elos entre o mercado, os artistas, o Estado e o público. Estes – o produtor e o administrador – podem constituir o núcleo administrativo do teatro de grupo, com a função de pensar estratégias de produção e

distribuição do bem cultural. E este núcleo - ligado ao processo de criação artística dos grupos - tem neste produtor/gestor um agente que pensará em como ultrapassar a lógica da arte de mercadoria para a arte com significação, fazendo com que o projeto artístico defina o financiamento e não que o financiamento defina o projeto. Além de delinear estratégias de produção que garantam a sobrevivência do grupo.

No decorrer da pesquisa de referência bibliográfica sobre práticas de produção independente, percebi que a dificuldade de manter um grupo de teatro com autonomia artística e financeira, está presente ao longo da história do teatro. Grandes realizadores teatrais como Charles Dullin (1885 -1949), Aurélien Lugné-Poe (1869 - 1940), Constantin Sergeevich Stanislavski (1863 – 1938), Erwin Piscator (1893 – 1966), entre outros, enfrentaram problemas financeiros semelhantes à maioria dos grupos contemporâneos, sendo obrigados a trabalhar como administradores para concretizar seus trabalhos, e a lutar contra um sistema de teatro comercial.

Ao trabalhar com definições específicas referentes à produção, administração e teatro de grupo, procuro analisar estas duas funções – produção e administração - dentro de cada grupo teatral pesquisado, definindo as diferentes formas de apropriação das mesmas devido às questões culturais e sociais de cada grupo.

Na definição de conceitos como Administração, *Marketing*, Gestão e Organizações usei, entre outros autores, as referências e noções de Paulo Roberto Raymundo, que em seu livro *O que é Administração* define que:

“Quase tudo é Administração. Se existe alguma coisa que possa caracterizar a atividade administrativa é o seu traço multicientífico e multidisciplinar. [...], também marca a Administração o fato de que todo trabalho realizado por duas ou mais pessoas, que tenham graus de poder diferentes em relação à execução desse trabalho, contém elementos de Administração”. (RAYMUNDO, 1992 p. 3).

Se “quase tudo é administração” o teatro se enquadra na regra, porque ele é um modo produção que lida com pessoas com diferentes tarefas e graus de poder, e oferece um serviço - de maior ou menor grau de divisão de poder - seja na sua configuração de grupo, de organização ou de empresa. E como empresa, mesmo de arte, e em alguns casos sem fins lucrativos, ela tem um produto a ser vendido e metas a serem cumpridas. O que me levou a questionar, o fato de que: se independente da cultura ser vista ou não

como um negócio, ela pode ser considerada um produto, que gera emprego e retorno financeiro? E mais, se os grupos de teatro quiserem sobreviver no mercado capitalista, uma alternativa seria a de conhecer as técnicas de mercado, para poder aplicá-las de forma a manter sua identidade?

No entanto, o teatro de grupo não deveria cair na tendência da “empresariação”², ou seja, utilizar as leis de mercado como parâmetro central para o fazer criativo, porque isso acarretaria a mercantilização de suas ações; pois em uma realidade social dominada pelo mercado, onde o indivíduo sofre de ‘despersonalização’, toda ação que passa a utilizar técnicas como planificação, estratégia, *marketing*, contabilidade, entre outras técnicas de empresas privadas, sem considerar as particularidades do seu contexto político e ideológico – como no caso dos grupos - acaba perdendo sua identidade e passa a operar de forma “comercial” gerando uma inversão de prioridade onde a arte passa a ser secundária e o lucro se torna prioritário. Reforço aqui a visão de Guerreiro Ramos que diz que “preso continuamente a uma trama de exigências sobre métodos e organização, os indivíduos acabam por aceitar uma visão predeterminada da realidade” (1989, p. 145).

A questão a ser pensada é como escapar dessa disjuntiva no quadro do contexto cultural contemporâneo que se apresenta tão absorvente quando se tratar de pensar o real como mundo da mercadoria.

Em geral os grupos teatrais são associações isonômicas, ou seja, não são orientadas pelo enclave econômico, no entanto, eles produzem um produto para o mercado e utilizam muitas vezes da razão instrumental para isso – que busca sempre a forma mais eficiente de se chegar a um resultado. O teatro de grupo convive com este dilema entre a utilização da razão instrumental e da razão substantiva³, a tensão entre o “enclave isonômico” e o “enclave econômico”, pois estas duas lógicas permeiam o cotidiano do fazer teatral, mesmo que os próprios grupos não tenham consciência disto. Na realidade teatral brasileira, onde os grupos – de maneira geral – não possuem em sua configuração um administrador (principalmente um administrador cultural), é o produtor

² Este é um termo usado para designar a ação de uma organização sem fim lucrativo usar mecanismos e lógicas das organizações privadas de fim lucrativo.

³ Este e outros conceitos da Administração serão apresentados e melhor definidos no primeiro capítulo da dissertação.

teatral que fará esta ligação entre administração e arte, entre os processos administrativos que podem servir ao fazer teatral e as particularidades deste fazer.

Apesar da prática de produção teatral ter se ampliado na atualidade, ainda existe grande carência de material publicado sobre o assunto. Em relação à administração da arte, os materiais são ainda mais escassos. Partindo deste ponto de vista, a presente dissertação, objetiva também ampliar e oferecer um novo olhar sobre este tema, vinculando-o com o ambiente do teatro de grupo.

No entanto, compreender os procedimentos utilizados por estes grupos, no que diz respeito a sua auto-gestão não significa a elaboração de um manual. Não existem manuais de regras imutáveis ou técnicas que garantam o sucesso de um grupo ou de um espetáculo.

Acredito que a importância desta pesquisa está em propor a idéia de que a construção da autonomia artística e econômica do teatro de grupo está diretamente ligada ao tipo das relações estabelecidas entre sua gestão administrativa, suas práticas de produção e a busca de espaços de circulação que constituem zonas de identidades. Práticas estas que vinculadas ao seu processo de criação artística, enfoquem estratégias de produção e administração que ajudem na sustentação de um grupo de teatro e da própria atividade teatral auto-sustentável.

Para a escrita desta dissertação foi fundamental uma extensa pesquisa, dividida em três partes: a primeira foi a de levantamento bibliográfico, onde estudei os principais teóricos relacionados à produção cultural, administração cultural e teatro de grupo. Para uma análise de conteúdo, nesta primeira etapa, inclui todo o material selecionado para posteriormente fazer uma delimitação dos conceitos, textos, artigos, teses e dissertações, a serem efetivamente utilizados, separando-os em categorias de análise (Ex: Produção, Administração, Teatro de Grupo).

A segunda etapa foi a de análise documental, onde analisei fontes primárias (estatuto, atas, contratos, etc) e fontes secundárias (jornais, revistas, sites, etc), com o foco na identificação das circunstâncias da produção destes dados, e análise do conteúdo enfatizando o discurso emanado destes documentos.

A terceira etapa foi definida pela pesquisa de campo onde realizei entrevistas com os três grupos escolhidos. As entrevistas foram semi-estruturadas e realizadas com

dois representantes de cada grupo. Este procedimento teve como objetivo levantar material para poder efetuar uma análise das diferenças e convergências entre a organização de cada grupo, bem como a visão de cada um a respeito da gestão e produção teatral. E, em um segundo momento desta mesma etapa, o foco mudou para a análise das dimensões, tais como: orientação, finalidade, atuação, recursos, relações externas e internas, e estrutura identificada a partir da complexidade, coordenação e centralização, que são relevantes para uma percepção significativa de cada grupo.

A presente dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo exponho a delimitação dos conceitos utilizados na pesquisa, defino as características que compõem o teatro de grupo, os processos de produção teatral (função e concepção do produtor teatral) e princípios gerais da administração, sempre em relação com o teatro. Neste aspecto me refiro há conceitos tais como o que é gestão, modelos de gestão, diferentes modelos de gestão e organização grupal.

No segundo capítulo relato as três experiências de produção de teatro de grupo pesquisadas, focando sempre a relação destes três grupos – Grupo Galpão; Grupo Imbuça e Companhia Carona de Teatro – com as leis de fomento e com o Estado. Detalhando não só sua trajetória artística, mas também suas delimitações de conceitos como o que é produção teatral, quais as conseqüências que estas formas de produzir trazem para cada grupo, como cada um busca autonomia, e qual o enquadramento legal de cada grupo.

O terceiro capítulo é analítico. Faço comparações entre os três modelos de produção de teatro de grupo, aprofundando as informações a respeito dos grupos pesquisados, comparando o material coletado junto aos grupos com suas respectivas realidades.

Realizo também uma análise do conteúdo e dos documentos levantados na pesquisa sobre estes grupos, fazendo conexões com os conceitos trabalhados no capítulo I, e aponto uma reflexão a respeito das transformações estruturais de cada um, nos seus objetivos, suas atuações, e na sua prática diária com a produção e administração de teatro de grupo.

CAPÍTULO I - PRELIMINARES – CONCEITOS E ESCLARECIMENTOS

Neste capítulo são desenvolvidos os conceitos centrais com os quais dialogo ao longo do trabalho. Um deles é o conceito de teatro de grupo, que aqui é encarado como a idéia de um grupo que prima pelo trabalho artístico e ideológico e não busca apenas sobreviver atendendo as regras do mercado do entretenimento realizando espetáculos. Os elementos de identificação dessa forma de trabalho passam mais pelas vias afetivas e técnicas assumidas para a gestão do coletivo.

Estes grupos funcionam a partir de procedimentos de auto-gestão e seus membros têm leituras semelhantes no que diz respeito aos códigos de criação e produção teatral. Os coletivos buscam, em geral, uma estabilidade de elenco, através da articulação de projetos de longo prazo e de organização de práticas pedagógicas. Também é importante mencionar a relevância da constituição de uma ordem ética para o trabalho coletivo e a auto denominação deste coletivos como grupo. Aqueles grupos que se inscrevem no teatro de grupo, via-de-regra, se diferem de grupos de teatro que são, pelos primeiros, considerados agrupamentos temporários de atores reunidos ao redor de projetos dedicados apenas à realização de espetáculos isolados. Estas formas são, em geral, agrupamentos de atores reunidos por um diretor por um tempo específico de trabalho.

Para estudar o teatro de grupo e suas formas de organização, defino o que é a produção teatral e procuro analisar princípios gerais da administração. Abordo este último item sempre relacionado-o com o universo teatral. Esta etapa do trabalho é aqui apresentada de forma sucinta, uma vez que o seu papel é instrumental e teve como objetivo delimitar os conceitos que balizaram a abordagem geral da pesquisa. Desta forma faço um breve histórico e uma definição de teatro de grupo - sempre focando a importância do produtor ou gestor cultural dentro do grupo. Logo após defino o conceito de produção teatral que guiou meu trabalho e faço algumas ponderações a respeito da necessidade dos grupos de se adaptarem ao mercado preservando suas essências artísticas e seus objetivos impulsores.

Para estudar o grupo foi necessário identificar o contexto, zona cultural, ou espaço social no qual o grupo está inserido. É certo dizer que o espaço afeta e - em maior ou menor grau - molda a vida das pessoas: “O espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloqüente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente” (RAMOS, 1989, p. 165). Como se pode reconhecer na atualidade a zona na qual os grupos operam está determinada como o espaço do Mercado. Conseqüentemente, o grupo de teatro que opta por situar-se fora dele acaba ficando com poucas opções de financiamento. No entanto, o grupo que opta por se ‘render’ a ele corre o risco de mudar seus valores e se tornar escravo da indústria cultural. A questão que parece fundamental no contexto atual seria descobrir uma forma de utilizar o mercado mais não se render por completo aos procedimentos e regras do mercado. Será possível uma convivência onde co-habitam estes dois aspectos extremos? Meu objetivo é propor alguns percursos onde se possa estabelecer um jogo de equilíbrios entre os dois pólos citados.

Para sustentar minhas reflexões delineio as noções básicas do que é administração geral, delimitando os conceitos de gestão e seus modelos, e observando como estes conceitos podem servir ao teatro especificando sua aplicabilidade.

1.1 - O que é o Teatro de Grupo?

A primeira concepção ou forma de organização que pode ser relacionada com as características do teatro de grupo - permanente e estável - aparece nos momentos finais da Idade Média e início da Renascença com a *Commedia Dell'Arte Italiana* (século XVI até meados do século XVIII).

Neste tipo de organização teatral os integrantes da trupe eram, principalmente, membros de uma mesma família que perambulavam apresentando-se nas vilas de forma itinerante e comungava desta arte como parte inerente da vida deles. Segundo Margot Berthold (2003) os atores *dell'arte* no sentido original da palavra eram artesãos de sua arte, e esta arte era a arte do teatro.

Este tipo de representação, inicialmente de caráter ambulante - transportando tudo: atores, cenários, e guarda-roupa - não era feito em nenhum espaço especial, tão

pouco, as agrupações contavam com um espaço físico fixo onde pudessem levar suas peças. Geralmente se apresentavam nas cidades mais importantes, ou onde houvesse as grandes feiras anuais, e para garantir a sobrevivência das agrupações, fazia-se necessário que elas estivessem em constante circulação entre distintas vilas para garantir retorno financeiro, mas as trupes sobreviviam essencialmente do seu fazer teatral.

Aos poucos foram surgindo as trupes que posteriormente se fixaram sob patrocínio de nobres. Inicialmente os “subsídios” eram em espécie, mas transitaram para uma troca mais profissional. Na França, os comediantes italianos tiveram espaços específicos e foram subsidiados pelo rei.

Uma característica que aproxima o modelo genérico de *Commedia Dell'arte* com as formas do teatro de grupo que representa o paradigma contemporâneo é o fato da criação, dentro das trupes, apresentar elementos de uma criação onde funcionava o sentido do coletivo. Nas produções improvisadas e na incessante circulação todos os envolvidos eram responsáveis por uma parcela de trabalho fundamental para a sobrevivência do conjunto, ou seja, todos faziam de tudo, uma vez que se tratava de um modelo de produção artesanal e coletivo. Como não eram utilizados textos, os roteiros (*canovacci* - que serviam como base para as improvisações), eram criados coletivamente. Estes roteiros possuíam referências sobre o andamento e as principais partes da trama, e também podiam servir como indicações de entradas e saídas para os atores.

Com o tempo, como mencionei acima, as companhias foram se estruturando a partir do apoio de reis e nobres, utilizando textos mais fixos e, assim, foram perdendo o contato com a espontaneidade popular. Esse processo se deu de tal forma que a organização coletiva se distanciou de sua essência familiar e intensamente ambulante. Ainda assim, é certo dizer que devido a grande circulação destas trupes, a *Commedia Dell'Arte* foi uma referência fundamental para os modelos de trabalho em grupo, ainda que mais não seja em seu aspecto mítico de representar um modelo quase ideal de artistas abnegados trabalhando em comunidade.

Um dos motivos pelo qual podemos considerar a *Commedia Dell'Arte* uma das matrizes do Teatro de Grupo é o fato de que ela propõe pela primeira vez formas perenes de pequenos grupos e/ou coletivos para a atividade teatral. Também porque é modelar no que se refere ao processo criativo, ainda que as trupes tenham mantido relações com

mecenas (nobres, reais, etc) elas eram diferentes do projeto estatal da polis grega ou, por exemplo, da igreja, pois podem ser consideradas formas não institucionais.

Se podemos dizer que o embrião remoto do teatro de grupo surgiu na *Commedia Dell'Arte* com sua noção de profissionalismo e estabilidade, a matriz do conceito contemporâneo deste movimento teatral está mais relacionado com o projeto do *Theatre Libre* fundado por André Antoine (1858 – 1943) na França no ano de 1887. A idéia original de Antoine era ir contra, entre outras coisas, ao teatro de *boulevard* e a comédia ligeira, considerados por ele como espetáculos feitos por encomenda e regidos por princípios puramente financeiros.

Antoine buscava a idéia de um teatro “livre” e viu no naturalismo a chance de fazer um teatro livre das amarras dos financiadores da época. Formando uma companhia que esboçou uma configuração, que se assemelhava à nossa idéia de grupo, pois começou a discutir os modelos teatrais hegemônicos – mesmo, que esta companhia fosse firmada a partir da figura do encenador e de suas proposições cênicas. Antoine adotou um ritmo desacelerado de ensaios em relação às produções “comerciais” da época. Talvez isto tenha sido viável porque o seu teatro se parecia, no início, mais a uma forma amadora do que profissional. Por isso exigia da companhia ensaios e reflexões coletivas para se chegar a uma cena naturalista sem a preocupação com prazos apertados característicos da urgência do mercado de entretenimento da época. Isto gerou uma mudança de foco, que passou a dar importância também ao processo e não só ao resultado final a ser apresentado. Assim, Antoine também contribuiu para a produção de um novo conceito referente à função do diretor teatral no qual este era o responsável pela criação do espetáculo.

Para conseguir se desvincular dos financiadores que impunham a maneira de fazer teatro da época, Antoine teve de buscar uma forma alternativa de conseguir financiamento. Assim, ele partiu para a criação de um corpo de sócios e/ou contribuintes que acreditavam nesta nova forma de fazer teatro comungando com os ideais do *Theatre Libre*. Ou seja, Antoine buscou novas formas de autonomia financeira que garantissem sua liberdade artística, configurando-se desta forma em um teatro de resistência as formas que regiam o teatro comercial da época.

Podemos também atribuir à introdução dos procedimentos do Naturalismo na

cena ao trabalho de Antoine. Este movimento artístico nasceu na França no final do século XIX, tendo seu idealizador e principal expoente na literatura de Émile Zola (1840 – 1902), sua obra “O Romance Experimental” de 1880, é o manifesto literário do movimento. Segundo Roubine (1998), Zola formulou a teoria naturalista no teatro, aos seus olhos é evidente que o novo teatro deve permanecer sendo um teatro de autores e textos.

O Naturalismo tinha como principal objetivo levar para a cena uma reprodução da realidade contra as convenções conservadoras que o teatro mantinha até então. O tipo de experiência cênica que o naturalismo pedia propunha uma ruptura com o modelo de ensaio e produção anterior ao naturalismo. Este reforçava a necessidade de uma equipe de trabalho que concentrasse seus esforços na atividade coletiva, em ensaios nos quais não se tratava apenas de memorizar os papéis individuais e as marcas de forma rápida. O ator que antes era um indivíduo que ocupava o espaço na frente do palco preocupando-se apenas com sua atuação, começa a dar lugar a um pensamento mais coletivo e a uma nova organização do espaço social no processo criativo.

Para romper com o modelo anterior o naturalismo reforçou a idéia da necessidade de uma equipe de trabalho afinada, centrada no papel do encenador como criador do espetáculo, além de buscar a homogeneidade e a interligação de todos os elementos. Consolida-se então a figura do encenador que é responsável pela condução deste novo modelo teatral, se preocupando com o desenvolvimento da companhia e com o processo de criação.

A idéia de um teatro de grupo, isto é, da pequena companhia que se articula de forma permanente com um projeto estético particular começou a ganhar forma, ainda que de modo incipiente, no século XX com as experiências cênicas de Constantin Stanislavski (1863 – 1938), de Jacques Copeau (1879-1949), de Antonin Artaud (1896-1848) e se ampliou a partir da proposta de Jerzy Grotowski (1933-1999).

Stanislavski, apesar de nunca haver conformado um grupo de teatro tal como compreendemos atualmente, pois sempre trabalhou com companhias teatrais regidas por contratos de trabalho individuais, sublinhou insistentemente a importância de se desenvolver um trabalho estável e contínuo baseado no trabalho criativo coletivo, no qual não deveriam predominar divas. Isso é que permite dizer que Stanislavski pode ser

considerado uma referência central para o modelo de teatro em grupo no século XX. Sua lógica do trabalho sistemático contribuiu para se romper, ainda que lentamente, com a idéia de que o ator deveria perambular por diferentes âmbitos de trabalho, devendo se dedicar a fazer parte de uma equipe permanente.

Como Stanislavski trabalhou primeiramente em um grupo de teatro amador e depois em uma companhia privada estável que era o TAM⁴ (Teatro de Artes de Moscou, fundado em 1897 por ele e por Vladimir Nemirovich-Danchenko), ele podia testar suas teorias no ator (nos mesmos atores) sem se preocupar em atender as demandas de egos que necessitavam brilhar sobre o coletivo.

A experiência de Stanislavski ampliou o olhar sobre a atividade criativa e permitiu a valorização de processos de trabalho que reforçaram a hipótese do grupo estável, pois consolidou o foco na continuidade do trabalho técnico permanente. Mas, trabalhando de forma coletiva e buscando um novo teatro, sem ter o foco na atenção às demandas da bilheteria, ele se deparou como é comum no teatro, com problemas financeiros e foi obrigado, em certo período de sua vida, a trabalhar como administrador teatral para garantir a sobrevivência do seu projeto.

Em seu livro *a Construção da Personagem* (1989), o mestre russo dedicou um capítulo à Ética do Teatro, onde ressalta a importância da ética, da disciplina e do senso de empreendimento conjunto no trabalho do teatro. Stanislavski coloca que a disposição para se trabalhar coletivamente é um “estado favorável à criatividade” (1989, p. 273), pois todos que intervêm no teatro devem produzir em conjunto, ajudar uns aos outros, pois dependem um dos outros e são todos dirigidos por uma só pessoa, no caso o diretor (p. 281).

No entanto, Stanislavski teve muita dificuldade de fazer a companhia aceitar as suas ideais, e por isso tratou de organizar grupos de pesquisa com os estúdios experimentais do TAM para dar seguimento às reflexões que o mobilizavam. De fato o TAM era uma companhia profissional e não podia arriscar-se em novas experimentações

⁴ Segundo Odete Aslan (1994, p. 462), o Teatro de Artes de Moscou era financiado por “acionistas, pela sociedade Filarmônica de Moscou, que já matinha uma escola de arte dramática onde Nemirovitch-danchenko lecionava interpretação, e pela Sociedade para a Arte e Literatura, cujas apresentações amadoras Stanislavski estivera financiado nos últimos dez anos”. A Autora ainda comenta que nesta época Moscou era afortunada por possuir generosos patronos da arte – industriais e homens de negócios devotavam suas fortunas as manifestações artísticas.

cênicas, ficando estas reservadas, segundo Aslan (1994, p. 465), para a “despensa do teatro russo moderno”. Em um destes estúdios, a direção foi delegado a Vsevolod Meyerhold, onde este mestre de experimentação tentou mostrar a Stanislavski o princípio da cena estilizada, no entanto, a revolução de 1905 pôs fim ao Estúdio de Meyerhold antes que ele realizasse uma montagem ou alcançasse algum resultado prático para mostrar. Mas Aslan (2003, p. 71) destaca que Meyerhold contribuiu para atrair a atenção de Stanislavski para a importância do corpo no trabalho do ator.

A experiência de Stanislavski ampliou o olhar sobre a atividade criativa sob a forma de uma companhia estável, consolidando a importância da continuidade do trabalho técnico permanente. Trabalhando com um coletivo durável, e tendo a função de manter este coletivo ele se deparou com problemas financeiros. Stanislavski dividia a responsabilidade da administração do TAM com Dantchenko, em determinado período quando Dantchenko viajou para os E.U.A., Stanislavski foi obrigado a assumir a administração de seu teatro e trabalhou como administrador teatral para garantir a sobrevivência do seu projeto.

Stanislavski também criticou muito a forma como os teatros eram administrados em sua época e o fato dos administradores destes teatros não entenderem da real necessidade dos atores e do próprio teatro. Ainda em seu livro ‘A Construção da Personagem’ coloca que:

“E agora aqui esta o meu problema: há muitos diretores, em bons teatros, que estão tentando seriamente alcançar certo nível de arte autêntica e que de fato acreditam que a assim-chamada ordem e disciplina férrea dos atores-mecânicos é correta e até mesmo ideal. Como é que essas pessoas, que julgam a produção e as condições de trabalho dos artistas verdadeiro segundo padrões estabelecidos por guarda-livros, caixas e contadores, podem ser encarregadas de dirigir a realização artística ou sequer entender como esta se deve processar, quanta energia nervosa, quanta vida e os mais elevados arroubos espirituais são depositados no altar de sua arte bem-amada por atores verdadeiros que dormem até meio-dia e causam uma desordem sem-fim nos horários estabelecidos pelo departamento de repertório?!”.

“Como poderemos livrar-nos desse tipo de administradores com mentalidades mesquinhas de comerciante ou bancários? Onde encontraremos pessoas capazes de compreender e, acima de tudo, intuir qual é o objetivo principal dos verdadeiros artistas e como se deve lidar com eles?” (STANISLAVSKI, 1989 p. 287-288).

Stanislavski refere-se aqui às exigências que certos teatros faziam a seus atores, em relação a horários de ensaios, sem se importarem com o desgaste físico do ator. No TAM a disciplina era exigida e havia uma grande preocupação em relação à estrutura de companhia e sua administração, no entanto, Stanislavski acreditava que estas cobranças deveriam levar em conta as particularidades da profissão.

Jacques Copeau, que em 1913 fundou o Théâtre du Vieux-Colombier, também pode ser considerado um percussor de um trabalho com características do que chamamos hoje de Teatro de Grupo. Copeau não concordava com as práticas do teatro comercial da época então criou um coletivo de trabalho para experimentar em seu âmbito métodos de “reeducação teatral” segundo Odete Aslan (1994). Além de sua experiência de encenação com a pequena companhia, Copeau sentiu a necessidade de aprofundar elementos fundamentais de articulação entre o trabalho do ator e a encenação. Para isso criou a Escola do Vieux-Colombier, que nasceu do desejo de priorizar o trabalho do ator e renovar a arte dramática francesa. Segundo Aslan:

A escola do Vieux-Colombier de Jacques Copeau, o Estúdio de Stanislavski no Teatro de Arte de Moscou e, mas tarde, o Laboratório de Grotowski em Opole surgiram do mesmo desgosto em relação aos modos de formação existentes, do mesmo desejo de retirar-se momentaneamente para dedicar-se à pesquisa. (2004, p. 46).

Ao criar o Vieux-Colombier, Copeau não fundou um grupo teatral, no entanto, ele estimulou e deu condições para que estes realizassem um treinamento contínuo. Aqui se vê um elemento que até hoje reverbera como parâmetro considerado pelos grupos como importante na conformação de projetos coletivos.

“Na França, Copeau, Dullin Jovet estiveram entre os primeiros a ressaltar a necessidade de um treinamento sistemático de ator em reação ao ensino que era então praticado na maioria das instituições, tirando os teatro-escolas, os teatros-laboratórios cujos herdeiros diretos são hoje, Grotowski, Barba e, indubitavelmente, Mnouchkine e Brook”. (FERAL, 2003, p. 51)

Copeau tinha o desejo, como outros diretores da época, de mudar a realidade teatral e em torno dele se reuniu atores e diretos. Ele sabia que a realidade teatral só se alteraria se os atores tivessem um treinamento sistemático em novos processos de atuação. No entanto, é importante ressaltar que os atores de Copeau não conformavam

um coletivo, pois os mesmos não deliberavam sobre o andamento dos trabalhos de forma conjunta, Copeau tinha o lugar de poder de decisão e concentrava o lugar de encenador e administrador.

Artaud queria alcançar o ideal de levar o teatro a uma espécie de ritual entre o espectador e o ator. O ator deveria fazer um teatro que implicava em assumir um compromisso vital com a arte e mesmo com a vida. Como isso não era possível no contexto do teatro tradicional daquele momento histórico, pode-se dizer que o projeto artudiano demandava outra forma organizacional. Considerando a experiência de Antoine, e o discurso de Artaud é lícito supor que o grupo representa potencial o melhor ambiente criativo para Artaud (CARREIRA, Preto 2007)

Artaud buscava uma *fisicalização* dos sentimentos e das emoções no ator, transformando-as em signos visíveis e provocando na platéia um impacto físico direto, buscando quebrar limites. E uma das formas de tornar este ideal possível foi realizando um trabalho baseado na construção de um coletivo.

A respeito dos produtores da época, Artaud acredita que um produtor deveria financiar um projeto a partir de seus objetivos artísticos e de sua articulação grupal, privilegiando montagens de agrupações que primassem por um discurso político, uma estética que definisse os ideais destes coletivos e uma postura ética dos mesmos. O projeto teatral de Artaud pedia uma nova forma de organização que somente começou a ser operacionalizada vinte anos depois quando no pós-guerra começam a surgir agrupações comprometidas com um teatro cujos vínculos de trabalho se articulavam, em primeiro lugar, pelas relações afetivas e ideológicas.

A partir disso, é possível citar o teatro de Grotowski como um referente que retoma princípios dos diretores anteriormente citados, e projeta a idéia de grupo como forma fundamental para qualquer iniciativa criativa sustentada na experimentação. O diretor polonês, que se considerava discípulo de Stanislavski aprofundou o modelo de ensaio e produção levando-o a pontos extremos. Segundo Aslan o projeto grotowskiano indicava que:

“O individualismo do ator desaparece da vida teatral contemporânea. A noção de “companhias” que fora maculada com um sentido comercial retoma seu valor de associação de companheiros, de coletivo de trabalho. O grupo de teatro é ao mesmo tempo um grupo de homens que têm a mesma ideologia e

se unem numa busca comum”. (1994, p. 279).

A noção de laboratório aportada pelo mestre polonês radicalizou a forma de se criar teatro, e abriu um maior espaço para o grupo como lugar de exploração.

De acordo com Aslan, é certo dizer que Grotowski, Eugênio Barba e o Living Theatre trazem a idéia do grupo como um lugar de encontro, um lugar onde estes coletivos que estão à margem do teatro comercial encontrem uma forma de realizar um trabalho com um núcleo estável de atores, assim como realizarem projetos artísticos mais duráveis.

Contraditoriamente, Grotowski não trabalhou, em seu período dedicado à realização de espetáculos teatrais, em um grupo independente. Seu Teatro Laboratório era um teatro oficial da Polônia comunista e contava com atores profissionais que trabalhavam segundo contratos de trabalho característico daquele contexto político. Neste sentido é interessante observar que Eugênio Barba destaca, em seu livro *Terra de Cinzas e Diamantes*, que quando foi até Opole observar o trabalho de Grotowski no Teatr 13 Rzedów (Teatro das 13 fileiras), não achou exatamente um “teatro de grupo”:

“O teatro no qual cheguei não era um “teatro de grupo” nem um teatro rebelde. Tinha nascido como um teatrinho tradicional de província com atores casuais e um diretor artístico e outro literário que mal se conheciam. (...) abrangia, miniaturizadas, todas as hierarquias e as especializações dos teatros maiores. Possuía técnicos, administradores, secretárias e até mesmo uma roupeira que ajudava os atores a vestir os figurinos, dos quais também se ocupava após os espetáculos” (BARBA, 2006, p. 22 e 23)

O Teatro Laboratório de Grotowski era uma companhia estatal com uma equipe assalariada pelo governo polonês, cuja condição marginal permitiu que Grotowski aprofundasse suas pesquisas sobre o trabalho do ator com uma forma que se assemelhava ao grupo autônomo. Sua independência nasceu de sua condição periférica.

Somente depois do contato com o estrangeiro, foi que Grotowski expandiu sua pesquisa sobre os limites do ator - limites físicos, mentais e sentimentais –, e começou a se relacionar com a forma de trabalho de grupos independentes. Isso favoreceu a interferência de suas idéias sobre o trabalho do ator e as formações grupais o que repercutiu no seu projeto de Pontedera (Itália). Assim, Grotowski ampliou a experiência

de Stanislavski criando uma visão mais focada no trabalho do ator dentro de um grupo. No “grupo” de Grotowski, isto é, no modelo de grupo que se estrutura a partir de suas idéias, cada ator daria sua contribuição para o coletivo, inclusive na estrutura financeira do grupo. Desta forma, seus princípios de trabalho sustentam a fundação de uma nova organização grupal profissional.

Para alcançar o resultado que Grotowski propunha – que cada ator buscasse dentro de si, material físico e orgânico para seu trabalho e tivesse total domínio deste material – foi preciso uma dinâmica de trabalho coletiva e intensa, onde era exigido do ator uma absoluta entrega para o fazer teatral.

Um outro referencial que podemos considerar como matriz do teatro de grupo é o *Living Theatre* – grupo norte americano que surgiu em 1946 inspirado, entre outras referências, pelas idéias de Artaud. Seus fundadores foram Julian Beck e Judith Malina e seu ideal inicial era o de realizar um teatro que privilegiasse um encontro entre as pessoas. Em seu processo, o grupo procurou “viver” teatro e não “re-presentar” teatro, buscando na linguagem poética a apreensão de um além do real, uma chance de capturar o inconsciente.

Segundo Aslan (1994) o *Living* preocupava-se muito mais em fazer teatro do que em existir enquanto grupo com um quadro de atores limitados. Partindo da noção de uma sociedade coletiva, “grupo” para os membros do *Living Theatre* era uma grande comunidade aberta a novas experiências, era uma comunidade itinerante que procurou expressar-se teatralmente e agir sobre o público, por esta característica, muitas vezes o *Living* foi considerado um grupo anárquico e seus membros assumiam esta postura, buscando também uma forma de resistência. Segundo Berthold (2003, p. 521):

“Em discutidas montagens como *Frankenstein* e *Paradise Now*, os Beck davam grande ênfase ao fato de que seu “teatro livre” era inseparável de sua orientação anarquista e pacifista, e que constituía o resultado direto do estilo de vida comunitário do grupo” (2003, p. 521).

A respeito dos outros membros do grupo, Aslan (p. 298) ressalta que quando o *Living Theatre* recrutava atores, eles não examinavam a técnica destes novos atores, e sim perguntavam aos atores se estes aceitavam viver segundo as regras de vida da comunidade, fazendo um protesto contra a sociedade de consumo.

De acordo com Berthold (2003, p. 520) o *Living Theater* fez um teatro de protesto contra o modelo hegemônico da época, que nos Estados Unidos eram as superproduções da *Broadway*. Suas primeiras montagens foram realizadas no apartamento de Judith e Julian e “incluíam itens tão exoticamente não comerciais”, podemos destacar aqui as experiências do grupo com alucinógenos. Aos poucos o *Living* foi introduzindo em seu repertório obras experimentais de jovens e desconhecidos dramaturgos americanos.

O *Living* passou algum tempo na Europa, período em que este coletivo ampliou seu conceito de teatro, e passou a considerar, segundo Berthold (2003) o dramaturgo como figura não essencial. Desta forma as novas montagens do *Living* passaram a surgir da colaboração e criatividade dos membros do grupo, que começaram a realizar uma criação coletiva.

O *Living Theatre* viajou pelo mundo todo, incluindo o Brasil na década de 1970 em plena ditadura militar. O grupo veio para ao país a convite de José Celso Martinez e Renato Borghi do Teatro Oficina de São Paulo, eles se encontraram em Paris e na época o convite surgiu na esperança de realizar um trabalho conjunto entre os membro do *Living* e do Oficina. No entanto, esta parceria não chegou a acontecer de fato, devido, entre outros motivos, as diferenças metodológicas (salvo alguns *workshops*). Na ocasião diversos artistas da capital paulista trocaram experiências com o grupo norte americano que estavam decididos a permanecer no Brasil. No ano de 1971 o *Living* vai para Ouro Preto no estado de Minas gerais para participar do Festival de Inverno, onde foram presos, acusados de tráfico e uso de drogas, no dia 02 de julho em uma operação do DOPS (Departamento de Ordem Política e Social) de Minas Gerais. A prisão e as diversas manifestações nacionais e internacionais em prol da libertação do *Living Theater* resultaram na expulsão do grupo do Brasil no final de agosto de 1971.

Discípulo de Grotowski, o diretor italiano Eugênio Barba (1936-), e seu teatro Antropológico⁵ também constitui o núcleo do teatro de grupo. Barba renegou as formas comerciais de teatro e buscou sempre uma organização baseada em um forte grupo

⁵ Segundo Eugênio Barba, Antropologia Teatral “é o estudo do comportamento humano quando o ator usa sua presença física e mental em uma situação organizada de representação e de acordo com os princípios que são diferentes dos usados na vida cotidiana” (BARBA, 1999, p. 74). Ele ainda complementa que a Antropologia Teatral não busca princípios universais, mas indicações que possam vir a ser úteis para o trabalho do ator-bailarino.

independente. Valorizando a noção de coletivo ele busca uma forma grupal constituída com um referente ideológico comunitário. Em 1964 ele funda em Oslo na Noruega o *Odin Teatret* – que se muda para Holstebro na Dinamarca em 1966. Com o *Odin* Barba criou um instituto de pesquisa para a formação do ator, e para desenvolver o trabalho de ator era preciso trabalhar com atores que fizessem parte de um projeto com estabilidade e continuidade, isto seria possível dentro de um grupo, onde os atores não se separassem ao final de uma montagem, por exemplo.

Eugênio Barba acompanhou o trabalho de Grotowski em Opole por cerca de dois anos, entre 1962 e 1964, e foi com ele que Barba “aprendeu” a noção do trabalho grupal, valorizando a noção de coletividade onde a união do grupo está alicerçada em sua ideologia. É certo dizer que o *Odin* se situa em uma zona periférica em relação ao ambiente artístico, por sua sede se localizar no interior da Dinamarca, no entanto, suas ações de disseminar o Teatro Antropológico são muitas e variadas, entre elas podemos destacar a publicação de uma revista teatral; organização de seminários internacionais sobre o trabalho do ator realizando intercâmbios com outros grupos e dedicação de horas diárias para o treinamento do ator. Vale destacar que este treinamento está baseado em uma estrutura coletiva, em um grupo com trabalho contínuo.

É importante ressaltar que apesar do *Odin Teatret* receber subvenção do governo dinamarquês, este opera como um grupo independente com fortes características do teatro de grupo, onde cada membro tem projetos individuais dentro dos projetos coletivos. Seu diretor teve iniciativas de caráter pedagógico e fundou a *International School of Theatre Anthropology* (ISTA) reunindo especialistas de teatro, antropólogos, sociólogos, entre outros mestres com o intuito de ensinarem os alunos a “aprenderem a aprender” criando um método pessoal e individual de trabalho.

Eugênio Barba sempre teve a preocupação e a prática de realizar intercâmbios com fazedores teatrais do mundo inteiro. Foi, especialmente, através destes intercâmbios que as idéias do Teatro Antropológico e sua cultura de grupo chegaram ao Brasil na década de 1980 e tiveram, ao lado de outras companhias estrangeiras⁶, impacto no ideal

⁶ Um exemplo disso é a experiência do grupo Galpão (MG). O estímulo para a criação de um grupo de teatro para o Galpão nasceu de uma oficina realizada pelos alemães Kurt Bildteins e George Froscher membros do Teatro Livre de Munique. Fora este exemplo, podemos destacar ainda que com o fim da ditadura militar os intercâmbios com a Europa aumentaram resultando uma maior circulação de grupos.

de teatro de grupo brasileiro. Na década de 1980 o número de festivais internacionais cresceu consideravelmente no Brasil, o que proporcionou a visita de inúmeros grupos estrangeiros no país, entre eles o Odin Teatret.

É certo dizer que a influência que Barba tem no teatro de grupo brasileiro a partir da segunda metade dos anos 80, e em toda América Latina, é grande, uma vez que muitos dos grupos que pertencem a este movimento tomam o *Odin* e suas práticas como baliza para a construção de projetos grupais.

Neste caso os elementos de identidade coletiva e a realização de uma ação transformadora do sujeito humano através do teatro é central. Neste sentido, Carreira (2006) destaca como resultado mais perceptível da influência do Teatro Antropológico na década de 1980 no Brasil, a criação de uma rede permanente de trocas que promove a transmissão de modelos de trabalho técnico, ele ainda ressalta que:

“Neste sentido se verifica tanta a adoção de procedimentos técnicos como de expressões que se generalizam no ambiente dos grupos. Assim, temos noções como treinamento, ator compositor, partitura de ator que, ainda que não sejam originais, se fizeram conhecidas a partir desse período. Essas idéias têm funcionado como instrumento de formulação de um pensamento sobre o ator que caracteriza um crescente número de grupos”. (2006, p. 75)

Buscando exemplos de um embrião do modelo que hoje consideramos teatro de grupo no Brasil, é interessante observar que temos no final da década de 1930 e começo da década de 1940, o surgimento de alguns grupos de teatro - ainda que com atores amadores – que compartilhavam do ideal de um novo teatro. Este novo teatro deveria primar pela construção de elencos estáveis e o desenvolvimento de projetos artísticos, rompendo com uma tradição de elencos administrados pelo ator principal da companhia, os atores-empresários tais como: Jaime Costa, Dulcina de Moraes, Procópio Ferreira, Abigail Maia e Dercy Gonçalves; que faziam o chamado teatro comercial, apresentavam comédias leves⁷.

Estes novos grupos amadores que foram se formando se destacaram como ocupantes de um lugar de experimentação e resistência na cena teatral brasileira. Ao buscar quebrar a lógica da produção vigente na época que seguia as estruturas de um

⁷ Como as Operetas, Teatro de Revista e as Comédias de Costume.

mercado baseado na exposição das figuras dos primeiros atores, estes grupos ansiavam por mudanças, e acreditavam no funcionamento como um coletivo.

Somente nas décadas de 1960 e 1970 foi que se consolidou a idéia de um teatro de grupo. A respeito disso Carreira coloca que:

“(…) as iniciativas dos grupos amadores contribuíram para rediscutir o modelo romântico que predominava na cena do Rio de Janeiro. Ao se opor à figura onipotente do ator cabeça de companhia, o teatro dos amadores significou a abertura, ainda que incipiente, de um novo espaço de trabalho que repercutiu em projetos que deram início à renovação do teatro nacional. O pesquisador Jacó Guinsburg reconhece isso ao afirmar que a renovação do teatro brasileiro ocorreu como resultado da ação de dezenas de intelectuais, críticos, artistas, jornalistas e dedicados amadores (1992)”. (MIMEO, p. 2)

Estes grupos de teatro da década de 1930 e 1940, embora em sua maioria amadores, foram de suma importância para pensarmos o teatro brasileiro moderno, entre os grupos vale, destacar: O *Teatro de Brinquedo*, criado em 1927 no Rio de Janeiro por Álvaro Moreyra e Eugênia Moreyra; *Os Comediantes* (1938-1947) de Brutus Pereira e Santa Rosa; O *Teatro Universitário - TU* (1938-1950), de Jerusa Camões e Renato Viana; O *Teatro do Estudante Brasileiro – TEB* (1938-1952) criado por Paschoal Carlos Magno; O *Grupo Universitário de Teatro - GUT* (1943-1947) organizado por Délcio de Almeida Prado e Lourival Gomes Machado; O *Grupo de Teatro Experimental – GTE* (1942-1948) de Alfredo Mesquita; e O *Teatro Experimental Negro – TEN* (1944-1961) de Abdias do Nascimento;

Entre os ideais comuns a estes grupos, estava à intenção de fazer um teatro desvinculado do teatro comercial burguês de caráter mercantil, buscando novas formas de subvenção e novas formas de criação artísticas. Em geral, estes grupos amadores priorizavam o processo artístico, fugindo de formulas pré-estabelecidas e primavam pela preparação técnica do ator e pelo trabalho desenvolvido em equipe. Eles buscavam um teatro que fosse independente e fosse contra as comédias de costumes tão encenadas nos teatros profissionais da época. É certo dizer ainda que, em sua maioria, estes grupos procuraram trazer para a cena elementos do teatro moderno.

Da década de 1940 é importante citar a iniciativa de criação do Teatro Brasileiro de Comédia (TBC) – companhia empresarial – que foi um ícone na história do teatro

brasileiro, e que com seu projeto de modernização da cena nacional influenciou o ideal e a formação de inúmeras companhias profissionais.

O Teatro Brasileiro de Comédia criado pelo empresário Franco Zampari nasceu no ano de 1948, a princípio para abrigar os grupos amadores e com o tempo se fixou como uma companhia estável que teve em seu elenco nomes como Cacilda Becker, Nydia Lícia, Tônia Carrero, Tereza Rachel, Fernanda Montenegro, Cleyde Yáconis, Nathalia Timberg, Paulo Autran, Jardel Filho, Sérgio Cardoso, Ítalo Rossi, Walmor Chagas, entre outros.

O TBC foi uma empresa que surgiu com o ideal de implantar um teatro de qualidade com a manutenção de um repertório que atendesse à demanda de um público que se formava na metrópole em crescimento. Segundo Carreira, o TBC utilizou a produção e o material humano oriundo dos grupos amadores, o que acarretou em uma oportunidade para estes artistas. Foi do TBC que saíram atores que formaram companhias independentes profissionais em São Paulo, como: A Companhia Nydia Lícia-Sérgio Cardoso, a Companhia Tônia-Celi-Autran, o Teatro Cacilda Becker e o Teatro dos Sete.

Décio de Almeida Prado (1988) coloca que Franco Zampari utilizou sua experiência empresarial a serviço do teatro, com uma estrutura administrativa e um caráter empresarial ele propiciou um salto quantitativo na produção teatral brasileira, usando a tática de encenar textos clássicos universais, antigos ou modernos, alternando-os com peças de apelo popular, comédias americanas ou francesas ele conseguiu equilibrar receitas e despesas. Deste modo o TBC também contribuiu com o processo de surgimento de um novo público, criando um ambiente favorável para o teatro dos jovens de São Paulo. Este processo fomentou o surgimento de novos grupos de estudantes e de companhias que emergiram do próprio TBC, isto é, a partir de atores que haviam experimentado no palco da rua Major Diogo no Bairro Bela Vista.

Também é do final da década de 1940 a criação do Serviço Nacional de Teatro com o objetivo de fomentar o teatro brasileiro, e que tomou a iniciativa de patrocinar a criação de grupos experimentais e a montagem de novos textos brasileiros.

As duas primeiras experiências de grupos que funcionaram por um longo tempo, e que mais tarde influenciaram diversos grupos por todo o país, foram as

iniciativas do Teatro de Arena e o Grupo Oficina. Estes grupos nascem como oposição à estética, estrutura e forma organizativa do TBC.

O Teatro de Arena fundado em 1953 por José Renato em São Paulo, teve Augusto Boal como um de seus integrantes mais conhecidos e de expressão na cena nacional. Boal definia a política do grupo e o seu processo de criação, que tinha como característica a busca da nacionalização da cena brasileira. O grupo sempre primou pela criação de uma dramaturgia nacional, voltada para a realidade política e social do Brasil, a posição política do grupo era a de popularizar a linguagem teatral. No ano de 1967, o Arena criou o Núcleo 2, espaço dedicado a novos atores e à realização de experiências que mais tarde possibilitaram a criação do Teatro do Oprimido desenvolvido por Augusto Boal enquanto este estava exilado fora do país. A proposta do Arena era a de que o espetáculo deveria expressar o pensamento do grupo, ser resultado da interação coletiva como forma de modificar o contexto do país.

O grupo Oficina ao lado do Arena pode ser citado como um marco no teatro brasileiro. Estes dois grupos faziam um teatro de protesto e de resistência. O Oficina foi fundado em 1958, primeiramente como grupo de teatro amador vinculado a faculdade de Direito do Largo São Francisco em São Paulo. A direção artística do grupo era de José Celso Martinez – Zé Celso – que se destaca até hoje na cena nacional e atualmente utiliza o espaço Teatral do Oficina com o seu grupo ‘Teatro Uzyrna-Uzona’.

Desde sua fundação o Oficina sempre colocou o trabalho em grupo como aspecto fundamental do seu cotidiano. Segundo Carreira (2003, p. 21) “o discurso político destes grupos além de ser uma marca de época representava o elemento organizador do projeto grupal e um componente chave para a relação com a sua audiência”. Ou seja, estes dois grupos estavam associados ao processo de mobilização político popular, que procurava alternativas ao modelo econômico vigente - que era baseado na burguesia internacional - para que desta forma gerassem uma autonomia e uma soberania nacional.

O Arena e o Oficina sofreram perseguição com o Golpe Militar de 1964, que segundo Peixoto, apud Silva (2005, p. 57), “A partir de 1964, todo o processo de desenvolvimento de uma cultura realista e crítica, nacional e popular, enfrentou a violência da repressão oficial e mesmo a agressão física de organizações paramilitares de

extrema direta”. Uma vez que as atividades artísticas foram consideradas redutos de subversão e passaram a estar na mira da censura e dos militares, principalmente no ano de 1968 com o decreto do Ato Inconstitucional número cinco (AI-5), onde foram abolidos os direitos de cidadania. Nesta época, teatros foram invadidos, atores e diretores foram presos, torturados e exilados.

Foi destes dois grupos – Arena e Oficina – que surgiu o embrião de inúmeros outros projetos grupais nas décadas de 1960 e 1970. Entre estes grupos, que podem ser considerados como “frutos” do Oficina e Arena podemos citar, entre outro, segundo Silvana Garcia (1990), os grupos União e Olho Vivo, Briga de Galo e Forja que têm como marca a realização de um teatro de militância, com objetivos ligados a um compromisso político e um ideal nacionalista. Estes grupos atuavam em comunidades da Grande São Paulo, criando centros culturais e disseminando o ideal de um teatro para todos e feito por todos. Fora de São Paulo podemos citar, entre outro, os grupos Opinião e Tá na Rua do Rio de Janeiro, e o Oi Nós Aqui Traveiz de Porto Alegre.

Com os primeiros sinais de crise da ditadura militar, no final da década de 1970 início da década de 1980, começam a surgir novas formas de organizações grupais, e com elas novas ideais sobre o ideal de teatro de grupo. A pesquisadora Silvia Fernández coloca que:

“A primeira tendência, definida pelo teor político das propostas reunia grupos que desenvolviam atividades nas periferias das cidades (...) Na segunda corrente, se alinhavam os grupos mais comprometidos com o teatro como manifestação artística, lúdica ou como meio eficaz de auto-expressão. (2000)

Ou seja, até a metade da década de 1980 o que havia no cenário nacional do teatro era uma miscelânea entre grupos de teatros dedicados à militância e grupos de teatros centrados na investigação de novas linguagens.

Um trabalho que merece destaque é o do grupo Asdrúbal Trouxe o Trombone, criado em 1974 no Rio de Janeiro pelos atores Luiz Fernando Veríssimo e Regina Case, o grupo atuou até o ano de 1984. O nome, escolhido propositalmente pelo grupo é um contraponto ao sistema de idéias dos grupos teatrais desde os anos de 1960. O trabalho do grupo foi marcado por uma irreverência que estimulou um novo teatro, pela criação coletiva, pela desconstrução da dramaturgia e por uma interpretação extrovertida. Ao

grupo importava mais expressar a realidade pessoal e coletiva do que apresentar um texto, este era usado apenas como estímulo. No trabalho prático do grupo estava sempre presente as improvisações e os jogos coletivos, sempre primando as relações afetivas entre os membros do grupo em detrimento do desenvolvimento técnico.

Se nas décadas de 1960 e 1970 os grupos brasileiros, de acordo com Oliveira, focavam sua prática teatral na intervenção social:

“(…) os anos 80/90 fortaleceram tendências cujos eixos focalizam a busca de linguagens teatrais como forma de construção de identidade cultural. O grupo surge como matriz necessária para o estabelecimento de um lugar identitário, funcionando como instrumento de coesão dos projetos coletivos. (OLIVEIRA e CARREIRA, 2003, p. 80)

Com o final da ditadura militar, o governo passou a adotar uma política na qual a responsabilidade de financiamento da cultura deixou de ser sua, e assim foram criados mecanismos que reduziram a responsabilidade dos órgãos públicos sobre as demandas de financiamento da produção cultural no país. A partir disso nasceram as Leis de Incentivo a Cultura, nas quais esta “responsabilidade” foi deslocada para as empresas que receberiam incentivos fiscais, e seriam desta forma favorecidas para financiar a cultura através da utilização das deduções nos impostos. Ou seja, os grupos tinham dificuldades com a falta de financiamentos públicos – sobretudo estáveis e regulares -, e passaram a disputarem financiamentos junto às empresas, que na maioria das vezes preferem financiar atores de renome e com maior sucesso na mídia, pois estes podem proporcionar as empresas maior visibilidade.

Diante disto, salvo algumas exceções, os grupos foram se situando à margem de um teatro comercial. O que os levou a buscar novas alternativas de financiamento que possibilitariam assegurar sua autonomia tanto artística quanto financeira, tais como a iniciativa do Movimento de Teatro de Grupo – que passou a promover encontros, oficinas e a editar a Revista Máscara; e a criação da Cooperativa Paulista de Teatro em 1979, que nasceu com o intuito de romper a organização burocrática e administrativa empresariais.

É desta época – final dos anos 1970 até meados dos anos 1980 – a criação do grupo *Imbuça* em Aracaju, o grupo *Galpão* em Belo Horizonte, o surgimento do grupo *Fora do Sério* de Ribeirão Preto, o grupo *Oi Nois Aqui Traveiz* do Rio Grande do Sul,

entre outros. Estes grupos enriqueceram o campo do teatro de grupo, pois entre suas principais ações estava a de criar espaços para circulação e trocas de experiências entre outros grupos do país.

Em entrevista ao site *Cultura e Mercado*, Chico Pelúcio membro do grupo Galpão fala um pouco sobre esta nova situação que se instaurou na década de 1980 propiciando, ou de certa forma, impondo a expansão do Teatro de Grupo.

“Como a história não acontece em etapas distintas e burocratizadas, na mesma década de 1980, a nova geração de artistas que ainda presenciou os resquícios da poeira levantada pela ditadura, e que não se reconhecia nas regras de produção e criação do teatro existente, começou a se organizar para responder aos seus anseios artísticos, políticos e sociais. A possibilidade de trabalhar coletivamente foi uma estratégia de sobrevivência prática, uma posição política diante de um mercado individualista e, principalmente, a oportunidade de experimentar um processo de criação que respondesse aos desejos estéticos e de conteúdo dessa nova geração”. (PELÚCIO, 2003)

Ou seja, na década de 1980 o teatro político, de resistência à ditadura foi aos poucos perdendo sentido para dar lugar à descoberta de novos assuntos e de uma nova linguagem. Desta forma os grupos começam a surgir com um desejo de realizar um trabalho que primasse pela continuidade, com um projeto estético e com valores éticos, norteados pela busca de estabilidade, formação do ator, divisão dos recursos e realização de pesquisa.

No início da década de 1990 surgiu também outro grupo de grande expressão do movimento do teatro de grupo brasileiro. Em Campinas (SP), fortemente influenciado (nos seus primeiros anos de existência) pelas idéias de Eugênio Barba e com foco em um trabalho alternativo que visava o treinamento do ator, foi fundado por Luis Otávio Burnier o LUME (Laboratório Unicamp de Movimento e Expressão) – que funciona como um grupo de pesquisa teatral. Este grupo trouxe a idéia de um novo *status* do ator, onde o foco está no seu treinamento, o grupo apresentou a idéia de um ator que compõem: um ator compositor.

O LUME desenvolve um teatro laboratório híbrido: é ao mesmo tempo um grupo de pesquisa teatral e um núcleo da UNICAMP. Mesmo após a morte de seu fundador, em 1995, manteve seu projeto, difundindo cada vez mais este ideal de grupo e de trabalho do ator, a partir de uma prática pedagógica sistemática.

Em geral, na década de 1990, a característica mais marcante do trabalho em grupo foi à busca de uma consolidação de projetos estéticos. Pode-se dizer que esta década tem como característica um período de falta de público, de patrocínio e da enorme dificuldade de sobrevivências dos grupos teatrais. No entanto, os grupos que faziam uma prática de Teatro de Grupo começaram a se organizar e criaram o “Movimento de Teatro de Grupo”, composto por vários grupos do Brasil inteiro que, encabeçado pelo *Grupo Fora do Sério*, de Ribeirão Preto, promoveu o primeiro encontro de Teatro de Grupo, reunindo 15 grupos de todo o país⁸.

Nestes encontros foram discutidos e analisados diversos aspectos do que se podia chamar de uma estética do Teatro de Grupo. O movimento definia o conceito de teatro de grupo em duas vias: uma era a da continuação dos projetos e outra era a sua auto-definição como grupo. Os atores destes grupos podiam traçar um trabalho continuado e com certa estabilidade. Desta forma os grupos, aos poucos, iam se fortalecendo e instituindo novas formas de produção para manter seu trabalho tanto no que diz respeito a sua estética, quanto ao seu trabalho técnico, assim como sua pesquisa.

Segundo Silva (2005, p. 63) “O objetivo do movimento era sistematizar formas de atuação conjunta e aprofundar a discussão de aspectos ligados à produção, à ideologia e à estética de um teatro de grupo”. O Movimento de Teatro de Grupo também foi de grande importância ao abrir portas para os diálogos entre os grupos de partes distintas do país.

Após esta breve revisão histórica e levantamento de características do que comporia hoje o conceito de teatro de grupo, se faz necessário elucidar tal conceito. Segundo as palavras de André Carreira, resumir a história deste da seguinte forma:

“As propostas do Theatre Libre, dirigido por André Antoine, que sugeria a adoção de uma postura livre dos obstáculos impostos pelas rotinas massificadoras do lucro e da lógica do mercado, disseminou por toda Europa as idéias do teatro independente. Essas idéias repercutiram na conformação

⁸ Os dois encontros realizados pelo movimento – Encontro de Teatro de Grupo de Minas Gerais e Festival de teatro D’Outras terras no Rio, contaram com a participação dos seguintes grupos: Grupo Galpão (MG); Grupo Imbuça (SE); Grupo Quem Tem Boca é Pra Gritar (PB); Grupo Sobrevento (RJ); Grupo Ta na Rua (RJ); Grupo Estandarte (RN); Grupo Fora do Sério (SP), Teatro Vento Forte (SP), Tribo de Atuadores, Oi Nós Aqui Traveiz (RS), Parlapatões Patifes & Paspalhões (SP), Centro de Demolição e Construção do espetáculo (RJ), Teatro Due Mondì (Itália), Teatro Tascabile (Itália).

de unidades grupais e, posteriormente, se fez mais fortes nos anos 60 e 70, com o aparecimento de grupos experimentais como o teatro Laboratório de Jerzy Grotowski, o Living Theatre, entre outros”. (CARREIRA, apud OLIVEIRA, 2005 p. 87).

A respeito de uma conceituação do teatro de grupo, Carreira coloca que:

“Pode-se dizer que o Oficina e o Arena representaram, anos depois do TBC e das companhias que emergiram deste projeto, os exemplos que reafirmavam a idéia de Grupo, de um grupo sustentado mais pelo eixo do trabalho artístico e ideológico do que pelas circunstâncias da sobrevivência ou pela realização de um espetáculo específico”. (CARREIRA, 2003, p. 22).

O teatro de grupo tem uma estrutura de auto-gestão na qual mescla elementos de identificação afetiva e técnica, no desejo de resistir a um referente hegemônico comercial. Este teatro que prima pela liberdade de criação firma posição frente à indústria cultural e na maioria das vezes busca formas de se manter fora deste sistema comercial. É possível afirmar que o teatro de grupo se apresenta para os grupos como uma forma de realizar uma reflexão constante, além de propiciar a construção de métodos de formação do ator.

Em sua dissertação de Mestrado “*O paradoxo do teatro de grupo*” a pesquisadora Rosyane Trotta coloca que:

“(…) só há teatro de grupo quando o objetivo de cada integrante é o de formar e expressar a personalidade e a profissionalização do coletivo – e não a sua própria, ou melhor dizendo, quando as individualidades se colocam disponíveis para criar uma cultura comum e se deixar formar por elas. (...) O grupo é, por definição, o lugar daqueles que não almejam uma carreira solo e para quem o grupo não é uma ponte mas o próprio lugar. O que não quer dizer que dentro de um grupo não haja o individualismo – mas é o individualismo que não quer eliminar o coletivo e que, antes, depende dele.” (TROTТА, 1995, p. 22)

Lindolfo Amaral⁹ em texto escrito a Revista SubTexto (2007, p. 32) coloca que uma das características do teatro de grupo é um elenco permanente que desenvolve pesquisa em torno de uma linguagem cênica ou que constrói uma séria de ações levando em consideração alguns princípios. Na mesma revista, Gordo Neto¹⁰ (2007, p. 34) delimita o teatro de grupo como um lugar onde o trabalho é contínuo, e esta organização

⁹ Lindolfo Amaral é integrante do grupo Imbuuça.

¹⁰ Gordo Neto é ator, diretor e membro do Colegiado de Teatro Vela Velha.

contempla outras atividades para além da cena, artística ou não, que fomentem as discussões estéticas, ética e política do fazer teatral.

O grupo “Tribo de Atuadores, Oi Nós Aqui Traveiz” (2007) coloca que teatro de grupo para alguns é claramente uma ruptura das relações mercantilizadas entre produtores atores e diretores de teatro. Para outros, é a forma encontrada para viabilizar a produção, para concretizar o seu fazer. Mas o grupo acredita que:

“Invariavelmente o teatro de grupo representa uma brecha dentro da lógica vigente, a lógica do individualismo, do artista autocentrado; o teatro de grupo permite que o trabalho seja visto sob perspectivas diferentes e de forma (pelo menos, um pouco) menos hierarquizada, em que os participantes têm interesses, ideais comuns que ultrapassam a remuneração e a promoção de sua imagem. A Tribo de Atuadores Oi Nós Aqui Traveiz acredita que é o teatro realizado em grupos que constitui/constrói/desenvolve a história do teatro” (2007, p. 63).

Desta forma podemos dizer que os aspectos contemporâneos do teatro de grupo estão baseados na relação afetiva, social, política e econômica dos seus integrantes. Na maioria dos casos primando um treinamento contínuo do trabalho de ator através de um elenco estável e que mantêm uma relação de integração; projetos desenvolvidos em longo prazo; preocupação estética e ideológica; desenvolvimento de pesquisa, se tornando um espaço para a experimentação cênica; resistência frente à tendência do teatro comercial e/ou de modelos hegemônicos.

O conceito de teatro de grupo é mais do que a organização em um coletivo. Ele está ligado às dinâmicas internas em torno de um mesmo ideal, o que terá como consequência direta a criação de uma linguagem que identifica o grupo. Os trabalhos dentro deste grupos são continuados e o coletivo busca a construção de uma identidade poética.

As dinâmicas e metodologias de cada grupo estão intrinsecamente ligadas aos seus objetivos e suas motivações grupais, estas motivações englobam os desejos individuais de seus integrantes. Quando o grupo delimita o que é o fazer teatral, ele traça os objetivos e metas a serem cumpridos, e são estes objetivos que darão forma ao grupo. Desta maneira quando o grupo de teatro define o que é teatro para ele, e o que vai motivar seu trabalho, é que este grupo cria seu espaço de atuação, estabelecendo seus referentes éticos, seus objetivos e seu plano de ação.

No que se refere à busca por financiamento de seus projetos, este teatro de grupo parte a procura de sistemas alternativos, práticas que rompam à lógica do teatro comercial. Por isso ganha forma a idéia de teatro de grupo como uma alternativa de resistência.

Entre estas alternativas de resistências estão as iniciativas de alguns grupos de destaque na cena nacional que trabalham de acordo com o modelo de teatro de grupo, tais como a criação de movimentos, cooperativas e fóruns de discussão. Entre estes podemos citar o Movimento dos grupos de Investigação Teatral de Porto Alegre, o Movimento Artes Contra a Barbárie de São Paulo, o Movimento de Teatro de Grupos de Minas Gerais, a formação de Cooperativas e de Centro de Pesquisas, entre outros. Iniciativas estas que primam o intercambio e a formação permanente. Vale destacar aqui a criação do Movimento Redemoinho.

No ano de 2004 foi realizado um encontro no Galpão Cine Horto¹¹ com o intuito de reunir grupos e/ou entidades que possuíssem características semelhantes as do Cine Horto, ou seja, que se dedicassem à administração de um espaço cultural preocupado com a pesquisa, a criação teatral e sua disseminação. Na ocasião se reuniram representantes de 53 grupos e entidades de diversos estados brasileiros.

O encontro promoveu a troca de experiências e diálogos sobre a cena da atual produção cultural no Brasil. Nesta ocasião foi instituída a Redemoinho – Rede Brasileira de Espaços e de Criação, Compartilhamento e Pesquisa Teatral, com o desejo de propiciar discussões sobre pesquisa, criação teatral e sua disseminação. A respeito de sua criação Mencarelli coloca que:

“A aposta nos grupos e nas formas coletivas de criação, o reconhecimento da necessidade de espaços autônomos para o desenvolvimento de um trabalho contínuo e a constatação de que estes grupos e espaços culturais espalhados pelo país têm gerado uma ação cultural de interesse público motivaram a criação da Rede e têm orientado seus primeiros passos” (2006, p. 89).

Neste mesmo encontro ficou decidido que a sede do movimento seria itinerante, mudando todos os anos de cidade e região com um encontro presencial anual e foi criado um fórum virtual. Também ficou decidido, segundo Mencarelli (2006, p. 89) que a

¹¹ Centro Cultural administrado pelo Grupo Galpão em Belo Horizonte.

prioridade do movimento seria a manutenção e a multiplicação dos espaços de atuação dos grupos teatrais de trabalho continuado. Tiche Vianna acrescenta que:

O movimento Redemoinho – seja através de sua secretaria, seja através do desdobramento de suas regionais – é um meio de acessar esse conjunto de grupos brasileiros de teatro, que tem em comum um espaço de compartilhamento, pesquisa e criação teatral. (2007, p. 57)

Este movimento também nasceu em decorrência de outros movimentos regionais começados por grupos que se reúnem para debater questões como pesquisa e criação artísticas. Atualmente o Redemoinho reúne cerca de 100 grupos, companhias e coletivos de teatro de onze estados brasileiros, incluindo dois dos três grupos pesquisados nesta dissertação – Grupo Galpão e Grupo Imbuauça. Neste ano de 2008 será realizado seu quinto encontro na cidade de Salvador no mês de dezembro.

A Rede Redemoinho vem discutindo e defendendo a criação de políticas públicas para a arte nacional, políticas estas que tenham continuidade, e desta forma possam garantir a manutenção e circulação de espetáculos, assim como a pesquisa e a criação teatral no país. Entre suas ações se destaca o movimento para a criação da Lei Federal Programa de Fomento ao Teatro Brasileiro, como sendo uma alternativa para a elaboração de uma política pública de Estado e não de governo.

No seu último encontro, realizado em Porto Alegre (IV Encontro do Movimento Redemoinho – 3, 4 e 5 de dezembro de 2007) foi lançado um abaixo assinado para a criação da lei citada acima. O Redemoinho defende a necessidade de se criar “condições econômicas, políticas e sociais para a construção de uma sociedade na qual a arte e a cultural sejam compreendidas como um direito universal” (2007, Baixo assinado lançado pelo movimento).

A respeito da Lei Rouanet, o movimento diz não reconhecê-la como uma política pública para a cultura, uma vez que a mesma é antidemocrática ao privatizar e excluir a produção simbólica que fica submetida aos interesses mercantis de empresas.

O Movimento Redeominho entre outras iniciativas por todo o país (como o Próximo Ato), fortificam e identificam os diversos grupos do Brasil que trabalham para a construção de uma identidade grupal e a busca de alternativas de resitência ao modelo hegemônico. Trabalhando na construção de um projeto de autonomia para estes coletivos.

1.2 - O processo de produção teatral – função e concepção do produtor teatral

Aqui apresento conceitos de produção teatral que guia essa dissertação. Também apresento algumas ponderações a respeito da necessidade dos grupos de se adaptarem ao mercado e de preservarem suas essências artísticas e seus objetivos impulsores.

É possível dizer que atualmente o campo da produção teatral se ampliou muito com a intervenção de inúmeras pessoas dedicadas a esta atividade. Isso faz com que as opiniões e concepções a respeito do assunto sejam muito diversificadas, e até mesmo contraditórias. A própria nomenclatura utilizada na área varia muito, e existem diversos nomes correlatos que se referem à mesma função. É possível observar que o termo produtor cultural também aparece como: agente cultural; gestor cultural; mediador cultural; entre outros. A própria distinção entre um produtor e um administrador cultural não é clara. As funções se mesclam, especialmente quando se tratando da realidade brasileira, é de praxe que uma única pessoa dentro do grupo exerça as duas funções.

O teórico francês Patrice Pavis (1983, p. 380), em seu *Dicionário do Teatro*, define o produtor como aquele que é responsável pelo financiamento da empresa teatral, sendo ele quem escolhe a peça, o diretor e se ocupa da promoção publicitária do espetáculo. De acordo com o autor a figura do produtor cultural está diretamente conectada há características comerciais e empresariais.

Airton Tomazzoni e Sérgio Ávila (1999, p. 06) vêem a figura do produtor teatral como uma figura a parte do processo criativo, no seu livro “*Cartilha de Teatro: produção Teatral*” o produtor tem a função de fazer todo o levantamento e a preparação das condições necessárias, para que uma determinada idéia chegue ao público em forma de um produto cênico e também é o responsável pela sua posterior manutenção e conclusão.

Teixeira Coelho traz três distinções: o produtor cultural, o agente cultural e o administrador cultural. Para o autor o produtor cultural está diretamente ligado com o fazer artístico, ao passo que o agente cultural é o responsável pela viabilização deste fazer. “Aquele que, sem ser necessariamente um produtor cultural ele mesmo, envolve-se com a administração das artes e da cultura, criando as condições para que outros criem ou inventem seus próprios fins culturais”. (2004, p. 42). Teixeira Coelho designa como

agente cultural a pessoa que está inserida no campo artístico do projeto, e para este autor agente cultural pensa e cria condições para o desenvolvimento de projetos, estimula e incentiva o artista.

“O Agente cultural será um profissional capaz de entender os mecanismos da atuação em grupo que possibilitem a esse grupo o exercício da criatividade (ao invés de castrá-lo para isso, como ocorre com frequência) e capaz de conhecer a natureza e possibilidades das linguagens e equipamentos culturais de que se servirá – e que por isso mesmo terá condições de equacionar sua própria presença e intervenção no grupo, ou junto ao indivíduo, de modo a não perturbar exageradamente a natureza (para não dizer a “autenticidade”) do processo”. (2001, p. 57)

Algumas das funções citadas pelo autor são as de organizar eventos, shows, exposições, desenvolver plano de mídia, desenvolver material gráfico para divulgação, deliberar sobre o público alvo, entre outras coisas. Em resumo este agente cultural desenvolverá um trabalho que dialoga tanto com o artista, como com o público, criando uma conexão entre as partes:

“Ele está no centro de um cruzamento ligando diversas figuras normalmente afastadas umas das outras: a arte, o artista, a coletividade, o indivíduo e os recursos econômicos (ou fontes financiadoras, como o Estado ou a iniciativa privada, que não produzem a cultura diretamente, mas detêm o poder de torná-la realidade). Isto significa que através do agente cultural a arte se porá em contato com o indivíduo ou a comunidade tanto quanto o artista penetrará na comunidade (e o inverso, de modo particular) assim como a comunidade alcançará os recursos necessários para uma certa prática cultural”. (COELHO, 2001, p. 67)

No Brasil foi na década de 1990 que se passou a aceitar a figura do agente cultural à qual foi atribuída mais uma função, a função de encontrar patrocinadores para os projetos culturais. No entanto, Teixeira Coelho acredita que está é uma função para o Administrador Cultural¹², pois é uma função de corretagem, e complementa sua reflexão sobre a figura do agente cultural dizendo que este:

“(…) serve a própria arte, ou cultura, criando, por tudo isso, condições para sua revitalização e atualização. No limite, o agente cultural serve ainda ao

¹² A definição do Administrador Cultural será detalhada no sub-capítulo 1.3 Os princípios gerais da administração relacionados com o teatro.

próprio dinheiro que vai buscar para materializar seus projetos, diretamente (gerando condições de retorno lucrativo do capital empregado numa produção) ou indiretamente (levando as empresas privadas, um mecenas ou o governo a lucrarem simbolicamente com a associação de suas imagens às da arte patrocinada)". (2001, p. 68)

O conceito de produtor proposto por Carreira no livro "*Práticas de Produção Teatral em Santa Catarina*" é mais voltado para o teatro de grupo, onde o produtor deve estar presente em todo o processo, desde concepção e criação do espetáculo até a sua realização e venda, e se assemelha com o conceito de agente cultural de Teixeira Coelho:

"(...) produção teatral como uma atividade mais complexa que abrange tanto o aspecto do financiamento como a organização de todo o trabalho de realização do espetáculo. Isto inclui até mesmo intervir nos fenômenos sociais inerentes ao fazer teatral". (...) "Produzir é basicamente criar as condições materiais para a realização artística do projeto. Será o produtor que ao participar da gênese do projeto teatral deverá preocupar-se em descobrir dentro dos elementos constitutivos os caminhos a serem seguidos para a construção do projeto de produção". (CARREIRA, 2002, p. 13/77).

Embora exista, de certa forma, conflito e discordância entre opiniões e definições da figura e tarefas do produtor teatral, é possível constatar que sua presença é essencial e imprescindível na realização de um projeto, e em especial na manutenção de um grupo de teatro que sobrevive do fazer teatral.

Segundo afirma Paula Borges, em sua monografia intitulada '*O produtor cultural: definição e inserção em SC*' foi por volta dos anos 1960 que a palavra produção começou a ganhar espaço no meio cultural brasileiro:

"No Brasil, foi somente na década de 60 que a palavra produção no contexto da cultura começou a tomar corpo e criar forma. A profissionalização do produtor até então dava-se pela prática, principalmente no Brasil, pois o aparecimento de cursos específicos data da década de 80, necessidade que surgiu junto com a criação das leis de incentivo" (BORGES, 2005, p. 21)

O termo e a função do produtor cultural e do próprio administrador cultural ganharam força com o surgimento das Leis de Incentivo nos anos 80. Não que antes desta data os grupos não precisassem ou contassem com a figura do produtor, mas isso se dava de forma não visível. Na atualidade é comum à mesma pessoa desempenhar as duas

funções.

Se antigamente, como vimos na referência de Pavis, o trabalho do produtor era o de comercializar e divulgar os espetáculos teatrais, hoje ela é compreendida, como mostra a citação de Teixeira Coelho e Carreira, como algo que abrange um universo muito maior, sendo de responsabilidade deste produtor estar presente em todas as fases do fazer teatral se tornando parte do processo e do grupo.

Podemos ver a função do produtor teatral como a de mediador: como a pessoa que vai possibilitar a ligação entre o grupo e/ou artista e os agentes financiadores de cultura - empresa. O produtor vai construir uma imagem de credibilidade e confiança, tanto administrativa quanto financeira, do grupo perante a empresa.

Para Richard James Burgess¹³ (1997, p. 43), uma das características fundamentais do produtor é a iniciativa. Ele também ressalta que o que define o produtor é sua capacidade de criar alternativas para a equipe de trabalho, fazendo sempre um planejamento contínuo. Assim como Carreira, Burgess também acredita que o produtor deve intervir sempre nas decisões do grupo, e estar inserido ao seu processo criativo, pois este representa a estabilidade e o ritmo, o produtor faz com que as ‘coisas’ funcionem. (1997, p. 43).

Como citado acima, há uma gama de definições sobre a função do produtor, seja ele teatral, musical, de cinema, evento, entre outros. O importante está em perceber que para todos os autores pesquisados, a figura do produtor é parte essencial para a realização e manutenção de um projeto. E que a essência de seu fazer não é tão divergente entre os autores. Estando - no seu envolvimento ou não com o projeto artístico – a principal característica de divergência, entre os estudiosos e pesquisadores deste assunto.

Na atualidade, o produtor de teatro tem que estar apto a se envolver com questões relativas tanto ao processo artístico, quanto ao processo administrativo da produção, precisa estar ciente de todos os aspectos que permeiam a atividade teatral e/ou cultural, e isso inclui aspectos administrativos, jurídicos e políticos da elaboração, produção e execução de um projeto cultural.

O produtor teatral deve ter características como iniciativa e capacidade de planejamento. Ele deve agir como intermediário entre o mercado, o governo, o artista, a

¹³ Produtor Cultural americano.

empresa, o grupo e o público. Ele é o organizador, quem vai planejar e levar o espetáculo ao público, assim como também o incentivador do grupo. Ele gerencia o tempo da produção, por isso deve ter liderança e estar sempre atualizado e bem informado.

Suas funções são planejar, elaborar e formatar projetos, assim como divulgar, e organizar os projetos, a equipe de trabalho e toda a infra-estrutura. Captar recursos, registrar trabalhos executados, controlar a receita e os custos operacionais, assim como buscar parcerias com iniciativas públicas e privadas também são atribuições do produtor teatral.

1.2.1. O problema da produção

Além das atividades citadas acima, o produtor na contemporaneidade deve estar apto a lidar com palavras como “venda” e “produto” sem se afastar da relevância artística do projeto. É certo dizer que o setor cultural brasileiro tem grande importância econômica e que a cultura começou a transpassar o fato de ser um sistema de trocas simbólicas e, principalmente na atualidade, passa a um campo que gera riqueza material. Apesar de ainda hoje não ser de agrado a conexão entre dinheiro e cultura o sociólogo francês Paul Tolia, em seu livro *“Cultura e Mercado”* comenta que:

“Pensar hoje a economia do setor cultural não constitui em nada uma derrota dos argumentos humanistas sobre a cultura que todos conhecemos e defendemos. Não significa um abandono do terreno na luta pela defesa de um desenvolvimento cultural, significa, ao contrário, a ocupação de um terreno suplementar do qual o setor cultural e seus principais atores há muito desertaram deixando o campo livre para as pressões negativas” (2007, p. 4).

Segundo o autor, não é mais aceitável a classe artística usar o argumento de que a economia e/ou a administração não servem para cultura ou não são vistas com bons olhos pela classe artística, ou ainda, que os bens culturais não são mercadorias como as outras, pois esta mesma classe quando aprender a lidar com estes conceitos poderá ter autonomia financeira sem servir às leis de mercado, mais as utilizando a seu favor. Tal como completa Tolia:

“(…) a economia, seus cálculos e estatísticas, seus modelos e “leis” não tem boa fama nos meios culturais, que preferem opor ao mundo frio da rentabilidade, das limitações financeiras e da concorrência dos mercados, o mundo cálido da paixão, da criação livre e do valor universal dos atos cultural”. (2007, p. 4)

Aponto que este, entre outros, é o motivo pelo qual a importância da figura do produtor/administrador se sobressai, pois este será o responsável, no grupo, em conhecer e utilizar estes princípios a favor do bem cultural. Pois o retorno financeiro não deve ser visto como algo ruim do capitalismo, mais sim como uma recompensa por um trabalho desenvolvido.

Aproximando a noção de produtor teatral para o contexto da pesquisa, que é o do produtor inserido no teatro de grupo, este produtor é também aquele que defende os interesses relacionados com a dinâmica afetiva deste coletivo. Ele é responsável não só por sua gestão, mas também é quem deve tomar a iniciativa de traçar alternativas para o grupo, planejando e delineando metas. Sua atividade contempla desde o financiamento até a organização de todo o trabalho, bem com a realização do espetáculo. É ele que vai criar as condições materiais para a realização do projeto artístico do grupo. Ele atua como um produtor criativo que dialoga com o grupo e vai buscar alternativas de sobrevivência para este grupo. O produtor inserido no teatro de grupo vai exercer o papel de dinamizador coletivo.

Ele está engajado com o trabalho artístico e vai buscar alternativas para conviver com as leis de mercado, e não fazer dessas leis a baliza fundamental do trabalho criativo. O produtor teatral inserido no teatro de grupo busca um espaço de autonomia, logo ele não pode organizar suas iniciativas pautadas apenas por elementos quantitativos, dado que a criação é basicamente instrumentalizada pelos processos qualitativos. Teixeira Coelho aponta que:

O que não é inevitável é que os agentes culturais assim financiados se entreguem pacificamente aos procedimentos de reprodução da cultura azeda das escolas, meios de comunicação de massa, publicidade e academias e às tentativas constantes de fazer com que tudo se transforme imediatamente em dinheiro e lucro. (2001, p. 51)

Por isso, no teatro de grupo, um teatro de resistência, o produtor não deveria permitir a reificação do grupo. Não permitindo o grupo se transformar em simples objeto de mercado.

No teatro de grupo, em geral, os seus membros estão sempre ávidos por realizarem longas temporadas e turnês que façam com que seu trabalho ganhe visibilidade e respeito. No entanto, conseguir financiamento para esta prática é difícil. No que depende da política pública nacional, apesar das mudanças e dos esforços da parte do governo, como por exemplo, As leis de Fomento (federais, estaduais e municipais), o Edital Miriam Muniz e Edital da Petrobrás, ainda falta ao país a aplicação efetiva de uma política pública de cultura consistente, ativa e continuada, com impulsos reformadores, novos espaços, que vá além de uma política populista. Pois, atualmente o governo comemora o sucesso das Leis de Incentivo que a cada dia batem recorde de captação, no entanto, é importante questionar se a aplicação destas quantias realmente ajudou a alcançar as metas e objetivos que estão previstos dentro da política pública de cultura vigente. Uma vez que através das Leis de Fomento quem decidiu o que patrocinar são os setores de marketing das empresas, que acabam por escolher projetos que dão visibilidade a empresa, transformando assim a cultura em mercadoria e/ou publicidade. A respeito disso Teixeira Coelho coloca que:

“Hoje se diz que a noção de cultura predominante é essencialmente publicitária, o que faz com que sejam escolhidas e louvadas obras que se prestam à publicidade e que em seguida tem seu valor reduzido ao seu valor publicitário, por definição efêmero e substituível.” (2001, p. 36)

A maior dificuldade enfrentada pelos grupos é conseguir um patrocínio de empresas privadas - que funcionam com uma lógica capitalista e desde este ponto de vista dialogam com a produção de cultura -, uma vez que o teatro de grupo opera com uma lógica diferente da empresa e espera que esta vise algo além dos resultados imediatos de divulgação.

Apesar de todo patrocínio estar dentro da lógica do mercado, ainda que pareça somente uma contribuição com a produção cultural independente, este patrocínio pode também resultar de um envolvimento criativo e de identificação com o projeto. A respeito

disso Lúcia Romano em seu livro *'O Teatro do Corpo Manifesto: Teatro Físico'* coloca que:

“(…) as políticas de incentivo governamental atendem a pouquíssimas produções, a iniciativa privada tem pouco interesse em patrocinar espetáculos sem apelo de mercado evidente (atores de televisão no elenco) e o público é, de modo geral, escasso (até mesmo para as obras teatrais mais facilmente classificáveis). Mesmo a crítica especializada, parceira do teatro de sua época (e, portanto, respirando suas virtudes e vícios), reluta muitas vezes em aceitar com amplitude de visão certas transformações das formas teatrais”. (ROMANO, 2005, p. 157)

Frente a esta realidade, mesmo que nossa época se organize pelos processos de mercantilização, e a indústria cultural seja uma das balizas chaves da contemporaneidade, o produtor teatral inserido no teatro de grupo vai fazer da produção um modo de prospecção de zonas alternativas para assim instituir procedimentos que criticam a lógica hegemônica e criem um espaço de resistência onde o valor artístico é maior que o valor proporcionado, por exemplo, pela mídia. Romano ainda coloca que:

“No discurso de mercado, a eficácia comercial de um modo de fazer teatral – sua representação na mídia ou o número de espectadores atingidos – é que definirá sua sobrevivência temporal. Mas uma prática teatral ou espetáculo permanece também porque atende às expectativas do público e dos criadores. Ademais, o sucesso mercadológico não implica obrigatoriamente dissolução das preocupações sociais e políticas de uma obra. Se a industrial teatral privilegia determinada prática artística, isso não quer dizer que os espetáculos compactuem com a manipulação do mercado”. (ROMANO, 2005, p. 30)

Ou seja, os grupos teatrais não devem produzir seus espetáculos para que seja de fácil venda no mercado, e sim traçar estratégias de ação para que o mercado compre os espetáculos que eles produzem.

Alguns grupos de teatro que são, originalmente, organizações sem fins lucrativos, passam, sob a demanda do mercado e da necessidade de sobrevivência, a adotar modelos de gestão característicos de empresas privadas, transformando assim sua lógica de atuação. A arte pode e deve ser uma fonte geradora e distribuidora de renda, por isso é necessário reiterar que os procedimentos do mercado deveriam atender à arte e não o contrário.

Quanto mais a arte ou a atividade humana é considerada administrativa, cada vez menos ela é uma forma de expressão, caindo em um universo operacionalizado, onde sempre se espera o mesmo tipo de conduta e quem dita esta conduta é o mercado, ou mais especificamente neste caso: a indústria cultural. Uma alternativa para não se cair neste “empresariação”, é a do grupo e o produtor teatral conhecerem as ferramentas administrativas e de produção para usá-las de forma a solidificar suas ações e não mercantilizar as mesmas. Teixeira Coelho (1980, p. 27) coloca que “a questão fundamental não é saber se a indústria cultural é boa ou má, mas, sim, o que se pode fazer dela, dado que existe e parece razoavelmente irreversível.

Segundo Ana Carla Fonseca Reis, em artigo publicado pela *Revista Observatório Itaú Cultural*:

“A utilização do conhecimento de mercado e das metodologias econômicas a serviço dos objetivos de política cultural revela que a cultura não só é capaz de promover valores democráticos, reforçar as identidades de uma sociedade, incrementar a qualidade de vida, favorecer a criatividade e a inovação de um povo, mas também possui uma faceta econômica fundamental para gerar a inclusão em uma sociedade em desenvolvimento” (REIS, 2007, p. 58)

Ou seja, o produtor teatral deve ser um fomentador da cultura para os diferentes segmentos da sociedade, mostrando através de seu fazer artístico a importância que o teatro pode ter no individual e coletivo. Ele deve procurar abrir espaços para que arte penetre espaços permeáveis do mercado, buscando descobrir formas de convivência, ainda quando estas não sejam harmônicas. Ele precisa estar apto para articular a criação artística com o mercado, mantendo sua essência de produtor teatral no que diz respeito ao vínculo e respeito com o público, e com as particularidades estéticas, éticas e sociais de seu projeto artístico.

O produtor teatral inserido no teatro de grupo não se deixa transformar em um produto. É imprescindível que ele seja um agente criativo e comprometido com o trabalho artístico, e se coloque sempre a serviço, primeiramente da arte, para não ser um mero serviçal do mercado.

1.3 – Os princípios gerais da administração relacionados com o teatro

O que é administração geral? Como os conceitos de gestão e seus modelos podem servir ao teatro? Onde e como eles podem ser aplicados?

Grande parte dos grupos de teatro, hoje em dia, tem preocupações semelhantes às preocupações empresarias. Assim se relacionam com temas como competitividade, eficiência, formalização, lucratividade, entre outros valores que antes não faziam parte do universo do teatro de grupo, nem mesmo do léxico empregado pelos artistas. Na atualidade os grupos estão envolvidos em uma teia de relações que engloba cultura, arte, econômica, política pública, mercado, mercadoria. E é preciso saber lidar com cada um destes itens, para que desta forma os grupos estejam preparados para utilizar estas ferramentas a favor de sua arte.

É certo dizer que hoje a sobrevivência de um grupo está intimamente ligada à sua eficácia organizacional, talvez mais até, do que sua eficácia artística. Toda grande idéia ou projeto artístico pode não dar certo se não for objeto de um planejamento bem articulado e de uma administração consistente.

Com a grande competitividade do mercado e a clara mercantilização da cultura e da arte os grupos de teatro se vêm, de certa forma, obrigados a modificar seus processos de gestão e até mesmo criar processos de gestão que anteriormente não eram visados pelos grupos de teatro. Assim, o grupo se vê diante de uma dualidade que traz com ela o dilema entre a opção em manter os seus valores e/ou a sua sobrevivência.

Procurou desenvolver com este trabalho a idéia de que a sobrevivência de um grupo depende diretamente de sua gestão administrativa e de práticas de produção que estejam vinculadas ao seu processo de criação artística, enfocando estratégias de produção e administração que ajudem na sustentação de um grupo de teatro, tornando a atividade teatral auto-sustentável. Apesar do fato de que na prática a figura do produtor e do administrador teatral se confundem ou se complementem, farei aqui uma distinção entre estas duas modalidades, com um olhar voltado à problemática oposição: cultura *versus* mercado.

Para desenvolver melhor o trabalho delineio o que é Administração, que pode ser resumido como o ato de fazer a estruturação de determinada atividade. Segundo Idalberto Chiavenato¹⁴ administração tem a tarefa de:

“(...) fazer as coisas através das pessoas. Seja nas indústrias, no comércio, nas organizações de serviços públicos, nos hospitais, nas universidades, nas instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem funções administrativas.” (CHIAVENATO, 2000, p.5)

O autor coloca que embora existam variados tipos de organizações, e em cada uma delas um objetivo específico, um ramo de atividade particular, dirigente e pessoas diferentes, os seus problemas internos e externos, o seu mercado, a sua situação financeira, a sua tecnologia, os seus recursos básicos, a sua ideologia e política de negócios, entre outras especificidades, é o administrador que vai solucionar os problemas, dimensionar os recursos, planejar sua aplicação, desenvolver estratégias e efetuar diagnósticos de situações, únicos e exclusivos daquela organização e da sua realidade.

“(...) a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. (...) E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. (...) Os princípios gerais relacionados com a tarefa de administrar se aplicam a qualquer tipo ou tamanho de organização” (CHIAVENATO, 2000 p.5-6).

Sendo um grupo de teatro uma organização ele também precisa ser administrado adequadamente, para poder realizar seus objetivos com a maior eficácia e economia de ação e recursos. Chiavenato completa que a tarefa de administrar é a de garantir a continuidade da organização.

Devido à estrutura dos grupos de teatro, que apresenta forma de organização como associação, organizações ou empresas – com ou sem fim lucrativo – estes coletivos criam um produtor cênico que visa alcançar o público de alguma forma. Sendo assim,

¹⁴ Idalberto Chiavenato é graduado em Filosofia/Pedagogia com especialização em Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV. É mestre (M.B.A) e Doutor (Ph. D.) em Administração pela City University of Los Angeles (EUA). Tem uma bibliografia de mais de 20 livros de grande destaque no mercado e um dos mais conhecidos e respeitados autores nacionais na área de Administração de empresas.

independente da cultura ser vista ou não como um negócio, ela é sim um produto, que gera emprego e retorno financeiro.

Desta forma, se os grupos de teatro quiserem sobreviver no mercado capitalista brasileiro, é prudente que venham a conhecer e aplicar técnicas de mercado, sem perder sua identidade, objetivo e crença no fazer artístico, mas também, sem ser ingênuo e acreditar que a arte está acima das leis de mercado. Paulo Roberto Raymundo complementa que “não adianta conhecer, deter, dominar uma técnica e/ou um conhecimento se, ao mesmo tempo, não estiver disponível uma habilidade de gerenciar essa técnica e esse conhecimento, vale dizer, administrá-lo.” (1992 p. 12)

Contudo, o teatro de grupo não pode cair na tendência da “empresariação”. O que na administração é visto como isomorfismo, ou seja, os grupos teatrais em busca de estabilidade ou legitimidade social passam a incorporar atitudes de outros grupos como, por exemplo, de empresas, o que em geral os levam a reportar a conceitos como competitividade, formalização, eficiência, etc. Em geral, quando o grupo passa a incorporar atitudes específicas de uma empresa, o grupo passa a priorizar o resultado em detrimento ao processo, abrindo mão de suas características e ideais para adotar receitas prontas de sucesso e venda. A respeito deste fenômeno Sâmara Hoffman em sua dissertação de mestrado intitulada *‘Desvendando os Objetivos e a Estrutura de Grupos Teatrais de Florianópolis’* observa:

“No contexto das organizações sem fins lucrativos, especialmente aquelas pertencentes à área cultural, observa-se a emergência de novos arranjos organizacionais decorrentes de um cenário bastante competitivo, dominado por valores predominantemente mercantis. Desta forma, “[...] as organizações vêm-se forçadas a criar novas estruturas e modificar processos de gestão que permitam o aumento de sua capacidade competitiva” (2006, p.23)

Aos poucos, as organizações sem fins lucrativos que atuam utilizando a razão substantiva, vão criando um meio para a realização de padrões de atuação da racionalidade instrumental, fazendo com que a cultura comece a ser feita para o consumo de massa, onde o valor de troca ultrapassa o seu valor simbólico. Peixoto (1980, p. 28) coloca que o teatro pode ser uma mercadoria geradora de grande lucro, principalmente se na mão de empresários que visem unicamente a lógica do lucro, vai além dizendo que o

teatro já se transformou em um simples mercadoria que “embalada para presente, vendida em “super-mercados culturais”, onde se organiza o tráfico multinacional da mentira e da mistificação, mercadoria – inocente ou perigosa, necessária ou supérflua – não deixará de ser, dentro da lógica da produção capitalista.”

Lucro em administração e economia é visto resumidamente como a diferença positiva entre as receitas, após diminuir os custos e as despesas. O Lucro como é entendido hoje surgiu com a figura do empreendedor – empresário, ele é considerado a mola propulsora da economia, e tem sua origem após surgir a noção de valor, e ganha força com o capitalismo, pois é visto como uma exigência básica da economia capitalista. Segundo a definição do dicionário Aurélio (2000), lucro significa ganho, vantagem ou benefício que se obtém de alguma coisa, ou com uma atividade qualquer. Do ponto de vista econômico lucro significa benefício livre de despesas que se obtém na exploração de uma atividade econômica, em outras palavras lucro é a diferença entre a receita e os custos incorridos para obtenção desta receita.

Segundo Petrelli Gastaldi¹⁵ (1949, p. 23) lucro “(...) nada mais é que o excedente que fica ao empreendedor, após a venda do produto; deduzidas as despesas com o custo da produção” o autor complementa dizendo que o lucro é composto pela paga aos serviços prestados, pelos riscos da produção e pela habilidade de negociar.

As empresas que operam exclusivamente com a razão instrumental visam lucro, ao passo que as empresas que operam com a razão substantiva visam retorno financeiro, então existe aí uma diferença ideológica. Assim, o teatro de grupo segue tentando conviver com este dilema entre a utilização da razão instrumental e da razão substantiva, entre a tensão do enclave isonômico e do enclave econômico, pois estas duas lógicas permeiam o cotidiano do fazer teatral, mesmo que os próprios grupos não tenham consciência disto.

Em uma isonomia, ou uma associação isonômica o indivíduo participa dela como uma forma de “auto-realização” onde a autoridade é atribuída por deliberação de todos, em um contexto onde todos os membros são iguais. E estas associações não são orientadas pelo enclave econômico, ou seja, ela não é orientada pela lógica da eficiência.

¹⁵ professor de economia política.

Faz-se importante esclarecer a diferença entre a Razão Instrumental e a Razão Substantiva. Razão Instrumental, segundo Max Weber, é a forma mais eficiente de se chegar ao resultado, ela baseia sua ação no cálculo, se orienta para o alcance de metas, técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. Este tipo de lógica não busca questionamentos éticos. Suas principais características são: cálculo, fins, maximização dos recursos, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade, estratégia interpessoal. Em resumo a razão instrumental é orientada para fins.

Ao passo que a Razão Substantiva segundo Guerreiro Ramos (1989) seria um atributo natural do ser humano que residiria na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo.

As principais características da Razão Substantiva são: auto-realização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia. Em suma, a razão substantiva é orientada por valores. Este é um conceito de Guerreiro Ramos que estuda os novos modelos organizacionais, e criou um paradigma para-econômico¹⁶ guiado pela razão substantiva e onde ele acredita que o mercado deva ser reconhecido como uma das dimensões da vida humana e não como a única ou mais fundamental.

Rafael Pereira Oliveira¹⁷ em seu artigo “*Qual a Razão da Organização da Arte?*” traz uma citação que Alves faz sobre a distinção entre estas duas razões e afirma que a racionalidade substantiva ou razão substantiva é:

“determinada pela crença consciente em valores – éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem – próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado.” (ALVES, 2002 p. 2 apud OLIVEIRA, 2006, p. 5)

Maurício Serva complementa esta definição ao colocar a razão substantiva como:

¹⁶ A para-economia pode ser entendida como proporcionadora da estrutura de uma teoria política substantiva de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sócias, necessários à estimulação qualitativa da vida social dos cidadãos.

¹⁷ Produtor Cultural

“(...) uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da autorealização pela plena concretização de suas potencialidades humanas”. (SERVA, 1993, p. 41 apud OLIVEIRA, 2006, p. 3)

Além das características citadas, Serva ainda destaca como sendo característica de uma organização substantiva o respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade. Ou seja, em geral, o teatro grupo tem suas ações pautadas nestas características, sendo assim o projeto de gestão e produção dos grupos teatrais podem usar a razão substantiva como elemento guiador de seu trabalho.

Guerreiro Ramos (1989) acredita que existem organizações que permeiam estas duas racionalidades – substantiva e instrumental – mesmo que na atualidade o critério econômico seja visto como o padrão da existência humana, ainda assim ele acredita e destaca as organizações culturais como sendo organizações que permeiam estas duas racionalidades. Aí podemos incluir o teatro de grupo. Nesta classe de organização estas duas razões ou racionalidades coexistem uma vez que, por exemplo, um espetáculo de teatro pode ser avaliado pelo seu valor material e pelo seu valor simbólico. No próprio cotidiano de um grupo de teatro podemos perceber que o ensaio repetitivo e exaustivo de uma peça para alcançar a excelência artística – é a forma mais eficiente de se chegar a um resultado – ou seja, é uma ação instrumental.

Segundo Guerreiro Ramos (1989) a arte enquanto trabalho, em geral, incomoda o mercado¹⁸ porque este não admite uma atividade que não seja feita com o foco principal na obtenção de lucro financeiro, ou que não opere com a lógica instrumental, ou seja, para o mercado ou para o capitalismo tudo tem que ter um objetivo e um tempo, e no caso do mercado ele só aceita o tempo serial que é o tempo que rege a economia.

Esta dualidade também se encontra quando se questiona ou somos questionados sobre o que é mais importante o resultado ou o processo, pois o mercado valoriza o produto final e não se preocupa com a qualidade do processo ou o valor da experimentação.

¹⁸ A arte incomoda o mercado na medida em que não serve a ele, ou seja, no caso de seu lado exótico onde a arte pode ser vendida como folclore, fofoca ou bizarrice, por exemplo, gerando grande lucro ela é bem vista pelo mercado.

Segundo Leonardo Brant¹⁹ (BRANT apud OLIVEIRA, 2006, p. 10), este fato faz com que as organizações culturais se enquadrem no campo da indústria cultural, e esta por sua vez é orientada pela razão instrumental da produção em série e envolve “processos inseridos na dinâmica de mercado constituídos por um sistema de produção que valoriza o produto e a técnica em detrimento do conteúdo e da transformação social que ela provoca”. Como não temos o Estado como um órgão atuante que planeja e desenha políticas públicas de culturas consistentes; ou o Estado como um fator decisivo na criação e conservação das instituições culturais e dos órgãos administrativos; ou ainda o Estado como financiador de projetos; a diferença da lógica de mercado com a lógica cultural acaba por transformar a cultura em um simples entretenimento onde quem dá as cartas é a lógica do consumo. Pois como Feijó (1992, p. 75) cita Júlio Cortazar em seu livro “*O Que é Política Cultural*” quando ele chama a atenção para o fato de que “uma política cultural nunca está dissociada de uma política, e será reflexo desta. Onde esta não for democrática, aquela também não o será”. Enquanto o governo não possuir uma política clara e continuada, a cultura será só uma miragem do que ela poderia ser.

Oliveira (2006, p. 11) ainda observa que a indústria cultural vai, com o tempo, aumentando suas exigências para além daquela da produção em larga escala e passa então, uma vez que o Estado se absteve de sua responsabilidade de fomentador, a “isolar a cultura numa perspectiva mercadológica, lançando toda sorte de organizações culturais e de artistas no jogo de sedução dos empresários interessados em disponibilizar recursos públicos (via incentivos fiscais) em troca de generosas contrapartidas”.

Em outro artigo ainda não publicado denominado “*Razão e Ação no Campo do Teatro – a trajetória de um grupo*” Rafael Oliveira discute a importância do incentivo governamental à cultura e citando a filósofa Marilena Chauí coloca as duas possíveis relações do Estado com a cultura:

“(…) ora assumem o papel de Produtor Cultural e ora isentam-se totalmente do processo, em prol do mercado. Ressalta [Chauí] que quando o Estado assume a produção da cultura, mesmo com o pretexto de estar promovendo-a e difundindo-a pela sociedade, corre o risco de querer transformar a criação em cultura oficial, tirando da sociedade a função de produzi-la. No sentido contrário, o Estado passa a repetir a lógica da sociedade de consumo, operando com os padrões do mercado. Neste caso, o Estado oferece-se como

¹⁹ Consultor de empresas

um “balcão para as demandas culturais” e obedece à racionalidade do mercado cultural, adotando os padrões do consumo e da mídia, “da consagração daquilo que já está consagrado”. Passa a tratar a cultura como investimento que deve obter retorno.” (MIMEO, OLIVEIRA, p. 5)

São inúmeros os instrumentos que o Estado pode valer-se para corrigir possíveis erros de ação, tais como colocar realmente em prática sua política pública de ação, integrar as Leis de Fomento federal, estaduais e municipais, implantar outros editais, aumentar a verba destinada ao fundo de cultura, ente outras. De acordo com Feijó:

“(...) a questão hoje não é de uma política cultural, mas de políticas culturais! E todas elas, quando legítimas, como diria o mestre Otto Maria Carpeaux, são transformadoras; principalmente quando entendem que cultura se faz, não se consome nem se ganha de graça, muito menos se impõe.” (1992, p. 75)

Ou seja, o importante e fundamental é que estas políticas públicas de cultura estejam associadas a uma identidade cultural, ao tipo de cultural que se quer e se faz no Brasil.

Outras duas definições importantes são a de modelo burocrático e processos organizacionais. O modelo burocrático se caracteriza por definir como um sistema alcançará melhores resultados. Ele se utiliza da racionalização do trabalho, enfatizando meios. Neste modelo todos os participantes têm cargos estabelecidos (diferenças de trabalho). É um modelo estável que funciona em um sistema de recompensas e previsibilidade. E por processos organizacionais podemos entender aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam.

Vale destacar também que a Administração Geral trabalha com três formas de economia: a “formal”, a “social” e a “solidária”. Onde na formal temos as empresas privadas; na social as cooperativas, mutualistas e associações; e na solidária as associações ou organizações comunitárias. O teatro de grupo em geral poder ser enquadrado na economia social, apesar de alguns grupos se enquadrarem legalmente na economia formal.

Carolina Andion²⁰ em seu artigo “*Gestão em Organizações da economia solidária: contornos de uma problemática*” coloca que a grande diferença entre economia social e a economia de mercado (formal) é o fato da primeira se orientar por uma ordem moral baseada na idéia de que todos tem a mesma responsabilidade dentro do grupo, idéia esta conectada a noção de democratização das formas de organização do trabalho. A autora também ressalta como diferença a divisão de lucros, observando que neste tipo de economia não existe a apropriação do lucro para o uso individual, ou seja, o lucro é utilizado por uma coletividade de membros, e isso dá um outro sentido a noção de propriedade que é um dos pilares do modo capitalista de produção. Segundo ela:

“Assim concluiu-se que os trabalhos da economia social singularizam-se, sobretudo por sua atenção aos problemas internos que se referem à organização do trabalho e à redistribuição de renda”. (ANDION, 1998, p. 12)

Grande parte dos grupos de teatro se estruturam legalmente como associações sem fins lucrativos, em geral fazem isso porque burocraticamente é mais fácil de abrir uma associação sem fins lucrativos do que abrir uma empresa, e também porque como associação a carga tributária é menor. Sendo assim, se torna de suma importância entender o que é uma associação ou organização sem fins lucrativos e em qual lógica ela opera.

Segundo diz Peter Druker (1995), em seu livro “*Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e práticas*” estas instituições se caracterizam por não fornecer bens ou serviços, ou controlar sua distribuição, seu produto é um ser humano mudado. Ou seja, as associações sem fins lucrativos não operam como vendedores, por exemplo, de sapatos, mas sim operam como agentes de mudança humana transformando uma vida. Segundo o autor, estas associações existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos. Diferença aqui entendida como uma modificação na forma destes indivíduos verem e se inserirem na sociedade, seja no nível cultural, social, político ou econômico.

Elas são caracterizadas como pertencentes ao Terceiro Setor. Sendo que o Primeiro Setor comporta o mercado – atividades lucrativas – e o Segundo Setor o

²⁰ Administradora

governo. O Terceiro Setor seria então composto por Associações; Organizações Filantrópicas, beneficentes e de caridade; Organizações não Governamentais (ONGs); e por Fundações privadas. O Terceiro Setor nasce devido a evidência da existência de formas organizativas que não eram pertencentes nem ao Governo e nem ao mercado privado. Helena Kuertem de Salles em sua dissertação de mestrado intitulada “*A Estruturação de Organizações Ambientalistas do Terceiro Setor e a Relação com o Modelo de Avaliação de suas Fontes Financiadoras*” traz a definição de Fernandes de Terceiro Setor como sendo composto de organizações

“(...) sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.” (FERNANDES, 1997, p. 27 apud SALLES, 2004, p. 13).

Podemos dizer que o mecenato, e na maior parte dos casos, a arte faz parte deste seguimento da economia, o das organizações sem fins lucrativos. Este setor nasce devido à ineficiência do Estado em cumprir atividades como Educação, Saúde Pública, Assistência Social, Arte, que seriam de responsabilidade de agentes sociais e econômicos específicos, ou seja, dever do Estado e passam a estimular setores da sociedade a fazê-lo. No Brasil especificamente, este setor nasceu da politização, uma vez que estas entidades ou associações nasceram para substituir ou complementar um papel do Estado.

Feita esta definição se abre um questionamento: se um grupo de teatro é no geral, uma associação sem fim lucrativo, que opera com uma lógica própria diferente da lógica de mercado, cabe aplicar a esta associação modelos de gestão?

Drucker (1995) defende a idéia que a gestão serve para tudo e que mesmo as organizações sem fins lucrativos devem se apropriar de formas gerenciais de empresas privadas para garantir seu sucesso.

Já Martin Parker (2002) contradiz Drucker ao focar sua discussão a respeito da utilização da gestão para tudo. Ele defende que na pós-modernidade foi banalizada a idéia de gestão e que ela não serve para tudo como o mercado tenta mostrar.

Concordo com Parker, pois não acredito que a gestão “sirva para tudo”, mesmo se tratando apenas do contexto da administração ou da economia, não me parece ser

possível afirmar, por exemplo, que exista neutralidade na forma de gerir, uma vez que a forma de gerenciar um grupo de teatro vai afetar a sua lógica interna, ao mesmo tempo em que vai ser moldada por ela.

Segundo Drucker toda associação sem fim lucrativo existe em função de cumprir uma missão:

“Elas existem por causa da sua missão e isto nunca deve ser esquecido. A primeira tarefa do líder é de assegurar que todos vejam, ouçam e vivam a missão. Se você perde de vista a missão, começa a tropeçar e isso aparece muito depressa. Porém, missão precisa ser planejada, precisa ser mudada”. (1995, p. 33)

Para definir e cumprir esta missão e/ou projeto as associações sem fins lucrativos precisam ser gerenciadas. Precisam de um líder que irá definir as prioridades e traçar um plano de marketing, assim também como buscar pessoas e dinheiro, pois segundo Teixeira Coelho (2001, p.70) “Sem projeto não há ação”. Este líder, que no caso pode ser o produtor cultural, vai traçar estratégias que convertam planos em resultados, no entanto, estas associações devem estar cientes que vender um conceito é diferente de vender um produto.

Drucker defende que a melhor forma de fazê-lo é utilizar ferramentas usadas por empresas com fim lucrativo. Ele cita que uma boa estratégia de ação é conhecer o mercado e traçar estratégias, pois as estratégias transformam aquilo que você quer fazer em realizações, elas convertem os objetivos em desempenho.

A essência da estratégia é juntar a missão, os objetivos, o mercado e o momento certo. Os testes da estratégia são os resultados. Ela começa com necessidades e termina com satisfação. E são as estratégias que irão garantir o desempenho da associação, e para o autor o “desempenho é o teste definitivo de qualquer instituição. Toda Organização sem fim lucrativo existe em função do desempenho em mudar as pessoas e a sociedade”. (DRUCKER, 1995, p. 102).

Já Parker critica esta utilização de gestão para tudo. Ele acredita que na atualidade há uma banalização do uso da palavra, e ela geralmente é usada incorretamente, o que cria a falsa imagem de que a gestão é capaz de resolver todos os problemas. O autor critica principalmente a forma atual de como é encarada a gestão, ou

seja, esta gestão vigente nas empresas, que operam com a lógica capitalista, não serve e não deve ser utilizada em outras formas de associação, uma vez que o conceito de gestão vigente está alicerçado em uma visão tradicional que vem das atividades econômicas lucrativas.

Em suma, Parker (2002) critica que técnicas como as de planificação, estratégias, marketing, contabilidade e diversas outras, que são próprias de empresas com fim lucrativo, sejam utilizadas nas empresas sem fins lucrativos, pois com tais técnicas não existe a preocupação de atender as singularidades destas últimas.

A respeito disso Salles coloca que:

(...) é preciso que esses estudos considerem novas concepções teóricas a respeito da gestão que sejam mais coerentes com o tipo de organização pesquisada. Isso implica a construção de modelos de análise que levem em conta a diversidade, as origens, a história e as práticas particulares, entre outros aspectos constitutivos, desses subsistemas sociais. Por outro lado, devem basear-se em trabalhos de campo que permitam compreender melhor a realidade complexa dessas organizações (SALLES, 2004, p. 21).

Segundo teóricos da administração o mercado não produziu administradores capazes de lidar com as especificidades dessas organizações pertencentes ao Terceiro Setor. E por outro lado este setor já vem de longa data operando de forma “comercial”. E esta apropriação indevida de técnicas administrativas, sem um estudo e um propósito mais específico direcionado, neste caso, para o teatro, acarreta que às vezes usar tais técnicas só faz com que se reforce a idéia de que o mercado passou a determinar a criação, e agora à obra está vinculada a empresa.

E por esta ótica é possível dizer que se perdeu a medida entre o quanto os artistas abrem mão do seu processo artístico em relação ao mercado para arrecadação de fundos. Uma das principais características da arte que é a de transcendência já não existe à medida que a cultura passa a ser regida pela lógica de mercado. A reificação da cultura capitalista tornou a Indústria Cultural o principal aparelho ideológico da contemporaneidade.

Outra referência para entender o elo entre a administração e o teatro é Noêmia Renart de Brito, em seu livro “*Produção Teatral e Musical*”, ela também ressalta a importância do administrador na produção cultural:

“O objetivo da administração é a eficiência, ou seja, a obtenção do máximo rendimento útil com o mínimo de dispêndio, inclusive tempo. Os princípios da administração mostram os caminhos que conduzem à eficiência”. (BRITO, 1989 p. 15).

Para ela é essencial a atividade administrativa na arte, sendo que o administrador não irá intervir na sua realização artística, mas irá proporcionar os meios materiais e legais para o sucesso do empreendimento.

Um dos princípios da consultoria de empresas é que uma empresa/grupo só será produtiva se todos os envolvidos no processo se sentirem bem com o seu trabalho. O que se vê na prática é que geralmente quem administra o grupo de teatro não tem noções de administração e marketing, talvez seja por este motivo que o grupo consiga criar um espetáculo, mas não vendê-lo.

Produtividade em administração tem haver com alcançar metas, por isso para que um grupo tenha uma boa apresentação é preciso que ele tenha suas metas bem definidas e aí entra mais uma vez a figura do produtor/administrador dentro do grupo de teatro.

Se antes explanei sobre a noção de produtor teatral, agora vou ilustrar a noção do administrador teatral, através da definição de administrador cultural. Para Teixeira Coelho (2004) o administrador cultural é alguém que operar como mediador entre o produtor cultural, o público, o Estado e o empresário cultural. Segundo ele o Administrador cultural tem a função de buscar recursos para fazer a união entre a arte, artista e recursos econômicos. “Administrador cultural é a expressão utilizada preferencialmente nos países anglo-saxões para designar o profissional que atua como mediador entre o produtor cultural, o público, o Estado e o empresário cultural ou incentivador” (2004, p. 39).

Teixeira Coelho (2004) ressalta que esta expressão “administrador cultural” é pouco utilizada no Brasil. O autor ainda ressalta três funções básicas do administrador cultural:

“1) criar as condições para que a produção cultural aconteça; 2) aproximar o produtor cultural de seu público; 3) estimular a comunidade a desenvolver seu próprio potencial criativo, o que se consegue por intermédio da formação de públicos, da descoberta e da preparação de artistas profissionais.” (2004, p. 39)

A UNESCO, em seu relatório *Cultural Development in Asia*, (COELHO, 2004), apresentou a figura do administrador e do artista/produtor como complementares, ou seja, o administrador se interessa pelo fazer artístico, mas não está diretamente enredado com a arte, mas sim com a sua administração. Teixeira Coelho (2001, p. 62) critica este modelo de administrador cultural colocando que a UNESCO busca “um bom administrador capaz de fazer a coisa funcionar sem grandes prejuízos ou, mais recentemente, com algum lucro”.

Na atualidade existem, tanto em artes como em administração, estudos e pesquisas que ressaltam e/ou tentam definir o lugar e o papel do administrador cultural. Ele pode ser entendido como aquele que propriamente administra a cultura – o que denota a influência do mercado sobre a cultura – no entanto ele não está à parte da cultura, está integrado a ela.

Ricardo Aparecido Dias²¹ defende, no seu livro intitulado “*Administração e Marketing no Teatro*”, a utilização de técnicas administrativas e de marketing no teatro:

“É possível realizar um trabalho teatral digno utilizando normas e conceitos de administração e marketing. A administração de espetáculos e de espaços teatrais é uma ferramenta de aprimoramento do teatro. Empregando técnicas gerenciais em todas as fases da produção do espetáculo, o produtor ou o grupo teatral deixará de trabalhar de maneira aleatória e trilhará um caminho mais seguro para a sua realização artística.” (Ricardo Aparecido Dias, 2005 p.61)

A citação se refere à necessidade do uso de técnicas administrativas e de produção, muitas vezes uma implícita na outra, para a sobrevivência de um grupo, ou mesmo de um espetáculo, de teatro na atualidade. Em uma realidade onde o país não conta com políticas públicas de cultura consistentes, é inegável a importância dos grupos de teatro contar com estratégias administrativas definidas e práticas de produção.

No entanto isto não é uma novidade, se revermos a história do teatro vamos encontrar encenadores como Antoine que para manter seu Theatre Libre, que lutava contra o teatro tradicional (ou comercial e burguês) onde o mais importante era a renda, por falta de experiência na área administrativa, acabou por entregar a direção de seu grupo a um administrador profissional, para tentar livrar o mesmo da falência. Ao olhar

²¹ Ator e Professor

esta experiência pode-se reiterar a idéia de que é essencial ter alguém para administrar o grupo, pois todo sistema de organização grupal necessita de uma estruturação prática e operacional.

1.4 Marketing cultural

Uma das ferramentas da administração mais utilizadas pelo teatro, e pela própria cultura em si é o *marketing*, que no Brasil, após o advento das Leis de Fomento em meados da década de 1990 e a abertura da economia brasileira, ganhou nova conotação e dimensão, passando a ser utilizado especificamente pelo setor cultural com a denominação de *marketing* cultural. Com a abertura da economia brasileira houve uma promoção para que empresas estrangeiras viessem para o país, desta forma, estas empresas trouxeram de suas sedes a idéia de desenvolver ou patrocinar projetos culturais como parte de suas práticas de *marketing*. Juntando a criação das leis, a prática das empresas usarem a cultura como ação de *marketing* com o fato de que, de que segundo Reis (2007, p. 87) “aquele período destacou-se também pela maior concorrência entre empresas, levando a uma maior necessidade de diferenciação do posicionamento perante os seus consumidores e demais públicos de interesse da empresa (*stakeholders*)”, o momento foi propício para a criação deste segmento: o *marketing* cultural.

Primeiramente, a palavra *marketing* é vista na administração, segundo Philip Kotler (1995, p. 55) como sendo “um processo de segmentação, determinação de alvos e posicionamento”. Em entrevista a Peter Drucker, Kotler coloca que:

“As tarefas mais importantes de marketing estão relacionadas com estudar o mercado, segmentá-lo, determinar os grupos que você quer atender, posicionar-se no mercado e criar um serviço que atenda às necessidades. Anunciar e vender vem depois”. (1995, p. 56)

Para Kotler *marketing* é uma maneira de harmonizar as necessidades e desejos do mundo exterior com as finalidades, os recursos e os objetivos da instituição. Em seu livro “*Administração de marketing*” ele ressalta que *marketing*:

“é o estudo formal dos processos e das relações de troca – nasceu como tal somente no início do séc. XX, como resultado de dúvidas e problemas da sua ciência-mãe, a economia” (KOTLER, 1998; p.25).

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. (1998, p. 27)

Segundo este autor o *marketing* começa com necessidades e desejos humanos, onde ele distingue que necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica, ao passo que desejos são uma carência por satisfações específicas para atender às necessidades. No entanto, se a cultura entender o *marketing* como sendo um mecanismo de fabricação de desejos vamos cair no que Marx (apud Subirats, 1989) definiu como o fetichismo da mercadoria, ou seja, a mercadoria constitui o princípio e a definição da ordem e da produção da cultura, “o valor mercantil ou monetário define o significado singular dos objetos” (SUBRATS, 1989, p. 81). Desta forma compete ao produtor cultural que trabalha em conjunto com o grupo de teatro filtrar o que pode ser utilizado do *marketing* trabalhando na fronteira entre a arte e o mercado.

Dentro do *Marketing* há uma modalidade em particular que ultimamente vem servindo a cultura, é a do *Marketing Cultural* que é definida pela *American Marketing Association* como toda ação de marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. Neste segmento da administração a empresa vê a cultura como um produto e deseja com isso a visibilidade da marca, e a contrapartida esperada pela empresa é a exposição da sua marca.

Segundo Brant *Marketing Cultural* é:

“estruturado como um conjunto de ações que, lançam mão das ferramentas do marketing, visam ao envolvimento da empresa com seu público direto e indireto, por meio da atividade cultural, fundada nos compromissos ético-estético-sociais”. (BRANT, 2001, p. 20)

A principal característica do *Marketing Cultural* são os planos de *marketing* promocionais de uma marca vinculados com as realizações culturais. Vinculo este composto pela parceria entre produtores culturais e empresas. Segundo Reis (2007, p. 87)

o *marketing* cultural procura “patrocinar ou encomendar projetos culturais ou socioculturais com objetivos de marketing, tais como associação de imagem, promoção do conhecimento da marca (*awareness*), ações de marketing interno e recursos humanos (endomarketing, treinamento, promoção da criatividade), atração ou retenção de talentos”. Desta forma o produtor cultural procura na empresa uma fonte de financiamento para seus projetos, ao passo que a empresa procura veicular sua marca a um produto cultural de forma a colocar sua imagem frente ao público por meio de manifestações artísticas. Em suma, é uma troca de interesses ou uma parceria. Onde o produtor cultural consegue financiamento e a empresa “atua, então, como mediadora da demanda e da produção, seja como marca, corporação, instituto ou fundação ligada à empresa” (REIS, 2007, p. 88).

Embora este segmento seja muito usado por parte da classe artística como meio de financiar projetos, ele também é muito criticado por ela, pois quando os grupos de teatro ou qualquer outro tipo de atividade cultural lançam mão desta ferramenta, se corre o risco do grupo ficar submetido à pressão dos objetivos e valores próprios da empresa. E este grupo acaba por enfrentar o conflito de interesses entre a empresa e a imagem que ela quer vender. A respeito disso Brant coloca que:

“A partir do instante em que é patrocinado ou apoiado, o empreendimento cultural passa a ter em vista seus objetivos e valores próprios conjugados com os do patrocinador. A essência da parceria consiste nesse respeito mútuo”. (BRANT, 2001, p. 22)

E aí que aparece mais uma vez a figura central do produtor/administrador que irá além de apresentar o projeto - e em geral a própria noção das vantagens do marketing cultural - a empresa, ele ainda vai ser o responsável de zelar pelo cumprimento dos objetivos artísticos do grupo sendo sempre um agente criativo que está apto a articular a criação artística com o marketing, mantendo sempre como objetivo final o vínculo e respeito com o público e com as particularidades estéticas, éticas e sociais do seu grupo.

Sendo respeitadas estas duas vias – empresa e grupo de teatro – o *marketing* cultural pode ser uma parceria efetiva entre estas duas instâncias e abrir espaço para as duas partes envolvidas, beneficiando as duas. De qualquer forma o *marketing* deve ser visto e estudado em sua totalidade, ou seja, ele aborda o mercado e suas relações,

tentando construir estratégias de ações para um produto ou serviço, não tem a ver unicamente com publicidade ou venda. Pois de outra forma, se os grupos de teatro passarem simplesmente a transportar as técnicas de *marketing* ao fazer teatral, isto resultará no domínio da lógica de mercado nos processos teatrais e estes grupos irão alterar suas lógicas de ação e seu lugar na sociedade para garantir seu financiamento.

CAPÍTULO II

TRÊS EXPERIÊNCIAS DE PRODUÇÃO DE TEATRO DE GRUPO.

Neste segundo capítulo, traço um resumo do histórico da trajetória de cada grupo. O objetivo aqui é mapear a estrutura adotada por cada grupo; os conceitos com que cada um deles trabalha ao redor de seus objetivos e metas; as respectivas definições de produção e gestão teatral. Também analiso o resultado prático das metas e, finalmente, identifico qual o grau de importância que os grupos atribuem às suas práticas de produção e gestão como índice de sucesso ou insucesso dos respectivos projetos.

Delineando o perfil de cada grupo e sua lógica de atuação, reflito sobre como cada um destes grupos se relaciona com a gestão e produção teatral dentro de um modelo de Teatro de Grupo. Analiso também se a figura do produtor/gestor é vista na prática do cotidiano de cada grupo como essencial para legitimar sua existência.

Estudo em cada grupo os aspectos relativos à sua formação (resumo histórico); organização interna; processo criativo; contexto social em que estão inseridos; processos de produção (focando aqui a relação de cada grupo com as Leis de incentivo, com o Estado, com Editais e processos de patrocínios);

No desenvolvimento desta tarefa foram utilizados, além da bibliografia específica, a análise de documentos, entre eles: estatutos, contratos, atas, etc; assim como matérias de jornais, revistas, sites, entre outros. Também foram feitas pesquisas de campo com visitas às sedes de cada grupo escolhido, para a realização de entrevistas com representantes de cada grupo.

Cabe destacar que o objetivo principal do capítulo não é o de detalhar as trajetórias artísticas, mais sim, o de analisar através destas os conceitos que orientam o trabalho de cada grupo, e como isso repercute na compreensão do papel da produção teatral. Finalmente, o que interessa é refletir sobre as consequências que as formas de produzir adotadas trazem para cada grupo, e como isso implica na busca de autonomia.

2.1 Grupo Galpão

O Grupo Galpão nasceu no ano de 1982, na cidade de Belo Horizonte (MG), onde tem sua sede até hoje. A sua formação inicial foi de quatro atores: Teuda Bara, Eduardo Moreira, Wanda Fernandes e Antônio Edson²². Estes atores participaram de uma oficina promovida pelo *Goethe Institut*, no Teatro Marília oferecida por Kurt Bildstein e George Froscher membros do Teatro Livre de Munique²³, onde trabalharam com técnicas corporais (entre elas acrobacia e jogos teatrais). A partir desta oficina os atores perceberam que levaram consigo, entre outras coisas, uma idéia sobre a sacralidade do teatro, a noção de respeito e a disciplina que eram propostas por Bildstein e Froscher. Também nasceu naquela experiência um sentido de união em torno de um objetivo comum que foi fundamental para a posterior organização do grupo: conformar um grupo de trabalho.

Em uma mesa de bar – segundo contam os próprios membros do Galpão - decidiram constituir juridicamente um grupo de teatro. O nome “Galpão” não foi exatamente uma escolha do grupo, pois se deveu à utilização de uma razão social já existente. A “Associação Galpão”, que já existia juridicamente, era uma entidade voltada para produção teatral, atividades e pesquisas artístico-culturais que tinha sido constituída quatro anos antes por João Marcos Gontijo, Eduardo Moreira, Chico Pelúcio, Beto Franco, Estevão Machado, Luciana Gontijo e Carlos Antônio Leite Brandão²⁴. Na ocasião da criação do grupo a associação estava inativa e os quatro atores foram à procura do registro da associação e começaram a montar seu primeiro espetáculo.

Segundo Brandão (2002, p. 28), ao decidir-se organizar juridicamente o grupo fez a escolha de desenvolver um trabalho de longo prazo com o fim de manter-se economicamente e profissionalmente através do teatro. As diretrizes que guiaram o trabalho foram: “procurar resgatar a cultura popular e atingir um público menos restrito do que aquele que freqüentava as tradicionais casas de espetáculo”. Foi criada nesta

²² Além de Fernando Linares que ajudou a fundar o grupo e participou de seus primeiros espetáculos.

²³ Chico Pelúcio – que logo se tornaria membro do grupo – também estava presente nesta oficina.

²⁴ É interessante observar que dos sete integrantes da antiga entidade quatro deles fazem parte do Grupo Galpão, sendo o Eduardo Moreira (membro fundador), Chico Pelúcio, o Beto Franco (que entra para o grupo já na sua primeira montagem: *E a noiva não quer casar*) e Cacá Brandão que atua como dramaturgo desde a montagem de Romeu e Julieta, no ano de 1992.

ocasião a “Associação Galpão de Teatro” que em 2008 completa vinte e seis anos de trajetória.

O grupo que atualmente é formado por 13 integrantes²⁵, é um dos grupos mais conhecidos do Brasil, tem reconhecimento nacional e internacional e já se apresentou em todas as regiões do país, além de participar de diversos Festivais em dezessete países da América Latina, América do Norte e Europa.

A formação da equipe do grupo é essencialmente de atores. A cada novo trabalho um dos membros toma a frente da direção ou um diretor é convidado a se juntar ao grupo que tem suas origens ligadas ao teatro popular e de rua. Ao longo de sua trajetória o grupo sempre buscou realizar uma pesquisa cênica própria, em especial sobre a linguagem da rua. Fazer teatro de rua significa escolher um lugar específico com um objetivo específico o tornar esta espaço democrático, fazendo com que o teatro chegasse às mais diversas pessoas. Optar pela rua também delinea uma forma específica de produção dos espetáculos, que de certa maneira, diminui os custos, pois não é preciso pagar, por exemplo, aluguel do teatro e os cachês eram substituídos pelo “passar o chapéu”.

Repassando a trajetória percorrida pelo grupo, ao longo de quase 26 anos de existência, temos a montagem de 17 espetáculos; a publicação de três livros sobre a trajetória do grupo; DVD’s e CD’s dos espetáculos; a publicação do texto de suas principais montagens; a publicação de seus diários de montagem; e participação de seus integrantes em filmes, novelas e especiais na televisão²⁶.

No ano de sua fundação, eles realizaram a montagem da peça “*E a Noiva não quer Casar*” que teve texto e direção coletiva. Os atores ensaiavam durante oito horas por dia, e segundo Brandão (2002) foram conhecidos, na época, como o grupo que mais se reunia em Minas Gerais.

Como o espetáculo era de rua, e o grupo não tinha financiamento nem recursos, no final das apresentações era passado o chapéu solicitando ao público apoio para a manutenção da trupe. Nestas oportunidades se criava um ambiente de camaradagem com os espectadores e o próprio público acabava por promover rodas de samba e conversas

²⁵ Sem contar Wanda Fernandes, membro fundador falecida no ano de 1994.

²⁶ Além da participação de Teuda Bara no Cique Du Soleil por três anos.

com o grupo. O grupo não tinha traçado um projeto de produção, fazendo a mesma de forma artesanal, sua forma de organização era informal e amadora não pautada no desenvolvimento de táticas de sustentabilidade.

Já a partir deste espetáculo o grupo se preocupou em registrar sua atividade. Wanda Fernandes registrava em pequenos cadernos de anotação os principais dados de cada apresentação, como por exemplo: o local, a hora e o dia da apresentação; o número de pessoas que assistiram e se dentre estas pessoas haviam conhecidos e/ou ilustres; o valor arrecadado pelo chapéu (e mais tarde o valor do cachê em caso de apresentação contratada); além de curiosidades sobre o clima e fatos inusitados durante a peça. Desde então o grupo sempre se preocupou em ter registrado sua história, e ter um dado concreto da construção de sua trajetória possibilitando, segundo Luciene Borges²⁷ “sua permanência no tempo e no espaço”. Esses registros, além de servirem como material de pesquisa, também funcionam como apontamentos dos processos, técnicas e riscos que o grupo foi incorporando em sua trajetória.

No ano seguinte, em abril de 1983, o Galpão realizou a montagem do espetáculo “*De Olhos Fechados*” com texto de João Vianney e direção de Fernando Linares. Este espetáculo, uma montagem para público infantil no palco, tinha o intuito de diversificar o recente trabalho do grupo e buscava a excelência artística, mas também a sustentação financeira.

“Tanto do ponto de vista artístico quanto do ponto econômico, a estrutura de grupo pretendida exigia a constituição de um repertório de peças capazes de atender à diversidade de público, meio e condições. (...) Alternando montagens para o palco e para rua, o grupo explora um universo maior de possibilidades de linguagem teatral.” (BRANDÃO, 2002. p. 31)

Para este espetáculo o grupo contratou Marcos Lage²⁸ para fazer a produção, mas mesmo assim ainda se pode observar o alto grau de improvisação, pois na semana da estréia o grupo teve que tomar dinheiro emprestado junto ao deputado Luís Dulci para comprar panos, materiais para os figurinos, cenografia e adereços. Assim, segundo Brandão (2002, p. 33) o deputado petista foi o primeiro credor do Galpão, que estava “endividado e pressionado pelo tempo e pela ansiedade”. Mas a improvisação dos

²⁷ Revista Subtexto, 2007, p. 82.

²⁸ O primeiro produtor profissional a trabalhar com o grupo.

procedimentos também pode ser observada no fato de que depois da estréia Wanda Fernandes criou o programa da peça e convenceu a Drogaria Guerra a pagar um comercial de televisão para divulgar o espetáculo. Completando o esforço de divulgação os atores iam até a porta de escolas, usando pernas-de-pau, para fazer propaganda da peça.

Com o sucesso deste espetáculo o Galpão passou a ser conhecido como grupo em Belo Horizonte, e recebeu prêmios, entre eles o prêmio APATEDEMG-1983, e realizou turnê pelo interior do estado de Minas Gerais.

O espetáculo seguinte foi “*Ô Procê Vê na Ponta do Pé*”, feito para rua com direção e texto coletivo. O espetáculo propiciou a entrada de novos integrantes no grupo, entre eles Chico Pelúcio. Enquanto os ensaios do espetáculo eram feitos em uma garagem residencial, o escritório de coordenação do grupo era a casa de Wanda Fernandes.

Este espetáculo além de excursionar pelo Estado de Minas Gerais, também realizou turnê nacional, principalmente com participações em festivais, o que trouxe para o Galpão o contato e a troca de experiência com outros grupos de teatro nacionais. Em Belo Horizonte foram vendidas cerca de 80 apresentações do espetáculo para o projeto Arte Cênica na Escola²⁹ o que além de ter divulgado o trabalho propiciou retorno financeiro. Além do repertório do grupo, que então contava com três espetáculos, o coletivo também oferecia oficinas, encontros, debates e cursos ligados ao fazer teatral.

Foi a partir desta montagem que, segundo Brandão (2002), o grupo passou a acreditar na possibilidade de sobreviver do fazer teatral e começou a se organizar estruturalmente para tal fim.

“Passa-se a pensar não apenas em torno da demanda exigida por uma montagem específica, mas em função de projetos de médio e longo prazo, com atividades e responsabilidade mais definidas e objetivas” (BRANDÃO, 2002, p. 38)

Em 1985 o grupo apostou em uma nova montagem, desta vez destinada ao palco. Baseado na Commedia Dell’art nasceu “*Arlequim Servidor de Tantos Amores*”, no entanto, a experiência não teve uma repercussão positiva e a peça não encontrou

²⁹ Projeto social patrocinado pela APATEDEMG e pela Secretaria Estadual de Educação. O objetivo do projeto era levar o teatro às escolas da periferia de Belo Horizonte.

respostas no público nem na crítica. Contudo com o projeto deste espetáculo o grupo venceu uma concorrência pública, promovida pela Secretaria Estadual da Cultural, para a ocupação do Teatro Marília para uma temporada de três meses.

O grupo passou por dificuldades de vários tipos com esta montagem. Entre elas destacou-se a falta de planejamento do coletivo e, a conseqüente falta de recursos financeiros. As relações inter-pessoais neste momento também foram abaladas e as opiniões dentro do coletivo eram contraditórias entre manter ou não o espetáculo, e entre manter ou não o próprio grupo. A respeito disto Brandão coloca que:

“Além das dificuldades desse processo, o grupo sofria com aquelas oriundas da falta de estrutura financeira, do cansaço físico e dos conflitos intermináveis entre seus componentes quanto ao caminho a ser tomado pela trupe. Reconheciam-se não somente as limitações artísticas e a inexperiência de cada um, como também a falta de planejamento de atividades e a precariedade da própria organização do grupo” (2002, p. 45).

Com o fracasso do espetáculo, alguns atores se retiraram do grupo, que voltou à sua formação original: Teuda, Eduardo, Wanda e Toninho. E estes decidiram reestruturar o Galpão, pois perceberam então a importância de se ter um planejamento. Assim, os remanescentes do grupo passaram a dividir as tarefas e se estabeleceram funções específicas de produção. Desta maneira começou-se até mesmo a definir níveis de dedicação e comprometimento mais claros para cada integrante do coletivo em relação às tarefas existentes.

No ano seguinte o grupo voltou a apostar na rua, e estreou o espetáculo “*A Comédia da Esposa Muda*”³⁰ baseado em improvisações e com direção de Paulinho Polika. Esta encenação trouxe um texto simples que agradou o público e isso ajudou ao grupo a retomar a trajetória de sucesso interrompida com *Arlequim*.

Entre os anos de 1987 e 1988 o grupo realizou viagens nacionais e internacionais, se apresentou em Festivais e participou de oficinas. No Peru, o grupo participou do VIII Encontro Internacional de Teatro de Grupo onde teve seu primeiro encontro formal com Eugênio Barba e recebeu o convite para excursionar pela Itália. Estas viagens permitiram ao Galpão convier com grupos que vinham de uma longa trajetória com uma sólida organização estrutural. Estes encontros, entre outras coisas,

³⁰ Para este espetáculo Beto Franco retorna ao grupo, desta vez de forma definitiva.

ajudaram a aprofundar a noção de teatro de grupo e deram um impulso na organização coletiva do Galpão, que além de ter se apresentado internacionalmente teve a oportunidade de visitar as sedes dos grupos visitados, acompanhou a forma de trabalhar e observou a configuração destes grupos em relação a sua organização administrativa: como estes coletivos faziam sua produção, sua memória e a catalogação histórica do trabalho; qual a relação que esses coletivos mantinham com os poderes públicos e privados; e como cada grupo desenvolvia trabalhos junto à sua comunidade. Segundo Eduardo comentou no site do grupo³¹ a viagem e encontros dos anos de 1987-1989 foram fundamentais para o grupo perceber “que precisavam planejar e organizar” sua forma de trabalho para que o Galpão pudesse “sobreviver”.

A “*A Comédia da Esposa Muda*” trouxe ao grupo um retorno financeiro que possibilitou a compra de uma aparelhagem de som de melhor qualidade para as apresentações e um carro³² com o qual o grupo pretendia sustentar sua itinerância. Além disso, com as viagens pelo país inteiro, o Galpão começou a conhecer e a dialogar com outros grupos de teatro, entre eles o grupo Imbuça (também objeto desta pesquisa) e com estes, promovem o Movimento Nacional de Teatro de Grupo³³.

Em 1987 o Galpão participou da montagem de “*Triunfo – Um Delírio Barroco*” uma produção da Fundação Clóvis Salgado (instituição vinculada ao governo do estado) que articulava a linguagem da dança clássica, música e do teatro. A peça encerrou suas apresentações devido à mudança de governo estadual.

O grupo então decidiu se aproximar da realidade brasileira e com a montagem do esquete “*Foi Por Amor*” de direção de Antônio Edson, iniciou o que o Galpão intitulou de “a série brasileira”³⁴. O esquete foi encomendado e produzido pelo Instituto Goethe, que comprou a suas oito primeiras apresentações. Em paralelo a isto, o grupo desenvolveu *wokshops* e estudos de textos com fim de aprofundar o trabalho do ator e estudar textos sobre a realidade nacional³⁵.

³¹ Vinte e cinco anos: Grupos de Teatro em www.grupogalpao.com.br/blog 14 de maio de 2008.

³² O carro em questão é a Veraneio (carinhosamente chamada de “Esmeralda”) que mais tarde, no ano de 1992 foi usada como cenário da montagem de *Romeu e Julieta*.

³³ Maiores especificações encontram-se no primeiro capítulo da dissertação.

³⁴ Uma seqüência de três peças onde a temática foi assuntos relativos à realidade do Brasil.

³⁵ Este momento foi de forte força política no Brasil, onde a nação estava empenhada em reabilitar a democracia e conquistar as eleições diretas para a Presidência da República.

Dando continuidade “a série brasileira” foi iniciado em 1988 a montagem do espetáculo “*Corra Enquanto é Tempo*”³⁶ com direção de Eid Ribeiro, onde pela primeira vez a música foi executada ao vivo pelos integrantes do grupo³⁷, prática que acabou por se tornar um traço característico das encenações do Galpão que contribuiu para a definição da poética do grupo. Na maioria das montagens os atores se ocupam do canto e do instrumental, circulando por temas eruditos e populares, mas sempre trazendo características da linguagem brasileira. Com esta peça foi iniciada a parceria com a preparadora vocal Babaya que perdura até a atualidade³⁸.

O ano de 1989 constitui um marco para o grupo, que depois de desenvolver diversas atividades para angariar fundos, partiu para uma excursão de dois meses e meio pela Europa, onde estabeleceu contato com Grotowski e Peter Brook. Na volta o grupo decidiu que era hora de criar uma estrutura sólida e permanente:

“Estes intercâmbios mudam a visão do grupo e lhes mostram a necessidade de criar estruturas cada vez mais sólidas e permanentes, organizar seus arquivos, documentos e correspondência e, sobretudo, adquirir e fixar-se numa sede própria, dando fim à exaustiva peregrinação atrás de locais de ensaio e depósitos para seus figurinos e cenários” (BRANDÃO, 2002, p. 75)

Com a temporada na Europa o grupo conseguiu juntar uma quantia significativa em dólares e voltou disposto a comprar uma sede. Inicialmente procurou-se uma sala para ensaio, no entanto, foi comprando um antigo depósito de madeira³⁹ na Rua Pitangui, nº 3.413 no Bairro Sagrada Família em Belo Horizonte. No entanto, as economias da viagem não foram suficientes para a aquisição e o grupo assumiu, na ocasião, uma dívida de seis mil e novecentos dólares. A compra do espaço foi de suma importância para a organização e desenvolvimento posterior do grupo. Trabalhando na nova sede o grupo partiu para a criação de um novo espetáculo e começou a idealizar o I Festival Internacional de Teatro de Rua de Belo Horizonte⁴⁰, evento que ocorreu em 1990.

³⁶ Espetáculo que marca a volta definitiva do Chico Pelúcio para o Galpão.

³⁷ Cada ator do grupo escolheu e aprendeu a tocar um instrumento: Wanda escolheu o Clarinete, Toninho a Flauta, Eduardo o acordeão, Teuda o Trompete, Chico o Sax e Beto o Violão.

³⁸ Atualmente o grupo procura manter uma frequência de duas aulas por semana de canto com Babaya.

³⁹ É interessante colocar que o grupo já havia usado o depósito para ensaio anteriormente.

⁴⁰ O Festival acontece em Agosto de 1990 em parceria com a Prefeitura Municipal e a Belotur.

Ao entrar na década de 1990 o grupo deixou provisoriamente as ruas e retornou aos palcos, cruzando do gênero de comédia para a tragédia com direção de Eid Ribeiro na montagem da peça de Nelson Rodrigues – “*Álbum de Família*”. Esta montagem fez parte do projeto intitulado “Projeto Trópico e Obsessão⁴¹” que comemorou os dez anos da morte de Nelson Rodrigues. A partir desta montagem os atores Rodolfo Vaz e Júlio Maciel passaram a integrar o Galpão que consolidou seu reconhecimento tanto junto ao público como no meio teatral, e passou a realizar temporadas nos grandes teatros nacionais.

Em 1991 o Galpão convidou o diretor Gabriel Villela para dirigir uma montagem do grupo. Naquela ocasião Villela teve a idéia, ainda mesmo antes de escolher o texto, de utilizar como recurso cenográfico a veraneio do grupo: “confirma-se a idéia fundamental de fazer da Veraneio o chão onde o ator deveria pisar e começa-se a estudar um palco e um ambiente cênico a ser construído sobre, dentro e ao redor do carro” (Brandão, 2002, p. 94). Esta idéia surgiu também como uma forma de homenagear as antigas trupes de teatro mambembe que viajavam e se apresentavam em cima de carroças.

O texto escolhido foi “*Romeu e Julieta*” de *Shakespeare*. No entanto, apesar de se tratar de um clássico inglês, a montagem apresentou elementos do universo cultural do sertão mineiro. Os ensaios começaram no ano de 1992, ocasião que entraram para o grupo a atriz Inês Peixoto e o ator Arildo Barros⁴². Todos os figurinos e os cenários da peça foram confeccionados a partir de roupas e panos do acervo do grupo, e Gabriel Villela, além da direção, também fez a produção e divulgação do espetáculo.

“Quase todo material e os recursos humanos necessários à montagem da peça já se encontravam no galpão. Além das habilidades específicas dos atores, Gabriel encontrava, num canto da parede, uma escada que verticalizaria o cenário, bambus que comporiam o espaço da intimidade amorosa dos protagonistas e camisolas antigas que serviriam para compor a roupa da jovem e de sua mãe” (BRANDÃO, 2002, p. 98)

Diante das dificuldades econômicas do grupo neste processo de produção, Gabriel Villela não recebeu cachê para dirigir a peça. Apesar de não estar sendo pago

⁴¹ O projeto também contou com outras atividades, tais como a exibição de filmes baseados na obra do autor e debates sobre seus textos, com o intuito de levar o público a conhecer e discutir as obras de Nelson Rodrigues.

⁴² Que na referida montagem trabalhou como assistente de direção.

durante o processo de realização o diretor ainda assim cedeu alguns recursos materiais para o grupo, como por exemplo, uma máquina de fazer café e tesouras novas para a confecção dos figurinos. Apesar de que o Galpão apresentou inúmeras solicitações de patrocínio, contou apenas com a doação de cinco mil dólares feita pela Secretaria Estadual de Cultural, depois que a secretária de cultura Celina Albano assistiu, a convite do grupo, um ensaio da peça. O custo total da montagem, segundo Brandão (2002) foi de vinte e cinco mil dólares, isto incluindo o gasto de doze mil dólares para a compra de microfones sem fio, gasto que ainda acarretou a contratação de um técnico especializado que tinha de viajar com o grupo para todos os locais de apresentação.

A estréia de “*Romeu e Julieta*” em setembro de 1992 foi na cidade de Ouro Preto e arrecadou, com a coleta do chapéu, um milhão e duzentos mil cruzeiros. Quantia esta que foi dividida entre os atores do grupo. Já na estréia da peça em Belo Horizonte aglomerou um público de mais de três mil pessoas.

Com apresentações da peça em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte o grupo ganhou projeção nacional através da mídia. Foi com esta peça que o grupo foi convidado a se apresentar por duas semanas no *Globe Theater* em Londres na Inglaterra, onde foi muito elogiado.

Para o Galpão a montagem de “*Romeu e Julieta*” constituiu um marco na profissionalização do grupo, pois o diretor Gabriel Villela exigiu deles a confecção de um projeto de produção, além da necessidade de se contratar uma equipe de profissionais, ligados à administração, para dar apoio à produção.

É importante ressaltar, que foi a partir do sucesso da montagem destes dois espetáculos: “*Álbum de Família*” e “*Romeu e Julieta*”, que o Galpão alcançou um reconhecimento que possibilitou ao grupo ganhar a concorrência do Centro Cultural Branco do Brasil, e receber apoio financeiro para sua próxima montagem “*A Rua da Amargura, 14 passos lacrimosos sobre a vida de Jesus*” baseado em *O Mártir do Calvário*, de Eduardo Garrido, também com direção de Gabriel Villela. O que fez com que o grupo, segundo Brandão (2002, p. 125), pudesse “contar com a estrutura e os recursos que faltaram ao *Romeu e Julieta*”.

As apresentações e o sucesso de “*Romeu e Julieta*” seguiram até o ano de 1994, ano este marcado por uma tragédia interna no grupo: ao voltar de Ouro Preto, onde

Teuda, Wanda e Beto haviam ido para receber o prêmio *Medalha da Inconfidência*, no dia 21 de abril, em um acidente de carro Wanda perdeu a vida. Sua morte abalou e desorganizou profundamente o grupo, “Arrasados pela fatalidade, sobretudo Beto, os outros membros do grupo vivem uma crise pessoal e se desorientam” (Brandão, 2002, p. 122). Eduardo, que além de companheiro de grupo era casado com Wanda decide nunca mais apresentar o espetáculo “*Romeu e Julieta*” e vai com o filho para Espanha, onde permanece por um mês.

Foi o diretor Gabriel Villela que reuniu novamente o grupo, lembrando-os do compromisso de montar o novo espetáculo e que o trabalho iria ajudá-los a superar a fatalidade. Dois meses após o acidente o grupo volta a ensaiar no galpão. Este espetáculo marcou a entrada de Simone Ordones e Paulo André no grupo, assim como a incorporação de uma produtora profissional para se dedicar exclusivamente à produção do grupo – Regiane Miciano. Chico Pelúcio também decidiu que não faria parte do elenco desta montagem e ficou encarregado de ajudar na produção do espetáculo.

Além do apoio do Centro Cultural Banco do Brasil o Galpão conseguiu o patrocínio do Banco Credireal, e se tornou o primeiro grupo de teatro nacional a receber um patrocínio fixo. O montante de duzentos e cinquenta mil reais por ano, entre 1994 e 1995, foi destinado como verba de manutenção do grupo. Dentro disto estava incluído o pagamento de salários para os atores; a contratação de um produtor (no caso Regiane Miciano); pagamento de técnicos e funções administrativas. Uma outra quantia semelhante foi fornecida para realização de viagens (passagens aéreas e diárias de hotel). O grupo na ocasião ofereceu de contra partida para a empresa trinta e cinco apresentações em cidades do interesse do Credireal. O patrocínio tinha uma vantagem: fornecia certa estabilidade ao grupo além de não exigir exclusividade, o que possibilitou o grupo continuar com a venda de seus espetáculos. Este foi o primeiro espetáculo do grupo inteiramente financiado por um patrocinador, onde os atores passaram a abrir mão de outras fontes de renda e se dedicar exclusivamente para o grupo. O Galpão pode através deste patrocínio de manutenção começar a fazer planejamento, criando perspectivas em longo prazo.

Este patrocínio proporcionou ao grupo melhores condições de trabalho e planejamento, consolidando uma estrutura de sustentação para a produção dos

espetáculos e propiciando a dedicação integral dos atores, da equipe técnica e pessoal de escritório para o desenvolvimento de suas atividades. Segundo Brandão:

“Diante do patrocínio e da entrada de novos elementos, o grupo se reorganiza e adquire uma forma mais estável e objetiva de atuar: os componentes mais antigos formam um núcleo que assume as decisões mais específicas e de ordem administrativas do Galpão; as decisões de ordem mais geral e que afetam a todos são tomadas pelo conjunto dos integrantes”. (BRANDÃO, 2002, p. 125)

A partir deste primeiro patrocínio o grupo foi conseguindo outros, sempre através das Leis de Incentivo Fiscais à Cultural, até que no início do ano 2000 estabeleceu uma sólida parceria com a Petrobrás⁴³, que passou a garantir a manutenção do grupo e a circulação de seus espetáculos por todo o país.

No entanto, o patrocínio não resolveu todos os problemas do grupo, que mesmo com o montante destinado à produção da peça se viu obrigado a retirar dinheiro de seus salários para cobrir despesas com a montagem. A respeito disso Eduardo Moreira coloca em seu diário de montagem:

“Está marcado para antes do aquecimento e dos comentários vocais de Babaya uma reunião de produção, para acertar os detalhes de nossa estadia no Rio de Janeiro. O tema central da pauta são as dívidas da produção e a possível necessidade de se entrar no dinheiro dos salários do nosso patrocinador, o Banco Credireal, para saldar as dívidas que pululam. Sinto o ar de contrariedade de Chico em relação a Gabriel e as despesas excedentes. É incrível que, mesmo com o patrocínio anual do Credireal, o primeiro que conseguimos para um período mais amplo de um ano, continuamos com a sina de ter de bancar a produção de nossos espetáculos com a supressão de nossos cachês e nossos salários. É uma história que se repete na trajetória do Galpão desde o primeiro espetáculo em 1982. Se fosse por dinheiro acho que ninguém jamais faria teatro no Brasil”. (2003, p. 84).

Superando todos os problemas a “*Rua da Amargura*” estreou em agosto de 1994 no Centro Cultural do Branco do Brasil no Rio de Janeiro. A peça teve sucesso de público e crítica e ganhou inúmeros prêmios naquele ano, entre eles, Molière (direção, iluminação e figurino); Mambembe (direção, iluminação, figurino e cenário); Shell (direção, iluminação e figurino); Sharp (espetáculo, iluminação e figurino) e

⁴³ Este fato será melhor detalhado no decorrer do capítulo.

SESC/SATED (melhor espetáculo do ano, figurino, direção e ator coadjuvante – Rodolfo Vaz).

Cerca de um ano após a morte de Wanda, o diretor Gabriel Villela convenceu Eduardo Moreira a voltar a apresentar o espetáculo “*Romeu e Julieta*”, para fazer o papel de Julieta o grupo convidou Fernanda Vianna, esposa do ator Rodolfo Vaz e também foi criado uma personagem para a atriz Lydia del Picchia que passou a integrar o grupo.

A montagem do grupo intitulada “*Um Molière Imaginário*” era destinada a palco e rua, e teve a direção de Eduardo Moreira. O grupo trabalhou com uma adaptação de Cacá Brandão para o texto “*O Doente imaginário*” de Molière. Os ensaios se iniciam no ano de 1996 e a estréia da peça se deu em 1997, ano que marcou a entrada ao grupo da produtora Gilma Oliveira, que a princípio substituiria temporariamente Regiane Miciano, mas acabou ficando no grupo, e atualmente é a Coordenadora de produção do Galpão. Neste momento de sua história o grupo contava com uma equipe de trabalho de treze atores, três técnicos, uma produtora e duas secretárias que trabalham exclusivamente com o Galpão. A montagem marcou também a comemoração de quinze anos do grupo e teve o apoio financeiro da Associação Médica de Minas Gerais.

Entre os anos de 1996 e 1998, o grupo foi patrocinado, através de recursos da Lei de Incentivo, pela Telemig. A empresa destinava uma verba anual de trezentos mil reais que deveriam cobrir a manutenção do grupo em troca de apresentações de espetáculos.

Devido a uma crise interna o grupo decidiu contratar consultores para resolver uma questão: alguns membros do Galpão queriam alugar o prédio de um antigo cinema localizado na mesma rua de sua sede no bairro do horto, com o objetivo de transformá-lo em um centro cultural. No entanto, esta não era uma idéia unânime. Os consultores realizaram entrevistas com os atores, funcionários e fornecedores do grupo, o diagnóstico final foi apresentado e avaliado pelo grupo através da realização de dinâmicas e seminários. Com a decisão final de adquirir o espaço e de adotar outras maneiras de tomar decisões, o grupo começou a implementar novas formas de gestão coletiva. Entre as medidas adotadas, o grupo decidiu realizar ações prioritárias, tais como criar uma assessoria de comunicação, *marketing* e planejamento.

Com a expansão do grupo os compromissos eram cada vez maiores se viu a necessidade de contratar alguém especializado para fazer o trabalho de formatação de projeto e negociação com os patrocinadores. O Galpão resolveu então contratar o assessor de planejamento Rômulo Avelar para formatar as idéias e projetos do grupo para que ficassem de acordo com os critérios das leis e das exigências postas pelas empresas patrocinadoras.

Com esta decisão o grupo se reorganizou, pois ao adotar o modelo de captação e *marketing* trazidos por Rômulo Avelar, o Galpão passou a pensar mais efetivamente as trocas com seus investidores e passou a oferecer um retorno mais significativo para os mesmos.

Em março de 1998 foi inaugurado o Galpão Cine Horto, espaço destinado à criação, pesquisa e intercâmbio cultural. Os princípios que nortearam o trabalho no Cine Horto são os mesmo que nortearam o Galpão, ou seja, o de criar um espaço aberto à comunidade, que tivesse um compromisso com a pesquisa e difusão da cultura, destinado à formação e ao aperfeiçoamento de atores, técnicos e do público em geral. Inicialmente o espaço é coordenado por Chico Pelúcio. O espaço abrigava um Teatro Multimeios com 250 lugares, um cinema com 80 lugares e três salas de aulas. Além de contar com uma infra-estrutura que incluía bar e camarins.

No ano de 1999 o grupo se dedicou à montagem de um espetáculo destinado ao palco: “*Partido*” com a direção de Cacá Carvalho, baseado em conto de Ítalo Calvino. Em julho de 2000, o Galpão viajou para apresentar o espetáculo “*Romeu e Julieta*” no *Shakespeare’s Globe Theatre* em Londres, sendo o terceiro grupo estrangeiro e o primeiro brasileiro a apresentar-se no teatro de Shakespeare.

O grupo alcançou cada vez mais visibilidade na mídia e passou a sentir necessidade de ter uma assessoria de imprensa para preocupar-se com a imagem do grupo e com o que era veiculado sobre ele. E desde então vem mantendo uma assessora de imprensa em tempo integral, contratada permanentemente pelo grupo.

O grupo elaborou um organograma funcional segundo o qual a Associação Galpão de Teatro tem dois seguimentos: um conselho diretor e um conselho executivo. O conselho diretor era composto por todos os atores proprietários do grupo, enquanto o conselho executivo era assessorado pelos departamentos de planejamento e *marketing* -

na figura de Rômulo Avelar - e pelo departamento de comunicação - na figura de Júnia Alvarenga. Todas as outras atividades foram divididas em quatro áreas: sendo uma de direção e desenvolvimento artístico, coordenado por Eduardo Moreira; uma de Produção coordenada por Gilma de Oliveira; uma de projetos especiais coordenado por Beto Franco; e uma de administração e finanças também coordenadas por Beto Franco.

A coordenadoria de direção e desenvolvimento artístico é responsável por desenvolver programas e projetos ligados à direção de dramaturgia, pesquisa, desenvolvimento teatral e aprimoramento físico e musical. A coordenadora de direção de produção é responsável pela assistência as necessidades do grupo e manutenção técnica, funciona como apoio das apresentações e viagens, preparando orçamentos e redigindo e negociando contratos. Ela está também ligada ao núcleo de registro histórico, acervo e material artístico. Já a coordenadoria de projetos especiais está composta de um núcleo de apoio operacional ao Cine Horto e aos programas e projetos do grupo, como o festivais, eventos e cursos.

Esta nova dinâmica interna do grupo fez surgir uma mudança de mentalidade nos membros do coletivo que passaram a se ver em uma posição privilegiada no mercado de bens culturais e começaram a se questionar sobre sua relação com as leis de incentivo fiscais. As opiniões dentro do grupo eram conflitantes, e os próprios componentes tinham medo de que a utilização das leis para o financiamento colaborasse para distorcer os aspectos artísticos o grupo. Ao mesmo tempo, parte do grupo acreditava que as leis faziam parte do “jogo” e que o mesmo não poderia ficar à margem das leis pois isto significaria um afastamento do mercado de bens culturais. Segundo Marília de Castro Silva para aqueles que eram a favor do uso das leis estas eram:

“Positivas quando provocam a conscientização do empresariado para que se torne parceiro dos empreendimentos artísticos, mesmo como um *negócio* cultural e abrem espaço para o aparecimento e fortalecimento de grupos, entre os quais, o Grupo Galpão de Teatro e iniciativas, entre as quais, o centro Cultural Galpão Cine Horto”. (2005 p. 109)

Com a utilização das leis de incentivo fiscais a forma de negociar com patrocinadores se alterou. O grupo passou então a elaborar projetos mais específicos, nos quais se utilizou de *marketing* cultural, assim o Galpão começou a se apresentar como

produto que tinha um determinado valor. O grupo, na figura de Rômulo Avelar, passou a utilizar um modelo de elaboração e captação de projetos inspirado no modelo utilizado pelo Palácio das Artes, no qual a estrutura de “guarda-chuva” de um único projeto alberga todas as atividades que o grupo pode oferecer ao interlocutor.

Como contrapartida aos patrocinadores, o grupo oferece a divulgação da logomarca da empresa investidora em todo o material gráfico (impresso e eletrônico) que será produzido uma vez que o projeto seja implementado. Esse modelo também prevê cessão de páginas nos programas dos espetáculos além de espaço para que as empresas investidoras coloquem placas referentes ao patrocínio nos locais de apresentação. A contrapartida contempla também: a veiculação de um VT institucional antes das sessões de cinema e vídeo; cessão de exemplares dos livros e de cds do Galpão; oferta de convites para os espetáculos e atividades; a realização de eventos comemorativos por ocasião das assinaturas de contrato de patrocínio; realização de espetáculos fechados para as empresas patrocinantes; entrevistas com atores usando a camiseta dos patrocinadores e um número de vagas para os cursos oferecidos no Cine Horto. Essas ações constituíram uma política definida pelo Grupo, junto a sua acessória de planejamento, para seduzir empresas patrocinadoras.

O ano de 2000 foi marcado pela conquista do patrocínio da Petrobrás, que passou a financiar a manutenção do grupo e de sua sede, incluindo aí o Cine Horto, este patrocínio era dividido com a Telemig. A partir do final do ano de 2001 o Galpão foi convidado a integrar o Projeto Artes Cênicas da empresa petroleira, e assim passou a obter, via Lei Federal de Incentivo Fiscal à Cultura, o patrocínio da Petrobrás Nacional como sendo a apresentadora do grupo, mas o coletivo tinha liberdade de trabalhar com outros apoiadores. O montante destinado ao Galpão foi de um milhão em 2001, passando para dois milhões e quinhentos mil em 2002 e um milhão e quinhentos mil em 2003. O destino da verba foi a manutenção do grupo (incluindo manutenção da sede e salários dos atores), para viagens (realização de turnês) e para montagens de peças. O patrocínio deu possibilidade ao grupo de realizar um planejamento em médio prazo. No entanto, no ano de 2002 a empresa passou a patrocinar apenas a manutenção do grupo de teatro,

excluindo o patrocínio ao projeto do Cine Horto⁴⁴, que a partir de então teve que adotar novas estratégias de sustentabilidade. A solução adotada pelo grupo, foi a de fazer projetos para lei federal de incentivo a cultural e procurar novos patrocinadores para o Galpão Cine Horto. A partir de 2004 o patrocínio da Petrobrás passou a ser exclusivo, e neste momento o grupo teve readequar sua condição, abrindo mão de outras parcerias.

A organização interna do grupo em decorrência do patrocínio substancial da Petrobrás, ocorria de forma que os atores possuíam contrato de prestação de serviço para a Associação Galpão. Assim, os atores pagavam INSS como profissionais autônomos, ficando sob responsabilidade de cada um a contratação de planos de aposentadoria e o pagamento de impostos. Ao mesmo tempo era descontado parte da remuneração dos atores para o pagamento de plano de saúde para os seus dependentes.

No que diz respeito à remuneração dos atores, estes recebem dois tipos de pagamento. O primeiro corresponde ao salário fixo pago pela Associação Galpão (que está previsto no orçamento de manutenção do grupo no projeto patrocinado pela Petrobrás), adiciona-se a este fixo, um percentual de acordo com a atividade que cada um desenvolve no grupo além de atuar. Esta diferença nos salários é feita de acordo com a função que cada integrante acumula no grupo e suas respectivas responsabilidades, a tabela de porcentagem sobre a remuneração foi feita pelos integrantes do grupo em conjunto com o consultor que avaliou as funções de cada um dentro do coletivo.

Segundo os membros do grupo esta distribuição pode vir a ser redefinida de acordo com as novas determinações discutidas em reuniões que acontecem duas ou três vezes ao ano. Como se pode observar a gestão dos recursos destinados à manutenção pessoal dos componentes do grupo combina práticas semelhantes às das tradicionais cooperativas teatrais – a repartição de valores segundo tarefas desempenhadas – e o vínculo assalariado com o grupo que, neste caso funciona como empresa.

Em entrevista⁴⁵ Inês Peixoto coloca que atualmente existe a idéia dentro do grupo de que os atores que estejam desenvolvendo trabalhos fora do coletivo, por determinado período, abram mão de seus salários temporariamente. Afinal, os mesmos já

⁴⁴ Atualmente o Cine Horto juridicamente é um projeto da Associação Galpão e tem patrocínio, via lei de Incentivo Estadual, da Usiminas e da Cemig.

⁴⁵ Conferida a autora no dia 05 de maio de 2008 em Belo Horizonte.

estariam recebendo por esta outra tarefa e não estariam cumprindo suas atividades dentro do Galpão. Mas esta questão ainda está em discussão.

Retomando a ordem cronológica das montagens, em 1999 o grupo realizou a montagem do espetáculo “*Partido*” adaptação do romance “O Visconde Partido ao Meio” de Ítalo Calvino com direção de Cacá Carvalho, marcando 17 anos de historio do Galpão. No final do ano de 2000 o grupo estreou a peça “*Um Trem Chamado Desejo*” de Luís Alberto de Abreu e direção de Chico Pelúcio. No ano seguinte o grupo em parceria com o já consagrado ator e diretor Paulo José, fez uma adaptação de seu espetáculo “*A Rua da Amargura*” para um especial da TV Globo chamado “*A Paixão Segundo Ouro Preto*”.

No ano de 2002, o Galpão ofereceu em contrapartida à Petrobrás 50 apresentações para a empresa e a montagem de um novo espetáculo que foi “*O Inspetor Geral*”, montagem esta, onde o grupo retomou a parceria com Paulo José na direção do espetáculo. Parceria esta que renderia ainda no ano de 2005 a montagem de “*Um Homem é um Homem*” de Bertolt Brecht.

Em 2006 o Galpão com direção de Paulo de Moraes montou a peça “*Pequenos Milagres*”. O grupo resolveu inovar e lançou a campanha “Conte sua História” que teve como motivação o convite ao público para que este enviasse suas histórias, que deveriam ser curtas, mas reais. A partir desta iniciativa o grupo recebeu quase seiscentas histórias que deram início a um processo criativo no qual foram escolhidas quatro como elementos de base para a dramaturgia do espetáculo anteriormente mencionado e cuja estréia se deu em 2007.

Hoje o grupo tem um repertorio que reúne quatro espetáculos, todos basicamente com o mesmo elenco, a saber: “*Um Molière Imaginário*”; “*O Inspetor Geral*”; “*Um Homem é um Homem*” e “*Pequenos Milagres*”. Espetáculos estes que são apresentados tanto na rua como no palco, conformando assim uma estratégia de produção muito versátil.

Pode-se afirmar do grupo que ele é um importante representante da cena nacional que se reafirma como referência a partir de sua linguagem diferenciada. O Galpão conquistou esse lugar de destaque na cena brasileira e se consolidou como uma

referência do Teatro de Grupo no Brasil. A respeito desta legitimação Carreira coloca que:

“O grupo Oi Nós Aqui Traveiz de Porto Alegre, o Grupo Galpão de Belo Horizonte, o Grupo Lume de Campinas entre outros são exemplos representativos de pólos geradores de uma tendência claramente construtiva que significa um movimento novo na história do teatro brasileiro que definiu todo um campo de atividade teatral nacional a partir do final dos anos 71 e inícios dos anos 80.” (2003, p. 21)

Ao rever toda a história do grupo, fica claro que para o Galpão a definição de “grupo” passa pela idéia de um conjunto de atores que juntos fazem teatro e sobrevivem desta prática, sempre pensando no coletivo. “Grupo” como elemento de identificação e investigação, com forte pesquisa e experimentação cênica. “Grupo” como uma forma de resistência às formas de organização do teatro comercial, apropriando-se dos modos de produção com o intuito de se tornar sujeito do processo de criação. É importante observar que essa noção de grupo que o Galpão sempre reivindicou se articula, atualmente, com procedimentos bem profissionais, entre os quais se encontra a condição de assalariados dos seus fundadores em relação ao próprio grupo que assume a cara de empresa.

O Ator Eduardo Moreira destaca que desde sua criação o Galpão sempre procurou criar um grupo. Mais do que pessoas que se reuniam para fazer teatro, a intenção era fazer um grupo de trabalho e não uma agrupação de pessoas para determinada montagem, em entrevista a Eliane Benício de Souza, o ator destaca que:

“A nossa proposta era acima de tudo criar um grupo. O que diferencia um teatro de grupo de um teatro de elenco. O elenco se forma para montar um determinado espetáculo, depois ele se dissolve. Desde o início do ‘Galpão’ procuramos formar um grupo que estivesse acima dessa perspectiva de um espetáculo. Nesse sentido procuramos criar um treinamento para o ator, promover eventos, trocar informações com outros grupos”. (2003, p. 80)

Através da busca de uma linguagem teatral, o Galpão aprimorou sua técnica. Foi através de uma ética que privilegia a ação coletiva que o grupo traçou suas metas e delineou seus projetos.

Segundo os membros do grupo, eles ainda hoje procuram manter as três bases que orientaram sua criação em 1982 que eram a busca por uma linguagem teatral ampla, o resgate da cultural popular e a conquista de um público mais amplo.

O grupo também é uma referência no que diz respeito ao profissionalismo de sua produção e organização administrativa, pois, em uma época de extrema adversidade política e financeira o Galpão não somente sobrevive do fazer teatral como também construiu formas de disseminar este fazer formando novos grupos e delimitando um amplo espaço de intervenção no contexto cultural.

Além de conseguir manter sua pesquisa, o Galpão alcançou uma estabilidade de elenco, uma produtividade regular e a composição e manutenção de projetos a curto, médio e longo prazo.

O grupo também é um exemplo de uma produção que busca alternativas de financiamento e manutenção, pois até o ano de 2000, o Galpão não contava com nenhum tipo de patrocínio ou financiamento regular, e então estruturava suas atividades participando de festivais nacionais e internacionais, onde mostrava seu trabalho.

Até a compra da sede do Galpão em 1989 o grupo ensaiava em diretórios acadêmicos e universidades (como a FAFICH e a Escola de Arquitetura da UFMG), em colégios e institutos, na residência estudantil Borges da Costa e em alguns espaços privados como o quintal da casa de Teuda, o Balé Transforma, o Corpo, o Palácio das Artes, a União Israelita e a Fundação de Educação Artísticas.

Desde o início o Galpão buscou um espaço próprio, por isso o grupo elaborou inúmeros projetos apresentados tanto para o poder público como para a iniciativa privada visando adquirir sua sede, todos sem sucesso. Brandão (2002) cita exemplos dos projetos desenvolvidos pelo grupo: em 1988 o grupo elaborou um projeto intitulado “Espaço cultural e arte para a comunidade”, dispendo-se, inclusive, a alterar o nome do grupo, acrescentando-lhe o nome do eventual patrocinador. Em 1989, o projeto tomou o nome “Um galpão para o Galpão” e ajustou-se às novas necessidades de um grupo em expansão. No entanto, mesmo com o relativo destaque do grupo na mídia em especial no estado de Minas gerais, nenhum destes projetos conseguiu retorno positivo, ficando a cargo dos próprios integrantes do grupo a compra de sua sede no ano de 1989.

Mesmo com a profissionalização do grupo, e com sua ascensão artística, o Galpão permaneceu fiel e coerente aos seus objetivos iniciais. Sempre preservou a cultura de grupo e manteve uma coerência lógica entre o discurso e a prática permanecendo até hoje como um grupo cooperativo que preserva sua identidade. Todos os atores estão

integrados na criação e produção dos espetáculos, assim também como participam da montagem e desmontagem dos cenários, dos cuidados e reparos de figurino, entre outras tarefas. Nas apresentações cada integrante tem uma função específica. Os atores do grupo estão presentes em todas as etapas de produção.

A respeito disso Eduardo coloca que:

“Uma das coisas extremamente positivas no Galpão, e que sempre impressionava as pessoas por onde passamos, é o fato de sermos um grupo em que os atores fazem de tudo, desde pregar um prego e carregar cenário, até costurar uma roupa e sair para comprar um café na esquina ou pegar uma liberação da peça na SBAT. Isto é um tesouro difícil de ser encontrado, em um mundo onde as funções estão divididas e separadas. Na sua essência, o teatro é o esforço de um grupo, que vai do diretor e do ator até o cenógrafo, a figurinista, o contra-regra e o sujeito que bate um prego na coxa do palco”.
(2003, p. 89)

Todas as decisões do grupo são tomadas em reuniões realizadas entre os treze membros que constituem o coletivo que atualmente são: Antônio Edson; Arildo de Barros; Bento Franco; Chico Pelúcio; Eduardo Moreira; Fernanda Vianna; Inês Peixoto; Júlio Maciel; Lydia Del Picchia; Paulo André; Rodolfo Vaz; Simone Ordenes; Teuda Bara; Cada um dos integrantes, além de atuar nos espetáculos (e eventualmente dirigir), tem uma função específica dentro da estrutura do Galpão: Beto Franco é Presidente da Associação e o diretor administrativo e financeiro; Eduardo Moreira é o diretor Artístico e auxilia a produtora Gilma Oliveira fazendo a interlocução entre questões de produção e o grupo; Chico Pelúcio é o coordenador geral do Galpão Cine-Horto; Lydia de Pichia coordena a parte técnica, agenda reuniões com os técnicos e acompanha a montagem dos cenários; Paulo André é responsável pelos figurinos de todos os espetáculos e é chamado pelos integrantes do grupo de “síndico” do Galpão, pois ele coordena o trabalho do serviço gerais na sede do grupo; Antônio Edson e Júlio Maciel dividem a coordenação da área de manutenção de cenário e com três técnico acompanham a carga e a montagem e desmontagem de cenários; Inês Peixoto é a ‘relações públicas’ do grupo, ela cuida da correspondência, responde os e-mail e mensagens do site do grupo, faz o registro de borderô e presta uma assistência na área de comunicação; Fernanda Viana é responsável pela Boutique e presta assistência na parte administrativa junto ao Beto Franco; Arildo Barro é ligado a área de comunicação; Simone Ordenes é responsável pela parte de

alimentação e organiza a agenda do grupo; Rodolfo Vaz é responsável pelo material fotográfico; e Teuda Bara, que antes coordenava os figurinos, desempenha funções variadas no grupo.

O grupo ainda participa ativamente no “Movimento de Teatro de Grupo” – desde a década de 90 -, sendo um dos impulsionadores do mesmo, não só participando dos encontros de teatro de grupo, mas também lutando pela conservação da liberdade e da autonomia desta forma de organização artística. O Galpão também é um membro fundador do movimento Redemoinho, que representa um movimento político de grupos independentes que reivindica melhores condições de financiamento da atividade teatral realizada a partir de grupos autônomos.

Em relação a sua gestão o grupo instituiu uma administração com característica do modelo burocrático mescladas ao modelo de produção artesanal, uma destas características foi o fato do grupo passar a negociar seus espetáculos seguindo aspectos da lógica de mercado e contratar profissionais especializados de acordo com suas necessidades. Pode-se dizer que o Galpão se apropriou de técnicas de gestão da razão instrumental, mas mescla estas técnicas com elementos da razão substantiva ao buscar formas de quebrar o modelo hegemônico. Adotando sempre o cuidado de oferecer um “produto” que foi fruto de um trabalho realizado com obstinação, dedicação e disciplina.

Em relação aos aspectos administrativos do grupo, o estatuto que o rege atualmente é datado de 2006, o Galpão continua sendo uma Associação sem fins lucrativos, de cunho cultural e educativo que tem por finalidade cinco princípios: a) divulgar, executar, promover e produzir atividades teatrais e outras atividades artístico-culturais em todas as suas formas e manifestações; b) manter um grupo para apresentações teatrais; c) levar as diversas manifestações artísticas e populares a todas as camadas sociais, especialmente as menos favorecidas; d) pesquisar e estudar a arte em suas múltiplas formas e manifestações; e) oferecer oficinas e cursos livres das mais variadas formas de manifestação artística e popular. Todos os atores do Galpão são sócios da Associação Galpão. Seus associados dividem-se em três categorias: fundadores, militantes e beneméritos.

Em relação à venda de espetáculo⁴⁶ o grupo cobra um valor que não inclui hospedagem, alimentação e transporte. No entanto, devido ao patrocínio exclusivo da Petrobrás, o grupo negocia com a mesma a cada oportunidade de venda de seus espetáculos. Por força do contrato de patrocínio o potencial comprador e/ou evento/festival não pode estar vinculado a nenhuma marca concorrente direta da empresa petroleira, além disso existem outras exigências com relação à divulgação dos créditos da empresa.

Fora os treze atores/membros do grupo, existem doze pessoas trabalhando diretamente e diariamente com o grupo⁴⁷, entre elas: três técnicos permanentes, duas produtoras, duas pessoas na área administrativa, uma recepcionista, uma serviço gerais, duas na área de assessoria de planejamento e uma na assessoria de imprensa. A equipe técnica, consultores e demais funcionários são contratados ou prestam de serviço como autônomos. Ainda existe um grande número de pessoas que trabalharam indiretamente, ou prestam serviços específicos para o grupo. Por exemplo: o Galpão terceiriza serviços como à criação de material gráfico, transporte de elenco, aluguel de equipamento, construção e transporte de cenário, confecção de figurino, contabilidade, produção executiva dos projetos do Cine Horto e mais os professores (de canto, de corpo, etc.).

Nas turnês regionais o grupo também contrata assessoria de imprensa e produção executiva nas regiões onde se apresenta⁴⁸. É certo dizer que o Galpão tem uma atividade econômica geradora de renda e empregos, isto inclui tanto os atores do grupo, como as demais pessoas envolvidas na parte técnica, administrativa e de produção do grupo. Segundo Marília de Castro Silva (2005, p. 123) “o grupo preocupa-se com o aprimoramento de suas qualidades artísticas e técnicas e numa estratégica articulação com o mercado que exigiu a contratação de assessores especialistas em gestão cultural”.

Também se pode afirmar que o Galpão se apropria do processo de concepção e gestão do seu trabalho, ou seja, o grupo é organizado de tal forma onde todos os membros do grupo sempre participaram e participam ativamente em todo o processo de criação e

⁴⁶ Em média um espetáculo do Galpão custa dez mil reais, mas este preço pode variar de acordo com o interesse do grupo de participar do evento e/ou festival com o número de apresentações negociadas e com a dificuldade financeira do comprador.

⁴⁷ Isto fora os funcionários do Cine Horto.

⁴⁸ E atualmente o grupo estuda a possibilidade de transferir os serviços administrativos para uma empresa terceirizada, como forma de diminuir gastos.

produção dos seus espetáculos. O que pode ser um fator a ser considerado como conquista de autonomia. O grupo como um todo produz cada unidade do seu processo de trabalho, estudando e cuidando da concepção, produção e distribuição do produto teatral. E ainda participa das atividades desenvolvidas pelos técnicos e funcionários contratados, e vale lembrar, remunerados para estas funções.

A respeito deste fato Marília de Castro Silva (2005) observa que esta forma de produção acaba por aproximar o grupo de uma forma não capitalista de produção pois neste caso o trabalhador tem domínio, detém o conhecimento e o controle das etapas, de todas as etapas do trabalho, afastando-se da alienação.

Em entrevista à autora, a atriz Inês Peixoto colocou que é difícil delegar funções, e que em determinado período da história do grupo, como cada membro ficou com uma função específica dentro do coletivo, o Galpão acabou se segmentando muito e foi prejudicial ao grupo, que funciona melhor com a esta dinâmica de trabalho onde todos “se metem” no trabalho de todos.

Silva ainda avalia que:

“A integração entre a criação e a produção permite ao grupo realizar um trabalho artístico como um ofício, mesclando formas de organização do trabalho pré-capitalistas e formas de inserção no mercado capitalista, inovando, portanto, as relações de produção e distribuição do fazer teatro” (2005, p. 124).

Mesmo que todas as decisões artísticas sejam tomadas pelo grupo, em determinado momento de sua trajetória, o Galpão se viu ante a necessidade de contratar um profissional especializado para contribuir na sua gestão, o que pode ser avaliado como ponto positivo no sentido de que um trabalho bem gerido pode garantir o processo de construção de autonomia de um coletivo, principalmente se ele estiver conectado ao processo de criação artística do mesmo.

O crescimento do grupo e a característica do trabalho ser realizado pela mesma equipe⁴⁹, geraram a necessidade de criar mecanismos de convivência e sustentabilidade. Neste sentido cabe destacar, por exemplo, a norma que rege o grupo em relação as suas decisões está pautada no compromisso de discutir determinado assunto até ser encontrado

⁴⁹ É interessante lembrar que o último membro a entrar no grupo o fez a mais de dez anos.

um consenso entre os treze. Já sua sustentabilidade dependeu, entre outros fatores, de sua organização jurídica: de um grupo amador de teatro passou a ser uma organização formal. Seus mecanismos de produção passaram a utilizar uma racionalização de atividades incorporando aspectos de uma empresa, mesclando a razão instrumental com a razão substantiva. Segundo Silva (2005, p. 126) “O grupo, de um lado, porta-se como artesão que conclui a obra para entregá-la ao público e, de outro, como o empresário que vende seu produto segundo a lógica de mercado capitalista e terceiriza parte de sua produção, flexibilizando as relações de trabalho”.

Com este crescimento o projeto de produção grupal foi se tornando cada vez mais complexo, dividindo-se em subgrupos, entre eles, o de criação artística, setores administrativos, setores de publicidade, setores técnicos e setor de venda. Todos estes subgrupos são remunerados pelas suas funções, alguns, como dito anteriormente, através de contratos fixos, outras por prestação de serviço.

2.2 Grupo Imbuaua

O Grupo Imbuaua, em seus quase trinta e um anos de existência, desenvolve uma pesquisa teatral que tem raízes na Literatura de Cordel e está fundamentada na cultura popular sergipana. Sua pesquisa de linguagem está focada no estudo de textos teóricos, dança clássica e folclórica.

Sua criação oficial como grupo data de 28 de agosto de 1977 na cidade de Aracaju, onde desde 1991 tem sede própria e fixa no Bairro Santo Antonio. Ao longo de sua trajetória como grupo já montou mais de vinte e sete espetáculos, participou de inúmeros festivais e eventos nacionais e internacionais, entre eles se destacam as visitas a Portugal, Equador, México e Cuba.

O Imbuaua procura sempre realizar intercâmbio com outros grupos e artistas. Além da montagem de seus espetáculos, o grupo também vem desenvolvendo projetos comunitários, através da realização de encontros com a comunidade e oferecem aulas de

teatro para criança e adolescentes. Seus espetáculos primam por levar o teatro para a rua, praças e os mais diversos espaços urbanos e rurais.

O grupo é formado atualmente por seis artistas e trabalha muito com a idéia de coletivo, já seja no quesito organização, produção ou no que se refere à criação, a palavra de ordem sempre é coletividade. Eles acreditam que grupo é um lugar de estudo e transformação social, além de um ambiente propício para a difusão da cultura popular.

A respeito de sua formação, o Imbuaça é fruto de três oficinas de teatro realizadas em Aracaju, em julho de 1977 na escola Normal. A partir de um convite da Secretaria Estadual de Educação da época, Lúcio Lombarde, Gilca Oliveira e André Francisco foram de Recife para ministrar, respectivamente, as oficinas de direção teatral, interpretação teatral e corpo.

Estimulados pelas oficinas e querendo dar continuidade às ações iniciadas os participantes decidiram formar grupos. Entre estes grupos nasceu o Imbuaça, que inicialmente se chamou “Aspectrus”. Este grupo se forma a partir da idéia de discutir linhas de atuação, técnicas corporais, formas de trabalho, entre outras coisas. É interessante ressaltar aqui, que nesta época o Brasil estava vivendo o momento do início da abertura democrática promovido pela ditadura, e os jovens da época começavam a se mobilizar para lutar pela redemocratização do país. Entre os integrantes que formaram o grupo, encontravam-se militantes do movimento estudantil, o que trouxe para a formação do Imbuaça uma discussão calorosa sobre qual seria a conduta deste novo grupo. E sobre qual seria sua linha ideológica.

Em meio a estas questões os integrantes do então recém formado grupo de teatro “Aspectrus” conhecem um grupo da Bahia chamado “Teatro Livre da Bahia”, que estava começando a realizar um teatro de rua que era inspirado na literatura de cordel. O “Teatro Livre da Bahia” que na época era dirigido por João Augusto Bemvindo Siqueira foi a Sergipe para o Festival de Arte de São Cristóvão, na ocasião os membros do Imbuaça assistiram a apresentação do grupo de Bemvindo e se encantaram com o espetáculo feito na rua sem grandes aparatos cênicos. A partir de então o grupo decidiu, segundo Lindolfo Amaral⁵⁰, a literalmente copiar a idéia do grupo baiano.

⁵⁰ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Lindolfo Amaral, Aracaju, 2008.

No final de 1977 Bemvindo Siqueira retornou a Aracaju para ministrar uma oficina a convite da SCAI (Sociedade de Cultura Artística do Sergipe) e um dos integrantes do Imbuaça - Antonio Amaral -, fez esta oficina e levou a técnica para o grupo “Aspectrus” que a partir de então troca de nome, passando a se chamar Imbuaça⁵¹.

O primeiro espetáculo montado pelo grupo foi “*Teatro chamado Cordel*” que era composto de danças e músicas do folclore sergipano que intercalam os folhetos da Literatura de Cordel. O espetáculo foi feito a partir da adaptação de três folhetos de cordel: “*O Matuto com o Balaio de Maxixe*” de José Pacheco com adaptação de Antonio Amaral; “*A Moça que bateu na mãe e virou cachorra*” e “*Os enganos do Amor*” ambos de Rodolfo Coelho Cavalcante e adaptados por Bemvindo Siqueira. Esta peça faz parte do repertório do grupo desde 1978.

Inicialmente o grupo era constituído por trinta e seis integrantes, no entanto, ao perceber a impossibilidade de trabalhar com tamanhas diversidades ideológicas, o grupo optou por filtrar alguns integrantes, ficando com oito pessoas. Destas oito pessoas iniciais nenhuma faz parte do grupo atualmente, e nenhuma trabalha com teatro. Podemos destacar aí a figura de Lindolfo Amaral, que apesar de ter feito as oficinas na escola Normal, não é um membro fundador do Imbuaça⁵², Lindolfo entrou no grupo em Janeiro de 1978, três meses após sua fundação, no entanto, participou da primeira montagem do coletivo, e permanece no grupo até hoje.

Na maioria dos espetáculos do Imbuaça, a dramaturgia está estruturada a partir da literatura de cordel. Trabalhando com personagens-tipo e empregando a ‘roda’ como forma de organização do espaço cênico, o grupo mantém a tradição do teatro de rua de chegar em forma de cortejo chamando a atenção do público para a encenação e convocando este público transeunte para mesma.

Em “*Teatro chamado Cordel*” o grupo, utilizava sacolas e/ou caixas, usadas para carregar o material cênico, para delimitar a roda para apresentação que era feita no chão, sem praticáveis. Eram apresentados, geralmente, três textos todos feitos em rima com começo, meio e fim, intercalados pelo cantador, que era uma espécie de

⁵¹ O nome Imbuaça, foi uma homenagem dos integrantes do grupo a Manuel ‘Imbuaça’, que é era uma artista popular, próximo ao movimento estudantil, que foi assassinado na praia do Atalaia em Aracaju. Provavelmente este apelido de Manuel se derivava de imbruaça que quer dizer briga, confusão, bagunça.

⁵² Segundo Lindolfo ele não foi um membro fundador do grupo, porque outros dois irmãos dele já estavam no grupo, e ele preferiu não entrar no coletivo de imediato com receio de brigas em família.

apresentador ou narrador da peça, que anunciava quais histórias seriam apresentadas. Os atores que não estavam em cena, ficavam espalhados pelo círculo. Os atores não interagiam com o público, que mesmo que interferissem na apresentação era ignorado pelos atores. Esta característica foi alterada com o tempo, e o grupo passou a interagir e a brincar com o público, alternando textos com rimas e textos sem rimas, possibilitando desta forma a interferência do público.

Os espetáculos seguintes montados pelo grupo foram “*Alô, Alô, Aracaju*”, “*A Coroa do Meio*” e “*Escreveu Não Leu, Cordel Comeu*”, que partiu da adaptação de folhetos de Cordel. Em seguida, o Imbuaua realizou sua primeira montagem para um palco: “*Ara(fala)Cajú*”. Depois vieram as montagens de “*Velha Roupas Coloridas*” e “*As Irmãs Tenebrosas*”.

Sempre engajados com as questões sociais, em 1987 o grupo montou “*Velha Roupas Coloridas*” espetáculo que falava sobre a criação da nova Constituição brasileira, e a partir deste espetáculo o Imbuaua criou um novo espetáculo chamado “*Nui Noturno*”.

As outras montagens de destaque para o grupo foram “*A Farsa dos Opostos*” que contava a saga de um artista popular lutando para sobreviver do seu fazer artístico, “*Antonio Meu Santo*”, “*As Mulheres de Eurípedes*”, “*Chico Rei*”, “*Janeiro Meu Bem*”, “*Auto da Barca do Inferno*”, “*Senhor dos Labirintos*”, “*A Dança de Todos os Santos*” e, mais recentemente “*Desvalidos*” e “*O Palhaço e a Bailarina*”.

Desde 1980 o Imbuaua participou de festivais nacionais, e começou a levantar o interesse das pessoas pelo tipo de teatro que o grupo desenvolvia. A partir de então o grupo começou a ministrar oficinas no estado de Sergipe, e depois de 1982, por todo o país. Estas oficinas influenciaram a criação de outros grupos pelo Brasil, como por exemplo, o grupo “*Mambembe*” de Aracaju, o “*Teatro Popular de Aracaju*”, o “*Alegria, Alegria*” do Rio Grande do Norte, “*Quem tem boca é para gritar*” de Campina Grande e “*Joana Grajuru*” de Alagoas.

Estas viagens e contatos com outros grupos de rua, nacionais e internacionais, fizeram o grupo repensar sua forma de trabalho, que até então, estava extremamente focado no texto. Na montagem de “*As Irmãs Tenebrosas*” o grupo decidiu modificar sua estrutura de apresentação e inseriu elementos novos, como por exemplo, alterou o espaço cênico em roda, inseriu recursos visuais variados e utilizou um só texto, ou seja, uma só

estória e não três como eram feitos até então. Neste espetáculo os atores ficavam fora da roda. Para a construção do espaço cênico eram utilizados praticáveis, e os atores aproveitavam recursos ao redor da apresentação, como árvores e prédios. A dinâmica de troca de figurinos também foi alterada: antes os atores se trocavam na própria roda, na frente do público, nesta montagem os atores mudavam de figurinos fora da roda, onde se encontravam dois cabides – feminino e masculino – a uma distância considerável do espaço cênico, que em “*As Irmãs Tenebrosas*” era demarcado por instrumentos musicais e caixotes que eram transformados em praticáveis durante a apresentação.

A partir desta experimentação o grupo decidiu buscar novas técnicas de trabalho e começou a convidar profissionais especializados, por exemplo, um figurinista, uma professora de voz, um professor de canto para realizar treinamentos com o Imbuça, além dos atores praticarem Capoeira e terem acompanhamento de uma fonoaudióloga.

Com a entrada de um novo integrante no grupo com formação em dança, o coletivo passou a adotar coreografias e músicas folclóricas em seus espetáculos, e a partir de 1983 incorporou as músicas dos folguedos populares⁵³ e as danças do folclore sergipano⁵⁴ em seus trabalhos, sempre com a preocupação de manter os legítimos aspectos da cultura popular sergipana. Com a inserção das coreografias e danças folclóricas o grupo passou a utilizar um figurino típico dessas danças, para fazer seu cortejo inicial, ou como o grupo denominava seu “abre-alas”, ou seja, o grupo chegava cantando e dançando na rua, para chamar a atenção do público e, em algumas ocasiões, usava estas danças e cantos como elemento de transição entre os textos, ou intercalando-os.

Inicialmente o Imbuça ensaiava em sala emprestada pela Universidade Federal do Sergipe, depois na casa de um de seus membros, ou em locais emprestados. Os ensaios aconteciam de noite e em finais de semana, e o grupo tinha um caráter amador. Posteriormente, o coletivo alugou uma casa no Bairro Santo Antônio, próximo à residência de um dos seus integrantes. Este foi um passo que começou a mudar a cara do projeto grupal. No entanto, a grande mudança ocorreu em 1991 quando o grupo participou do primeiro Encontro Brasileiro de Teatro de Grupo em Ribeirão Preto. Na

⁵³ Em geral o Baião e a Chula.

⁵⁴ Tais como o Guerreiro, o Reisado, a Taieira e Chegança.

ocasião o grupo Fora de Sério de Campinas tinha vendido espetáculos do Imbuaça pelo interior do Estado de São Paulo. Então após o Encontro, o grupo partiu em turnê pelo interior de SP terminando suas apresentações na capital no dia de São Pedro.

O Imbuaça realizou uma importante visita ao grupo Vento Forte em sua sede na capital, pois ao retornar para Aracaju o grupo decide seguir o exemplo do Vento Forte. Desta forma os membros do grupo invadiram um espaço próximo à casa - que atualmente é sua sede - que haviam alugado. Após a invasão o Imbuaça comunicou ao prefeito de Aracaju e pediu a assinatura de um contrato de comodato. O pedido foi encaminhado à Câmara Municipal de Aracaju, que aprovou por unanimidade o uso do espaço pelo grupo Imbuaça por um período de vinte anos. Atualmente o grupo espera que quando este contrato vencer, a prefeitura passe o espaço de forma definitiva para o Imbuaça.

Desde a aquisição da sede o grupo vem desenvolvendo um trabalho mais profissional, passando a ensaiar de três a quatro vezes por semana, e assumindo um compromisso efetivo com o grupo. Para o ator Lindolfo Amaral a aquisição da sede foi um marco de reorganização para o grupo que passou a assumir definitivamente o Imbuaça como uma instituição importante dentro da sociedade, segundo o ator:

“A sede nos colocou uma responsabilidade maior. Não é só para administrar a sede, mas pagar as despesas da sede. Então isso já muda completamente, e a sede também faz com que o grupo adquira uma postura profissional.”⁵⁵.

Na sede são desenvolvidos os espetáculos do grupo, desde a montagem até a própria apresentação dos mesmos. Também acontecem no espaço exposições, projetos sociais e um encontro folclórico realizado anualmente. A sede do grupo tem uma sala multimeios, que em geral é usada para exposições, festas e reuniões; um espaço para apresentação de espetáculos, com capacidade para 140 pessoas; biblioteca e secretaria. Seu funcionamento é diário no período da tarde e da noite.

O Imbuaça é um grupo fechado, onde novos membros são convidados a participar do coletivo de acordo com a decisão de seus integrantes ou da necessidade do grupo. O grupo também convida eventualmente diretores para dirigir seus trabalhos, assim como também contrata atores para determinado espetáculo, no entanto, estes atores

⁵⁵ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Lindolfo Amaral, Aracaju, 2008.

e/ou diretores não entram como membros efetivos do Imbuaça, e sim tem uma relação pontual de trabalho com o grupo.

A formação dos membros do Imbuaça é basicamente através de estudos de textos, além da dança, expressão corporal, aeróbica e intercâmbio com outros grupos ou artistas. O grupo realiza sua organização, criação e produção sempre de forma coletiva, onde cada membro do grupo possuiu uma função específica dentro do grupo. As decisões são tomadas por todos os membros de coletivo em reuniões. E desenvolvem, em média, a montagem de um espetáculo a cada dois anos, dependendo de seus projetos e da obtenção de recursos financeiros.

Inicialmente o grupo passava o chapéu em todas as apresentações, mas atualmente o coletivo não adota mais esta prática, porque, mesmo sendo uma tradição do teatro de rua, o Imbuaça, segundo Lindolfo, acha errado passar o chapéu em produções subsidiadas pelo poder público, via lei de fomento, como é o caso de suas últimas montagens. A isso se deve agregar o fato de que o dinheiro arrecadado por esta prática é irrisório.

O Imbuaça sempre buscou interagir com a comunidade. No ano de 2000 criou o projeto Zabumbadores do Folclore, que acontece todos os anos, no último sábado do mês de agosto, em comemoração ao Dia Internacional do Folclore (22 de agosto). O projeto consiste na realização de um cortejo de grupos folclóricos do Estado do Sergipe pelo bairro onde está a sede do grupo: o cortejo sai da Rua São João e vai até a Rua Santo Antônio, quando chegam à colina desta rua todos os grupos se apresentam. Mas existe uma particularidade, são convidadas oito escolas da rede municipal e estadual de Aracaju para participarem do cortejo e assistirem as apresentações. No entanto, estes alunos são preparados pelos professores de suas escolas para fazer entrevistas, fotografar e filmar os grupos. Ao retornarem para suas escolas, estes alunos fazem um relato do que assistiram, fazem debates, estudam a origem e significados de cada manifestação – a maioria no universo das danças dramáticas. Todos os grupos que participam recebem cachê, transporte e alimentação. E todos os anos o Imbuaça busca patrocínio para financiar toda a infra-estrutura necessária para que o projeto aconteça.

Em 2007 por falta de patrocínio não houve o cortejo, no entanto, o Imbuaça aproveitou a Mostra Brasil que aconteceu em março de 2008, com o patrocínio do

Governo do Estado e da Prefeitura de Aracaju (por meio da Fundação municipal de Cultural, Turismo e Esporte – Funcaju), e convidou os grupos de folclore para fazer a abertura da Mostra.

A “Mostra Brasil de Teatro de Rua” foi idealizada e realizada pelo grupo Imbuauça, tendo Lindolfo Amaral como coordenador, a Mostra fez parte da comemoração de aniversário de 153 anos de Aracaju e da comemoração dos 30 anos de existência do grupo Imbuauça. O objetivo do evento foi proporcionar um espaço para a tradição do teatro de rua trazendo ao público uma temática histórica através do teatro. A Mostra também possibilitou o encontro de estilos distintos de apresentações de teatro de rua e promoveu a pesquisa e a troca de experiências entre os grupos. Todos os espetáculos foram gratuitos e abertos ao público, às apresentações aconteceram em uma praça e dois teatros da cidade. O encontro reuniu grupos teatrais de todo o Brasil trazendo para a população de Aracaju um encontro com as tradições de vários estados do país.

O grupo também realiza projetos sociais ministrando aulas para crianças e adolescentes, através de dois projetos: o *Projeto Tom Mané Preto* e o *Projeto Ponto de Cultura Nosso Palco é a Rua*.

O *Projeto Mané Preto* foi criado no ano de 2001, e consiste na realização de oficinas de teatro, dança e música, todas gratuitas, destinadas a crianças e adolescentes - entre 07 e 18 anos - em situação de risco social. Todas são moradoras do bairro onde o grupo tem sua sede (Santo Antonio) e/ou seus arredores. A única exigência do projeto é que a crianças e/ou adolescente esteja matriculada na rede estadual e/ou municipal de ensino. Este projeto nasceu em decorrência de que os integrantes do grupo perceberam que havia inúmeras crianças nos arredores da sede do Imbuauça que ficavam perambulando pela rua sem fazer nada. O grupo resolveu então, chamar estas crianças nos domingos de manhã para entrarem na sede, e começaram a trabalhava com elas pinturas, colagens, a fazer cortejos nas quadras, andavam de pernas de pau, tocavam instrumentos e cantavam, e depois todos voltavam para a sede e o grupo oferecia um lanche para as crianças. Com o tempo, a quantidade de crianças foi aumentando e o Imbuauça decidiu formalizar esta ação como um projeto do grupo.

Em comemoração aos seus vinte anos de existência, o grupo lançou no ano de 1997 um CD e um catálogo fotográfico do Imbuauça. O CD tinha 16 faixas, contendo

musicas compostas exclusivamente para os espetáculos do grupo e outras musicas pertencentes ao folclore sergipano que também fazem parte dos espetáculos do grupo. Ambas as ações foram patrocinadas via Lei Municipal de Incentivo a Cultura.

Já em 2002 para comemorar os vinte e cinco anos de existência do Imbuauça, o grupo organizou um encontro em Aracaju com diretores de quinze grupos de teatro nacionais⁵⁶. Neste encontro o grupo descobriu que o BNDES havia lançado um edital. O Imbuauça então aproveitou a oportunidade e articulou um projeto que trabalhava com a idéia de fazer arte como um meio e não como um fim, assim nasceu o projeto “*Mané Preto*”, que acabou sendo aprovado e no ano de 2003 passou a ser patrocinado pelo BNDES com uma média de cem alunos. O projeto perdura até hoje e já contou com o patrocínio da BOVESPA, do BANERJ, do Banco do Estado de Sergipe, do Criança Esperança, da UNICEF, do FMDE e atualmente não tem patrocínio, mas as atividades continuam.

O outro projeto do grupo *Nosso Palco é Rua*, tem o objetivo de inclusão social de jovens que estão em situação de risco social tendo a arte como um fim através da formação artística. O Projeto é voltado para o atendimento de 40 adolescentes com faixa etária entre 15 e 18 anos, também moradores do bairro ou de suas redondezas e funciona desde o ano de 2004.

A finalidade do projeto é - através de um curso profissionalizante - descobrir talentos e formar cidadãos. O curso é composto por aulas de introdução ao teatro, história da arte e cultura sergipana, musicalização, noções de patrimônio material e imaterial, entre outras atividades, com o objetivo de fornecer condições para que estes jovens se tornem animadores culturais e consigam emprego. O projeto tem patrocínio do Ministério da Cultural – Minc e constitui-se em um Ponto de Cultura, ou seja, um espaço de valorização, acesso e criação do saber e fazer do nosso povo. Podemos destacar como fruto deste projeto alunos que foram inseridos no mercado teatral de Aracaju participando do elenco do grupo Imbuauça no espetáculo “*Desvalidos*”.

O grupo hoje é um coletivo com seis integrantes: Lindolfo Amaral desde 1978, Isabel Santos Neves desde 1980, Tonhão *du* Imbuauça desde 1990, Tetê Nahas desde 1991, Manuel Cerqueira desde 2002 e Iradilson Bispo desde 2004. Fora os seis

⁵⁶ É interessante destacar a presença do Grupo Galpão neste encontro.

integrantes, existem outras pessoas que fizeram ou ainda fazem parte de um determinado espetáculo, como por exemplo, Luciano Lima que faz o espetáculo “*Desvalido*” desde 2004, a Ana de Paula que passou a integrar o elenco de “*Antonio meu Santo*” em 2001 e também está no elenco de “*Desvalidos*”. Ana Kelly Melo, Islaine Santos e Luiz Antonio foram alunos do Imbuuçã⁵⁷, participando de suas oficinas, e foram convidados a participar do espetáculo “*Um Teatro Chamado Cordel*”, o Leandro Handel que também foi aluno do grupo faz parte do elenco de “*O Palhaço e a Bailarina*”, a Raquel Leão que tem formação como bailarina clássica que e também faz o espetáculo “*O Palhaço e a Bailarina*” e Rita Maia que entrou no grupo na década de 1990 e depois saiu, formou um outro coletivo de trabalho, mas se apresenta atualmente no espetáculo “*Um Teatro Chamado Cordel*”. Fora todos os nomes citados acima, ainda acompanham o Imbuuçã em seus espetáculos sanfoneiros, percursionistas e técnicos.

Para a composição atual do Imbuuçã, “Grupo” significa para eles duas coisas: o desenvolvimento de uma pesquisa de linguagem e a realização de um trabalho coletivo, ou nas palavras de Lindolfo, uma ação coletiva. Ou seja, não difere muito do ideal de grupo que o Imbuuçã tinha lá na sua primeira formação em 1977. O Imbuuçã realiza suas produções, na maioria das vezes, fora do circuito comercial e atinge diversos públicos e camadas sociais, além de também levar seus trabalhos para áreas rurais e pequenos vilarejos.

O grupo continua priorizando o trabalho coletivo, e todas as decisões são tomadas por todos os membros do grupo, não existe um integrante que tenha maior poder de decisão que outro, as deliberações não são votadas e sim discutidas até se chegar há um consenso. E tudo é discutido em reuniões com a participação dos seis integrantes, nestas reuniões – que acontecem de acordo com as necessidades do grupo – são discutidos os projetos que o grupo vem desenvolvendo, suas próximas ações, as atividades artísticas que irão realizar, tarefas relativas à administração da sede, entre outras coisas. Nestas reuniões também são definidas funções específicas – de acordo com as demandas do grupo – que cada um irá desenvolver em determinado período.

Pois mesmo as decisões sendo tomadas em grupo, cada um dentro do grupo tem uma ação específica pela qual é responsável dentro do coletivo. Um é responsável pela

⁵⁷ Oriundos do projeto “Nosso Palco é a Rua”.

administração da sede, um responsável pelos ensaios dos espetáculos, um responsável pela manutenção dos figurinos, um responsável pelos equipamentos do grupo, um responsável pelas finanças e um responsável pela venda de espetáculos. Segundo Lindolfo Amaral⁵⁸, falta hoje ao Imbuaua, um assessor de imprensa que se responsabilize pela imagem do grupo e divulgue suas ações. No entanto, o coletivo não dispõe de verba para manter uma assessoria profissional e desempenha essa tarefa de forma coletiva, mas improvisada.

Todos os integrantes do grupo têm autonomia para vender os espetáculos do grupo, mas existe um responsável por fazer esta função, no caso o Lindolfo Amaral, que também pode ser considerado o produtor do Imbuaua. É interessante observar que o grupo se auto-sustenta, no entanto, todos os seus integrantes possuem outra forma de renda, porque o Imbuaua não gera, apesar de sua grande importância cultural, e particularmente sua significação regional, recursos para que todos seus integrantes vivam exclusivamente do grupo. Os integrantes do coletivo completam suas rendas com trabalhos relacionados ao teatro - em geral dando aula ou fazendo produção cultural - mas realizados fora do grupo. Em relação aos cachês recebidos pelo grupo, este é dividido igualmente entre todos os integrantes do coletivo, ficando sempre uma parte para a manutenção do grupo.

Sobre o treinamento do ator, este é feito de forma continuada com encontros semanais para este treinamento. O grupo acredita que cada ator deva se especializar em determinada área para depois trazer para o restante do elenco sua especialização. Então dentro do Imbuaua tem, por exemplo, o Tonhão que vem se especializando em ritmo, música e percussão; o Lindolfo Amaral que vem se especializando em dramaturgia; Tetê Nahas e Iradilson Bispo ficam responsáveis pela parte de corpo e Isabel Santos Neves se dedica ao estudo do jogo.

Em relação à direção dos espetáculos, dependendo da montagem o grupo trabalha com diretores convidados, por exemplo, para dirigir "*Desvalidos*" o grupo convidou Rodolfo Garcia Vasques da companhia Os Satyrus, para dirigir "*Senhores do Labirinto*" convidaram João Marcelino. No entanto, os atores do Imbuaua também assinam a direção de alguns espetáculos, em especial Lindolfo, Tetê, Iradilson e Tonhão.

⁵⁸ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Lindolfo Amaral, Aracaju, 2008.

A respeito da administração da sede e do grupo, o Imbuaua vem passando por um período de reestruturação de aproximadamente dois anos, desde a morte de uma de suas integrantes: Valdice Telles. Valdice entrou no grupo Imbuaua no ano de 1980 e desde então foi a pessoa que mais tomou frente em relação a gerir o grupo. Quando o Imbuaua começou sua trajetória e se organizou burocraticamente, apesar de terem estatuto e uma diretoria, como eles não tinham recursos financeiros, o trabalho em termos de burocracia era insignificante. Os espetáculos eram vendidos a preço baixos, o valor era quase simbólico, e o retorno financeiro era destinado apenas à manutenção dos próprios espetáculos.

Com o tempo, o grupo foi ampliando suas atividades e foi vendo a necessidade de se contratar um contador, de recolher ISS (Imposto Sobre Serviço), declarar imposto de renda, entre outras especificidades. Por ter certa afinidade com estas especificidades, Valdice Telles foi quem sempre cuidou de todos estes aspectos dentro do grupo, foi ela o primeiro membro do Imbuaua a começar organizar a parte financeira e a gestão do grupo, e fez isso por vinte e cinco anos.

Como foi dito acima, com a aquisição da sede o grupo se profissionalizou, e a partir de então, as necessidades financeiras e administrativas do coletivo aumentaram. O Imbuaua passou a ter de administrar não só suas montagens e apresentações, mas também sua sede com equipamentos, figurinos, água, energia, material de expediente, etc. E era Valdice Telles a pessoa que passava mais tempo na sede do grupo, acompanhando de perto todas as necessidades tanto do grupo, quanto da sede e administrando tudo isso. Desde 2005 quando Valdice Telles faleceu ninguém do grupo assumiu sua função. E atualmente o Imbuaua está atravessando um período de dificuldades organizativas, pois seus integrantes não dispõem nem de tempo, nem de habilidade para assumir a função de gestor dentro do grupo.

Essa ausência faz evidente a carência de profissionalização de gestão no grupo, pois sua falta acarreta uma desarticulação no coletivo, que percebe a dificuldade de traçar uma estruturação prática e operacional que necessita de algumas especificidades por parte de quem a faça. Esta desarticulação ocasiona conseqüências que vão influenciar diretamente no trabalho artístico, na forma organizacional e nos projetos do grupo.

O Imbuuça é reconhecido como uma associação de utilidade pública municipal, estadual e federal. Juridicamente o grupo se organiza como uma associação sem fins lucrativos, denominado “*Imbuuça Produções Artísticas*” e atua nas áreas de Arte e cultura, crianças e jovens, e educação. Sua finalidade : montagem, produção e circulação de espetáculos, além da realização de oficinas e cursos nas áreas de arte-educação. Em seu estatuto os cargos estão divididos em quatro categorias: presidente, secretário, tesoureiro e diretor de comunicação (relações públicas). No entanto, esta divisão está apenas no papel, na prática o grupo não funciona desta maneira, pois a divisão de tarefas acontece de acordo com a afinidade e identificação de cada membro do grupo, e todos acabam por auxiliar todos em suas tarefas de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um.

O presidente da associação que atualmente é a Isabel Santos Neves, administra toda a documentação, prepara a prestação de contas e organiza a parte administrativa do grupo, mas isso não adquire a característica de uma tarefa de gestão organizacional, pois além de Isabel Santos não ter familiaridade com a linguagem administrativa, a presidente do grupo apenas realiza um trabalho de administração do cotidiano do coletivo, lidando com assuntos mais relacionados a aspectos burocráticos, a presidente não traça metas em longo prazo, não organiza a logística do grupo, não pensa em estratégias de ação, etc. Tet Nahas é a tesoureira da associação e responsável pela administração da sede⁵⁹, no entanto ela se dedica mais a coordenar os ensaios do grupo e fazer a preparação corporal dos integrantes. Manuel Cerqueira é o responsável pela coordenação pedagógica dos projetos desenvolvidos pelo grupo, Lindolfo Amaral fica com a parte da produção do grupo, tentando vender espetáculos e fazer parcerias, Iradilson Bispo fica com a parte de elaboração e formatação de projetos, assim como a parte de desenvolver os programas, *folders* e camisetas do grupo. E Tonhão desenvolve o trabalho musical e coordena o ensaio do cordel.

Cada um tem uma função definida no grupo, no entanto, todos auxiliam todos. O grupo não possui uma gestão profissional que d conta do montante de ações do Imbuuça, seu modelo de auto-gestão funcionou bem até o momento em que sua gestão e

⁵⁹ Desde o final de 2007, devido à gravidez complicada de Tet, quem assumiu a função de administrar a sede foi Lindolfo Amaral.

produção estavam centradas na figura de Valdice Telles. Todos cooperavam com o trabalho, mas Valdice Telles respondia diretamente pelas ações do grupo, e mesmo sendo um processo grupal artesanal baseado no trabalho coletivo, funcionava com sucesso e retorno tanto financeiro, quanto de mídia e reconhecimento frente à sociedade.

Com a atual desarticulação do grupo, seus integrantes percebem a dificuldade de preservar espaços de autonomia e pensar em estratégias de distribuição e fruição de suas ações. Pode-se aqui destacar o fato de todos os integrantes do Imbuça terem atualmente outras atividades fora do grupo que lhe proporcionem renda, diminuindo radicalmente o tempo que cada um se dedica ao grupo.

É interessante observar ainda, a considerável diminuição da participação do coletivo em festivais nacionais e uma redução na venda de espetáculos, assim como o fato do grupo não ter conseguido realizar no ano de 2007 o projeto Zabumbadores do Folclore por falta de patrocínio, seus outros dois projetos também não contam, hoje em dia, com patrocínio. Ainda assim o coletivo procura se organizar e manter todos os seus projetos assim como sua qualidade artística, cultivando uma coerência entre seu discurso e sua prática. O grupo continua valorizando os vínculos interpessoais e conservando o intercâmbio com outros grupos e a pesquisa e experimentação cênica. Ao mesmo tempo o coletivo busca por uma sustentabilidade que possa conservar as características fundamentais da sua criação artística.

Em relação ao financiamento do Imbuça, no começo de sua formação não contatava com nenhuma espécie de ajuda financeira. Por exemplo, quando eram convidados a participar de um festival, o grupo ia de ônibus com passagens pagas pela secretaria municipal, sem recurso para alimentação no caminho, cada um arcava com seus gastos. Os figurinos, na maior parte das vezes, eram compostos pelos próprios atores a partir de roupas velhas. Os espetáculos eram financiados pelos próprios integrantes do grupo, cada um tirava de seu salário 1,5% para dar ao grupo.

Até o ano de 1989 os recursos financeiros eram inexistentes e o grupo trabalhava em condições precárias. Após a aquisição da sede a situação financeira do grupo começou a melhorar. E o grupo passa a adotar uma postura de contratar um diretor para dirigir certo espetáculo, o grupo tem a estrutura física para ensaiar, etc.

Um incentivo para o grupo, foi o projeto “Cena Aberta” do Ministério da Cultura e Ministério do Trabalho no ano de 2001, onde o Imbuaça recebeu a quantia de cento e noventa e três mil reais para desenvolver suas atividades durante um ano e montar o espetáculo “*Senhor dos Labirintos*”, este foi um período onde todos os integrantes do grupo se dedicaram em tempo integral ao grupo.

No ano de 2006 o Imbuaça participou da Mostra Latino Americana de Teatro de Grupo, em São Paulo, apresentando o espetáculo “*Teatro Chamado Cordel*”. Quem coordenou esta mostra foi a Cooperativa Paulista de Teatro.

A montagem do espetáculo “*Desvalidos*” foi possível porque o grupo ganhou o edital da Funarte - Prêmio de Teatro Miryam Muniz. E desta forma desenvolveu uma produção consistente, contratando Rodolfo Vasques para fazer a direção do espetáculo e pode contar ainda com figurinos e cenários assinados por um artista plástico, além de poder contratar um profissional para desenvolver a trilha sonora do espetáculo e um preparador vocal.

No ano de 2007, para comemoração de seus 30 anos, o Imbuaça organizou uma série de atividades, entre elas vale destacar à “Mostra Brasil de Teatro de Rua” (que já foi mencionada acima) e o “Projeto Verão 2007” que teve, entre outras atividades, a apresentação da peça “*Teatro Chamado Cordel*” e a turnê do grupo com o espetáculo “*Desvalidos*” pelo interior de Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia - esta turnê teve o patrocínio da Petrobrás e da Fundação Nacional de Arte – Funarte. Também fez parte de comemoração a apresentação do grupo no Teatro Tobias Barreto em Aracaju encerrando a Semana Sergipana de Teatro.

Atualmente o Imbuaça não tem um patrocinador permanente, no entanto, já ganhou alguns editais públicos – entre eles Caravanas da Funarte e o Prêmio Miryam Muniz - e já aprovou e captou projetos via lei de incentivo à cultura. Hoje o grupo se mantém, basicamente, da venda de seus espetáculos e de editais públicos nos quais o grupo tem participado. É interessante ressaltar que a Lei Municipal de Incentivo à Cultura de Aracaju está inativa a cerca de seis anos, sendo que em 2007 a prefeitura lançou um edital de montagem com prêmios de quinze mil reais, o grupo Imbuaça não participou, pois considerou que a quantia era irrisória para montagem de um espetáculo. Quanto ao Fundo Estadual de Cultura do Sergipe, segundo o grupo, este não tem desenvolvido

nenhum tipo de ação no que diz respeito a apoiar a produção artística do estado, restando ao grupo, somente as leis e editais nacionais.

O Grupo faz parte do “Ajuda Brasil”⁶⁰, que é uma associação civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo principal promover o encontro de entidades artísticas e sociais - que precisam de doações - com potenciais doadores e voluntários. O “Ajuda Brasil” usa a internet para fazer o cadastro destas pessoas e fornecer dados, como por exemplo, uma conta bancária onde podem ser feitas doações para as entidades cadastradas.

Atualmente, o Imbuaça tem em seu repertório os espetáculos “*Um Teatro Chamado Cordel*”, “*Farsa dos Opostos*”, “*O Palhaço e a Bailarina*” e “*Desvalidos*”. Os ensaios do grupo são marcados de acordo com as necessidades, ou seja, quando se tem uma apresentação agendada o grupo se reúne para ensaiar o espetáculo em questão. Em geral o coletivo se encontra nas tardes de segundas, quartas e sextas-feiras.

O grupo continua desenvolvendo o projeto “Mané Preto” e o “Nosso Palco é Rua” todas as terças e quintas-feiras. E estão trabalhando na montagem de dois novos espetáculos com os alunos do Imbuaça: Iradilson está dirigindo um auto de Santo Antônio, que tem estréia prevista para junho de 2008 com alunos provenientes dos dois projetos do grupo; e Lindolfo está dirigindo a montagem de uma peça sobre o conto “A Miséria” com dez atores do projeto “Ponto de Cultura Nosso Palco é Rua”, que teve sua estréia em maio de 2008.

O grupo também ganhou o prêmio Miryam Muniz para publicar o primeiro livro que conta a história dos trinta anos do grupo, que atualmente está em fase de finalização. O Imbuaça também vem desenvolvendo um trabalho que inclui a apresentação de performances sob encomenda, além da realização de abertura de eventos e trabalhos pontuais de acordo com solicitações prévias.

Em relação à divisão interna de recursos, o Imbuaça procede, na maioria dos casos, da seguinte maneira: de 30% a 35% de tudo que o grupo recebe fica para o caixa do Imbuaça. Cerca de 40% é destinado ao elenco, e o restante para a produção técnica. A divisão entre os atores é igualitária, ou seja, os atores do grupo e os atores convidados recebem os mesmos valores, e se o diretor é do grupo, este recebe a mesma quantia que

⁶⁰ Fundado em 2003 e tem sede no Rio de Janeiro.

os atores recebem. Estes valores estão baseados no piso salarial que o sindicato de atores propõe.

O valor⁶¹ cobrado pelas apresentações do grupo é calculado com base à forma de divisão necessária no momento, ou seja, o grupo decide o cachê de determinada apresentação de acordo com o número de pessoas que está envolvido na mesma, por exemplo, atores, técnicos, músicos, etc., suas necessidades técnicas e um percentual que deve ficar para o caixa do Imbuia para a continuidade do grupo.

2.3 Companhia Carona

A Cia. Carona de Teatro nasceu no ano de 1995 na cidade de Blumenau em Santa Catarina. Em seus quase treze anos de existência o grupo se dedicou à pesquisa do trabalho do ator realizada dentro de um grupo. Suas montagens refletem este processo de trabalho que sempre teve a pesquisa como guia levando para seus espetáculos a ousadia, o risco e a experimentação.

O grupo atualmente tem sete integrantes, sendo um diretor - Pepe Sedrez⁶², e seis atores: Fábio Hostert, James Beck, Léo Kufner, Sabrina Marthendal, Sabrina de Moura e Roberto Morauer. Fora o dramaturgo - Gregory Haertel, que efetivamente não faz parte do grupo, no entanto, mantém uma relação muito próxima ao coletivo assinando a dramaturgia dos dois últimos espetáculos da companhia e acompanhando o processo de trabalho colaborativo desenvolvido pelo grupo.

Em seu currículo, a companhia tem a montagem de oito espetáculos, além de atualmente desenvolver trabalhos para empresas e administrar sua escola de teatro. Dos sete atuais integrantes do grupo, apenas Pepe Sedrez está desde a fundação e acompanhou toda sua história. O ator Roberto Morauer foi fundador, mas em determinado período ficou afastado do grupo, retornando no ano de 2006.

Na trajetória do grupo, temos em agosto de 1995 a fundação da Cia. Carona de Teatro pelo diretor Pepe Sedrez e os atores Roberto Morauer e Léo Almeida⁶³. Todos

⁶¹ Em média, uma apresentação do grupo, custa hoje, cinco mil reais, valor livre de despesas de transporte, alimentação e hospedagem.

⁶² Romualdo Luciano Sedrez

⁶³ Marileia de Almeida

eram integrantes de um recém extinto grupo de teatro chamado “Meu Grupo”. O “Meu Grupo” era um coletivo de dez pessoas provenientes de um curso de teatro ministrado por Pepe Sedrez. O grupo trabalhava dentro da escola onde aconteceu o curso e chegou a montar alguns espetáculos, no entanto, devido a discussões internas, o grupo se desfez e os três integrantes citados acima, resolveram seguir fazendo teatro juntos e formaram um outro grupo, no caso a Cia. Carona de Teatro que juridicamente respondia pelo nome de Schiki-Schiki – Teatro e Produções Artísticas LDTA.

De sua fundação é interessante destacar o fato de que, ao contrário da maioria dos grupos de teatro nacionais, a Cia. Carona não se instituiu juridicamente como uma Associação sem fins lucrativos e sim como uma micro empresa. Segundo seus integrantes, isto ocorreu devido à pressa que eles tinham de conformar uma pessoa jurídica e participar de editais. Ao procurar um contador que não tinha experiência prévia com a área de arte, este informou ao grupo que não seria possível abrir uma associação sem fins lucrativos e cobrar ingressos nos espetáculos, como os integrantes do grupo também não tinham conhecimentos jurídicos acreditaram no contador e optaram por abrir uma micro empresa com encargos tributárias relativamente altos.

Inicialmente, o principal objetivo da Cia. Carona era montar um espetáculo que fizesse o maior número possível de apresentações. Então o recém formado grupo, se reuniu e decidiu montar um espetáculo infantil que pudessem levar as escolas. Esta idéia partiu do exemplo de outros grupos no Estado que vinham desenvolvendo trabalhos voltados para a escola e estavam conseguindo bons resultados com esta prática.

A primeira montagem do grupo foi o espetáculo infantil “*Lendo e Aprendendo*” que estreou no começo de 1996 e ficou no repertório do grupo durante quatro anos. Com direção e texto de Pepe Sedrez, esta primeira montagem da Carona foi apresentada em cerca de trinta cidades catarinenses e dez cidades no Rio Grande do Sul. O espetáculo também participou de festivais pelo estado de Santa Catarina, entre eles o Festival Nacional de Teatro Infantil e o Festival Catarinense de Teatro em Itajaí, onde recebeu os prêmios de melhor texto, figurino e maquiagem.

O espetáculo foi produzido pelo próprio grupo, que no momento de sua fundação decidiu também preocupar-se com a questão da gestão do grupo, uma vez que identificavam que o antigo “Meu Grupo” teve grande carência nesta parte e este foi um

dos fatores de seu insucesso. Para tanto, os três integrantes da companhia fizeram um curso de administração de vendas para se aproximarem desta linguagem, além de participarem de seminários e assistirem a fitas de vídeo sobre como vender bem, como apresentar o seu negócio e quem é o seu cliente. O diretor Pepe Sedrez em entrevista a autora avalia esta prática como positiva, além de ressaltar que a mesma trouxe retorno ao grupo que conseguiu vender seu primeiro espetáculo com facilidade para as escolas. A tática adotada pelo grupo foi a de cobrar ingressos com valor pequeno, mas de se apresentarem em muitas escolas, o que proporcionou a manutenção financeira da recém formada companhia teatral.

Outro fator que favoreceu a venda do espetáculo foi a escolha do tema que tinha ligação direta com a educação, sendo sempre bem aceito pelas escolas. A idéia do tema partiu do fato de que os três integrantes partilhavam o gosto pela leitura e queriam transmitir este “gosto” para as crianças. O grupo optou, com a montagem de um texto infantil direcionado para escolas, por percorrer um caminho, pode-se dizer mais fácil, se tratando da venda dos espetáculos – uma vez que o público está lá, e se supõe que está garantido. No entanto, esta opção não foi puramente comercial, os integrantes do grupo desenvolveram um trabalho com qualidade técnica e relevância temática. Ao abordar o tema da importância da leitura, incentivando de forma lúdica as crianças a lerem, o espetáculo *“Lendo e Aprendendo”* agradou a todos no setor educacional e as próprias professoras acabavam divulgando e em algumas vezes vendendo o espetáculo para outras escolas.

As montagens posteriores do grupo, no ano de 1999, foram *“Romeu e Julieta”* e *“Então é Natal...”*. O espetáculo *“Romeu e Julieta”* também foi montado com o intuito de se apresentar em escolas, mas desta vez para uma faixa etária diferente, para adolescentes. Pepe Sedrez fez a adaptação e direção da peça, que teve parceria com a Secretaria Municipal de Educação se apresentando em inúmeras escolas da rede pública de ensino de Blumenau. O grupo iniciou a montagem do espetáculo paralelamente com as apresentações de *“Lendo e Aprendendo”*. No entanto, quando *“Romeu e Julieta”* ficou pronto, sua estrutura cenográfica havia ficado tão grande, que impossibilitou o grupo a viajar com dois espetáculos. Com isto, a Cia. Carona foi, aos poucos, parando de

apresentar o espetáculo “*Lendo e Aprendendo*”, e investindo mais em seu segundo espetáculo.

Para a montagem de “*Romeu e Julieta*”, foram incorporados ao grupo mais dois atores – Nelson e Luciana. No segundo ano de apresentações do espetáculo, Nelson saiu do grupo e entrou o ator Arno Alcântara Júnior, que acabou fazendo com que o grupo repensasse seus objetivos. O Arno Alcântara Júnior trouxe para a Cia. Carona a ambição de realizar uma pesquisa sobre o trabalho do ator, que naquele momento, o grupo havia deixado de lado, devido à agenda de apresentações.

O grupo passa então, a se interrogar sobre qual seria seu objetivo e começa a refletir sobre o trabalho do ator estudando e pesquisando. Foi nesta época, no ano de 2000, que a Cia. Carona decidiu ir a Buenos Aires para fazer a oficina do grupo *Périplo Campãnia Teatral*⁶⁴, sendo este encontro um marco para o grupo, que ao retornar de Buenos Aires estava com novo ânimo, e passou a ter como objetivo primordial a pesquisa sobre o trabalho do ator e seu treinamento. Podemos observar que naquele momento o treinamento do ator passou a ser o elemento organizador das ações do grupo o que se tornou um instrumento de comercialização de seus espetáculos, reestruturando o projeto de produção da Carona: que a partir de então passou a buscar recursos que permitissem a companhia realizar um treinamento diário, sistematizando uma pesquisa em longo prazo, que não visava apenas a construção de um novo espetáculo.

A montagem de “*Então é Natal...*” foi um misto de comédia e drama, composto por sete histórias que traziam para cena situações comuns sobre os festejos natalinos. Arno Alcântara e Pepe Sedrez assinam o texto que foi produzido para ser apresentado no final do ano, e acabou sendo retomado pelo grupo em 2000, desde então todos os anos o espetáculo é reeditado para se apresentar nos meses de novembro e dezembro, como uma forma de obter um aumento nos recursos financeiros do grupo. Em geral o espetáculo só acontece sob encomenda, e na maioria das vezes é direcionado para festas de final de ano de empresas. Apesar de ter relevância artística este projeto do grupo foi produzido e vem sendo vendido como um “atrativo” ou “entretenimento” para festejos de fim de ano.

⁶⁴ Companhia dirigida por Diego Casabat, com sede na capital da Argentina, onde ministram curso de formação para atores e diretores, realizando anualmente nos meses de janeiro e fevereiro um seminário teórico-prático intensivo.

Em 2000, através do projeto “Brecht para todos”, e em parceria com a Prefeitura Municipal de Blumenau, o grupo montou o espetáculo “*O Homem ajuda o Homem*” a partir da peça didática de Brecht, e levou-a para doze comunidades do município. A montagem proporcionava um questionamento sobre a dominação do homem pelo homem e suas relações. Nesta época, entraram para o grupo dois atores, um deles foi o Fábio Hostert, que ainda faz parte da Carona.

A montagem contou efetivamente com o patrocínio da prefeitura que disponibilizou, além de uma considerável quantia em dinheiro para a produção do espetáculo, salários mensais para todos os integrantes do grupo que na ocasião foram contratados temporariamente como funcionários públicos da prefeitura municipal de Blumenau, recebendo um salário de R\$ 800,00. Esta remuneração fixa proporcionou ao grupo certa estabilidade financeira e todos os integrantes do coletivo conseguiram se dedicar exclusivamente para o projeto, além de ter tempo disponível para realizar seu treinamento e pesquisa sobre o trabalho do ator.

É Interessante ressaltar que a idéia do projeto “Brecht para todos” partiu do grupo, que naquele momento se interrogava sobre como levar o teatro para as comunidades mais afastadas e como fazer com que o teatro ajudasse aquelas comunidades a refletirem sobre sua condição marginal na sociedade. A companhia então decidiu apresentar um projeto para a prefeitura que na época era governada pelo PT, e a escolha de montar Brecht, surgiu entre outros fatores, do fato de que este era um dramaturgo alemão o que vinha de encontro com as raízes da cidade e serviu de argumento para convencer a prefeitura, uma vez que o grupo apresentou Brecht como um legítimo representante da cultura alemã. Segundo Pepe Sedrez o argumento apresentado à prefeitura foi o de que “o discurso do partido trabalhista era muito próximo à idéia do projeto, e também poderia servir como uma forma de dizer que Bertolt Brecht é alemão, um alemão para combater um pouco desta cultura germânica de bandinha e florzinha. Vocês querem cultura germânica, isto daqui também é cultura germânica”⁶⁵.

A Prefeitura também disponibilizou para o projeto uma forte divulgação, feita por cerca de três funcionários da prefeitura, escolhidos pelo grupo. Estes funcionários iam até as comunidades em que a peça seria apresentada, cerca de uma semana antes e

⁶⁵ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

divulgavam o espetáculo de porta em porta. A Peça era encenada na rua, mas contava com a estrutura de um tablado e arquibancadas, além de ter iluminação e microfones. O trabalho dos atores para esta montagem foi todo a partir dos elementos técnicos que a Cia. Carona havia pesquisado com a Companhia *Periplo*, na Argentina. Isso significou um começo de mudança no que diz respeito aos objetivos do grupo que passaram a ter como prioridade a pesquisa do trabalho do ator desenvolvida dentro de um coletivo, e também passam a pensar em estratégias de sobrevivência e gestão organizacional que pudessem proporcionar o grupo sua subsistência.

Após as apresentações de “*O Homem ajuda o Homem*”, o grupo distribuía um questionário para a platéia, com questões relativas à compreensão do público sobre o espetáculo, e em geral, o retorno era muito positivo: o público respondia de acordo com as expectativas do grupo, entendendo a mensagem que o espetáculo queria passar. O grupo se apresentou com este espetáculo na “1º Mostra Internacional de teatro de Grupo e 5º Mostra Itajaiense de Teatro”, além de se apresentar em Porto Alegre (RS) e no “1º Festival Internacional de Teatro de São José do Rio Preto (SP)”.

A peça “*Urano quer mudar*” foi um exercício para o Festival Universitário de Teatro de Blumenau, que durante alguns anos criou o projeto Nova Dramaturgia, onde o Festival convidava diretores e atores locais para encenar textos de novos dramaturgos do Estado de Santa Catarina. A Carona foi convidada para encenar o texto “*Urano quer mudar*”, no entanto a montagem ficou restrita ao Festival.

Em 2001 para o lançamento e promoção do livro “Jogos de Teatro – 12 anos de Teatro em Blumenau” e para o “14º Festival Universitário de Teatro (FURB)”, os organizadores do livro convidaram a Cia. Carona, juntamente com outros grupos locais, para encenar alguns dos textos que compunham a publicação. Para Cia. Carona foi reservado o texto “*Os Camaradas Médicos*” de Giba de Oliveira, que estreou em março. Naquele mesmo ano, o dramaturgo argentino Alfredo Megna assistiu a apresentação da peça e decidiu desenvolver um trabalho dramartúrgico do texto e propôs ao grupo a montagem do mesmo. O texto original continha uma única folha, e aos poucos foi se ampliando, Alfredo foi propondo novos elementos e possibilidades ao texto que se transformou em um espetáculo de uma hora de duração.

A Cia. Carona então formatou um projeto e apresentou “*Os Camaradas*” com dramaturgia de Alfredo Megna inspirado no texto “*Os Camaradas Médicos*” para o Ministério da Cultura, onde aprovou o mesmo, no Edital EmCenaBrasil Teatro de Dança da Funarte. Ao ter a montagem deste espetáculo financiada pelo poder público, o grupo teve a oportunidade de desenvolver um trabalho de oito meses, passando por um processo de experimentação e investigação do trabalho cênico. Com direção de Pepe Sedrez a peça estreou em novembro de 2001. Para esta montagem são incorporados ao grupo os atores James Beck, Léo Kufner e Sabrina Marthendal.

Também neste ano a Cia. Carona de Teatro realizou o evento “*Teatro Internacional de Grupo*” e trouxe para Blumenau os espetáculos “*El Predilecto del Lepidópteros*”, do grupo Via Rosse (Itália) e “*Otra Baja*”, da *Periplo Compania* Teatral (Argentina).

Com a montagem do espetáculo “*Os Camaradas*” o grupo ganhou destaque nacional viajando, por todo o Brasil e participando de diversos projetos e festivais, entre 2002 e 2003. Entre estes podemos destacar o “2º Festival Internacional de São José do Rio Preto”, o projeto “EmCenaCatarina – Circuito Catarinense SESC de Teatro e Dança”, o “IX Porto Alegre Em Cena”, a “4º Mostra SESC Cariri de Teatro em Crato, Ceará”, o “Rio Cena Contemporânea – mostra de teatro internacional” no Rio de Janeiro, a turnê nacional através do projeto “EmCenaBrasil” do Ministério da Cultura, “FILO – Festival Internacional de Londrina” no Paraná, projeto “Palco Giratório” do SESC (onde se apresentou em 13 cidades do país) e o “Fórum Cultural Mundial” em São Paulo em 2004.

O ano de 2004 foi marcado por um grande conquista do grupo: o lançamento da Companhia Carona Escola de Teatro, em Blumenau. O grupo que utilizava emprestado uma sala para ensaio no Teatro Carlos Gomes, foi convidado pela administração do teatro a apresentar um projeto para a instituição prevendo uma parceria entre o grupo e o teatro para abrir uma escola para o treinamento de atores iniciantes. O grupo montou um projeto e concorreu com outros dois interessados⁶⁶. O Teatro Carlos Gomes acabou por optar pela proposta da Carona e desde então o grupo utiliza o espaço como sede, além de administrar a Escola de Teatro.

⁶⁶ O diretor Roberto Murphy e Alexandre Venera.

Uma das principais características da escola é o treinamento corpóreo, levando o ator iniciante a desenvolver domínio de seu corpo e de suas potencialidades expressivas. O curso é semestral e está dividido em módulos, cada módulo tem vinte aulas, e cada aula tem duração de três horas, sendo que os encontros são semanais. Os cursos são destinados para iniciantes e após dois anos na escola estes alunos passam para outro nível. A escola funciona como uma escola particular, ou seja, ela é paga e aberta para quem quiser se inscrever.

A escola de teatro está diretamente ligada ao grupo e ao seu projeto de produção. Por demandar ações específicas, pois uma escola abarca muitas outras atividades além de dar aulas, o grupo acabou desenvolvendo atividades administrativas mais direcionadas e que passaram a demandar mais tempo de seus integrantes. Antes da escola a rotina do grupo era, em linhas gerais, praticar o treinamento corpóreo todos os dias e organizar e captar projetos. Com a aquisição da escola as questões administrativas aumentaram consideravelmente.

Todos os integrantes da Carona trabalham na escola, e a partir do segundo semestre de 2008 todos ministrarão aulas⁶⁷. O que passou a demandar grande tempo dos integrantes e começou a afetar a organização do grupo em relação a horários livres para treinamentos, ensaios e reuniões, no entanto, a escola é uma forma de ganho financeiro para o grupo com um capital de giro. Além de proporcionar para seus integrantes uma fonte de renda relativamente estável.

A escola se mantém financeiramente e ainda cobre alguns gastos do grupo que não consegue se manter dos recursos advindos de bilheterias dos espetáculos. Segundo o diretor Pepe Sedrez⁶⁸ “financeiramente a escola dá um suporte para a companhia”. Ou seja, é certo dizer que a escola de teatro proporciona ao grupo um retorno financeiro que acarreta uma autonomia financeira que repercute diretamente em sua autonomia artística, ainda que demande uma quantidade de trabalho maior – seja nas questões administrativas, pedagógicas ou manutenção do espaço físico – a respeito disso Pepe Sedrez coloca que a escola tem gastos mensais fixos e tem que “fazer dar dinheiro para

⁶⁷ Até o primeiro semestre de 2008, os integrantes Sabrina Moura, Sabrina Martendal e Leo Kufner não ministravam aula na escola, trabalhando na parte de secretaria ou administrativa, ou ministrando eventualmente, oficinas.

⁶⁸ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

bancar esta estrutura”. Além disso, o grupo tem um espaço (sede) para realizar suas atividades de acordo com os projetos da Carona sem submeter-se a vontade de terceiros.

Um outro fator, é que através da escola a Cia. Carona pode pagar um secretário – Márcio José Cubiak⁶⁹ - que funciona como uma espécie de “ajudante” do grupo, pois este realiza o serviço de secretaria da escola, mas também está sendo, segundo o diretor Pepe Sedrez, “treinado” para ser o futuro produtor do grupo. No último espetáculo da Cia., por exemplo, o secretário é responsável pela logística da peça, além de ser a pessoa que procura editais, organiza projetos, entre outras atividades.

É interessante ressaltar ainda que desde o segundo semestre de 2007 é escolhido pelos professores, um dramaturgo para cada módulo, sobre quem as turmas estudam, e ao final de cada módulo é feita uma montagem de um dos textos do dramaturgo escolhido para ser apresentada no auditório do Teatro Carlos Gomes. Em um pequeno evento que a Cia. Carona denominou Mostra Carona de Teatro. A Mostra é organizada e produzida por todos os integrantes da Carona, e o recurso financeiro proveniente da Mostra é dividido igualmente por todos os integrantes da Cia. Carona. Ou seja, a Mostra de teatro que é um resultado da escola proporciona mais uma fonte de renda para o grupo.

A relação burocrática que o grupo tem com o Teatro está pautada em um contrato de comodite. A Cia. Carona tem direito de utilizar o espaço tanto para a escola de teatro como para ser a sede administrativa e de trabalho do grupo e em troca o grupo paga 15% de toda sua renda bruta da Escola.

Em 2006 o coletivo foi premiado pelo Edital Funarte/Petrobrás, e recebeu o valor de R\$ 30 mil para montar o espetáculo “*A Parte Doente*” texto de Gregory Haertel⁷⁰ e direção de Pepe Sedrez. A montagem tem como característica o seu desenvolvimento através de um trabalho colaborativo que reforçava o ideal do grupo em trabalhar coletivamente. Distintamente do espetáculo “*Os Camaradas*” o grupo buscou com esta montagem trabalhar uma linguagem mais contemporânea que trouxesse para cena a realidade urbana e alguns de seus problemas, como por exemplo, a depressão e a

⁶⁹ De 2004 a 2007 a escola contratava secretária (o) pelo programa de estágio, do início de 2008 a Carona decidiu contratar um funcionário mais especializado para esta função e que tivesse uma ligação mais direta com o grupo.

⁷⁰ Escritor de Blumenau que até o convite da Carona não havia trabalhado anteriormente como dramaturgo.

solidão. A montagem partiu do conto “*A parte doente*” que foi esmiuçado pelos atores que foram transformando este texto na presença do dramaturgo que por sua vez foi reescrevendo o conto e escrevendo novos textos. No elenco da peça estava James Beck, Fábio Hostert e Paula Braum.

No ano de 2007 o grupo passou por uma reestruturação. Primeiramente precisou elaborar seu planejamento estratégico e reorganizar o plano político-pedagógico da Escola de Teatro. A atriz Paula Braum se afastou do coletivo para fazer a divulgação nacional de um filme que participou. Com isto o grupo viu a necessidade de incorporar novos integrantes ao coletivo, tanto para a sua próxima montagem, quanto para ajudar na administração e no projeto pedagógico da Cia. Carona Escola de Teatro.

Nesta ocasião entraram no grupo quatro atores, sendo que um deles, Roberto Morauer um dos membros fundadores da companhia que saiu do grupo por determinado período para cursar a graduação e retornou neste momento para a nova montagem do grupo. Os outros três atores: Leo Kufner, Sabrina Marthendal e Sabrina Moura participavam do grupo de pesquisa que a Cia. Carona desenvolve e depois de um semestre foram convidados a fazer parte do novo espetáculo e da companhia.

Além dos novos integrantes o grupo também decidiu que estava na hora de procurar uma pessoa que ficasse responsável pela produção do coletivo, que até então era feita pelo grupo e centralizada na figura do diretor Pepe Sedrez. Eles decidiram procurar um produtor cultural para vender seus espetáculos, captar recursos e parcerias, e ajudar na divulgação da Cia. No entanto, naquela ocasião o grupo não conseguiu ninguém que encaixasse no perfil da Carona e optou no ano de 2008 por contratar um secretário para Escola com possibilidades do mesmo se tornar o produtor do grupo como mencionado acima.

A peça mais recente do grupo é “*Volúpia*” que teve, após um ano e meio de montagem, sua estréia no Festival de Teatro de Curitiba em março de 2008, como espetáculo convidado da mostra oficial do Festival. O espetáculo foi concebido a partir de um trabalho físico que o grupo vinha desenvolvendo a cerca de dois anos, sem partir de um texto ou tema específico. O grupo foi para sala e começou a trabalhar o corpo. Na ocasião, foi aberto um edital de montagem da Prefeitura de Blumenau e o grupo querendo apresentar um projeto acabou dando o nome de “*Volúpias*” – por achar que o trabalho

dos atores era um tanto voluptuosos – e mandando o mesmo para a concorrência pública. O projeto de montagem deste espetáculo foi aprovado pelo Conselho Municipal de Cultural para receber financiamento⁷¹ do Fundo Municipal de Apoio à Cultural do Município de Blumenau.

O nome acabou se tornando o tema do novo trabalho e partindo de exercícios e pesquisas corporais, o grupo pesquisou a mitologia e literatura erótica, além de utilizar depoimentos dos atores sobre suas opiniões em relação ao significado da liberdade no sexo e no amor. “*Volúpia*” tem texto de Gregory Haertel e direção de Pepe Sedrez.

Além das atividades anteriormente descritas o grupo também desenvolve um trabalho para empresas. Este se iniciou a partir do destaque que o grupo começou com montagem de seus espetáculos, com isso algumas empresas da região de Blumenau começaram a procurar o grupo para que a Cia. Carona ministrasse oficinas e *workshops* para seus funcionários e desenvolvesse um trabalho voltado para questões do cotidiano da empresa, com o objetivo de identificar e sensibilizar seus funcionários, e se possível suscitando reflexões sobre variados assuntos. O grupo então, passou a disponibilizar este trabalho realizando apresentações de acordo com a necessidade de cada empresa que o contrata, e atualmente possuem sete esquetes prontos que versam sobre: o problema da dependência química, em especial o álcool; motivação; segurança no trabalho; relações interpessoais; administração do tempo; saúde no trabalho e senso de disciplina.

A Cia. Carona considera estes trabalhos uma forma de obter retorno financeiro, uma outra forma de sustentar o grupo. Estas outras frentes de trabalho, que inclui aí o teatro empresa, assim como outras performances contratada especificamente por escolas, eventos, etc., são considerados pelos integrantes do grupo trabalhos de natureza comercial, ou como eles chamam ‘dia da árvore’: “tudo o que não é aquilo mais artístico, mas sério, é dia da árvore, no entanto, este é um outro lado que nos sustenta”⁷². Ou seja, o grupo sabe que precisa destes eventuais trabalhos para se manter financeiramente, o que a princípio é contraditório – um bem comercial em um grupo que prima pela excelência artística e experimentação cênica – por outro ângulo é uma forma de divulgar o grupo

⁷¹ O valor recebido pelo grupo para a montagem no novo espetáculo foi de aproximadamente R\$ 12.500,00, valor muito aquém de cobrir todas as despesas de uma montagem.

⁷² Entrevista realizada por Flávia Janiaski com a Cia. Carona de Teatro, Blumenau 2008.

além de obter um retorno financeiro que originará as condições para desenvolvimento de seus outros trabalhos.

No entanto, o trabalho não é encarado como mera mercadoria, e é pensado e feito com qualidade artística, mas voltado para um propósito mais específico. Segundo o grupo a proposta da Cia. Carona com o desenvolvimento do teatro empresa e estas outras performances é proporcionar, de forma lúdica, espetáculos e/ou sketch que fale sobre assuntos relativos a quem os contrata. No site do grupo⁷³, eles colocam que “entrar nesta área de atuação reforça nosso compromisso com os objetivos do teatro: comunicar, divertir, educar e formar”.

A Cia. Carona de Teatro desenvolve uma pesquisa focada no corpo do ator. Para eles o corpo do ator é o lugar onde se manifesta o sentido que o ator quer passar para o público. Através de um treinamento diário, os integrantes do grupo buscam dominar seu corpo e dar sentidos às suas ações, buscando e trabalhando técnicas corpóreas, com o intuito, segundo o diretor do grupo, de ampliar as possibilidades criativas do ator, quebrar suas resistências psicofísicas e encontrar o sentido de suas ações.

O grupo vem se destacando no cenário nacional, com sua participação em inúmeros festivais pelo país e com a realização de algumas turnês nacionais. Suas montagens, em especial, as últimas, abordam a assuntos e estéticas da contemporaneidade. A Cia. Carona acredita que este trabalho que ela desenvolve só é possível dentro de um grupo de teatro. “Grupo” para eles é o lugar que possibilita o desenvolvimento de pesquisa continuada, um lugar de experimentação. “Grupo” para a Carona passa pela idéia de criação coletiva, de um trabalho colaborativo que passa por todas as etapas de criação, montagem e produção do espetáculo. Mesmo que cada um tenha uma função definida dentro do grupo, e que eles tenham como membro do grupo um diretor, todos se envolvem e participam no trabalho de todos. Trabalhar em grupo para a Cia. Carona é uma forma de perceber os avanços de uma montagem para a outra, acompanhando a evolução de cada um dentro do coletivo e crescendo com ele, pois eles consideram que trabalhar em grupo é um ato de aprendizagem.

Sobre o processo de criação dos espetáculos, cada montagem tem suas particularidades. Por exemplo, em seus dois primeiros espetáculos o ponto de partida foi

⁷³ www.ciacarona.com.br

o desejo do grupo de fazer um espetáculo que pudessem apresentar o maior número de vezes possível; no espetáculo “*Os Camaradas*” o ponto de partida foi o texto “Os Camaradas Médicos”; no caso de “*A Parte Doente*” o ponto de partida foi o conto do Gregory; já na peça “*Volúpia*”, não teve um tema específico o grupo partiu da pesquisa corporal. É interessante observar que o grupo tem o foco central do seu trabalho que é sua pesquisa sobre trabalho do ator, mas cada nova montagem tem um ponto de partida diferente.

A respeito deste fio condutor do grupo, que é a pesquisa sobre o trabalho do ator, podemos identificar três influências fortes ao longo da trajetória do coletivo: a primeira já citada acima foi o contato com a companhia argentina *Periplo*; a segunda foi à experiência com o grupo *Lume* - que foi a cidade de Itajaí dar cursos - e na ocasião a Cia. Carona fez os cursos ministrados pelo *Lume* e depois foi até a cidade de Campinas algumas vezes fazer intercâmbios com o grupo; a terceira influência é de Roberto Mallet com quem o grupo teve inúmeros debates e assistiu a suas palestras.

Em relação à direção dos espetáculos, hoje devido à experiência dos atores, Pepe Sedrez que até o momento assinou a direção de todos os espetáculos da companhia, diz que atualmente o trabalho dele é mais de provocar os atores e instigá-los a fazer uma pesquisa por conta própria, primando o desafio e provocação. No site do grupo o diretor coloca que para ele dirigir o Carona é:

“Muito mais instigar, ouvir, propor, observar e auxiliar cada um a encontrar o sentido em seu trabalho. Provocar o ator e apoiá-lo na difícil tarefa de abrir uma porta trancada, um lugar esquecido, perdido no mais íntimo recôndito interior. E transformar isso em ações. Tornar matéria. Expressão”. (2007)

Apesar de Pepe Sedrez ter sido o diretor de todas as montagens do grupo, isto não é uma regra fixa dentro do coletivo. E se algum dos atores quisesse dirigir um espetáculo ele teria liberdade para fazê-lo dentro da companhia.

Em relação à sede da companhia e espaços utilizados para ensaios, o grupo inicialmente se encontrava na casa de seus integrantes, em especial do diretor Pepe Sedrez e ensaiavam na garagem ou na sala da casa do diretor, isto até por volta do ano 2000. Ao retornar da Argentina, decididos a realizar um treinamento de ator, o grupo constatou a impossibilidade de o fazê-lo em casa, e foram à procura de um espaço.

Passaram então a utilizar uma sala emprestada na Fundação Cultural de Blumenau. Esta sala foi reformada pelo grupo, que pintou e colou cortina na mesma, no entanto, ao voltar do “1º Festival Internacional de Teatro de São José do Rio Preto (SP)” em 2001 – A Cia. Carona foi comunicada que a Fundação passaria a utilizar a sala para um curso de crochê e bordado. O grupo então, foi à procura de outro espaço. Neste meio tempo, voltaram a fazer suas reuniões e ensaio nas casas de seus integrantes.

Por intermédio de uma amiga que trabalhava no Teatro Carlos Gomes, a Cia. Carona conseguiu uma sala emprestada na escola de música do teatro, onde ensaiaram por cerca de três meses. Nesta época o grupo estava começando a montagem de “*Os Camaradas*” e decidiu confeccionar material gráfico sobre a Carona e entregou para os trabalhadores do Teatro como forma de se apresentarem a instituição. Com isto, o vice-presidente do Teatro na época conheceu a Cia. Carona e os chamou para participar de uma concorrência para usar o espaço que estava sendo construído, como mencionado acima, e desde então a sede da companhia funciona no Teatro Carlos Comes junto a Escola de Teatro da Cia. Carona.

Sobre a parte de gestão do grupo, esta sempre foi feita por todos os membros do coletivo, tendo cada um deles uma função definida. A divisão de tarefas, assim como a divisão de recursos é feita de forma igualitária, todos os integrantes ganham a mesma porcentagem em cada bilheteria ou projeto, assim como o mesmo valor pelo trabalho na Escola.

Desde sua criação em 1 de setembro de 1995 o grupo organizou-se juridicamente como uma micro empresa e assumiu todos os encargos decorrentes desta forma de estruturação legal. No contrato social ficou definido que o objetivo social da companhia seria Teatro e Produções Artísticas e sua finalidade era a promoção filantrópica da cultura, em especial das artes cênicas em audiovisuais e da educação em geral. A Razão social escolhida foi Schki-Schki – Teatro e Produções Artísticas LTDA⁷⁴. As atividades eram divididas entre seus sócios gerentes: Romualdo Luciano Sedrez (Pepe) e Marileia de Almeida (Leo).

Em Julho de 2001 foi feita à primeira alteração Contratual, na ocasião foram alterados o nome da empresa passando a se chamar Carona Teatro e Produções Artísticas

⁷⁴ No entanto, o nome artístico adotado pelo grupo, desde sua fundação, foi o de Cia. Carona de Teatro.

e um dos sócios: Marileia Almeida transferiu sua parte na sociedade para Fábio Luis Hostert. A segunda alteração no contrato social, foi no final do ano de 2003 mudando o endereço de sua sede.

Ainda hoje o grupo é uma micro-empresa, no entanto, em setembro de 2007 o grupo começou a organizar uma associação sem fins lucrativos e fundou a Carona Teatro e Produções Artísticas pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, onde delimitou três cargos: Diretor Geral – Romualdo Luciano Sedrez; Diretor Administrativo – Roberto Morauer; e Diretor Financeiro – Fábio Luis Hostert. Porém, a Carona irá manter a micro empresa até a associação completar três anos de existência, pois na maioria dos editais e leis, esta é uma exigência – que o proponente (no caso a pessoa jurídica) comprove três anos de atividades artísticas: “durante muito tempo a gente pensou em abrir uma associação sem fins lucrativos, mas não queríamos perder o tempo de registro desta pessoa jurídica, até porque os editais pedem três anos de existência de atividades e a gente não queria perder”⁷⁵.

Como dito acima, cada integrante da companhia exerce além de uma função artística, uma função ligada à produção e administração do grupo. Esta função pode variar de acordo com cada projeto, mais na maioria das vezes a divisão é da seguinte forma: Pepe Sedrez é responsável pela parte administrativa do grupo e também faz acessória de imprensa do coletivo; Roberto Morauer é responsável pelos figurinos; Fábio Hostert além de cuidar dos figurinos junto com o Roberto Morauer é o diretor financeiro do grupo, porém, na prática ele divide esta função com Sabrina Moura – Fábio Hostert fica responsável pela direção financeira da escola e a Sabrina Moura pela direção financeira do grupo⁷⁶; James Beck é responsável pelos cenários; Sabrina Martendal é responsável pelo arquivo do grupo e organização de clípagem; Sabrina Moura além de cuidar da parte financeira do grupo também responde pelos trabalhos para teatro empresa e performances encomendadas; e Leo Kufner faz a parte de arte digital, e é responsável pelo site do grupo, às vezes assume a prestação de contas de alguns projetos.

Todos os integrantes ajudam com todas as tarefas, mas cada um fica responsável por um aspecto específico. Fora os integrantes do grupo, o Carona também tem um

⁷⁵ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com o diretor Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

⁷⁶ No entanto, quando existe algum projeto específico, como, por exemplo, um edital que o grupo ganha toda a direção financeira deste recurso específico, em geral, é feita por um outro integrante do grupo.

dramaturgo e um secretário como mencionado acima, além de manter um contador e um advogado.

Recentemente o grupo foi procurado pelo produtor/capitador Ronaldo Garcia, que se ofereceu para produzir o grupo, em especial para captar projetos do grupo. Ronaldo e a Carona ainda estão em negociação, mas o grupo vê este produtor como uma possível parceria, como a companhia tem a intenção de ter futuramente o secretário da Escola como produtor do grupo, o coletivo vê, segundo Pepe Sedrez⁷⁷ “com bons olhos um produtor que vem de fora e que tem a visão mais comercial do que nós e que se preocupa com a questão financeira”, no entanto, a Carona deixa claro que não se ligaria a um produtor que tivesse apenas esta visão “comercial”, sem levar em conta as especificidades e particularidades da Cia. Carona.

O grupo se mantém financeiramente através da arrecadação de bilheteria, editais, lei de incentivo a cultura⁷⁸ e mensalidades da escola de teatro. O compromisso principal de cada integrante é com o grupo e a escola de teatro, no entanto, eles também realizam trabalhos fora da companhia desde que não interrompam o trabalho do grupo. Mas tanto os atores como o diretor, recebem convites de trabalho fora do coletivo e a medida do possível aceitam tais convites, um dos membros, por exemplo, é professor na graduação de Artes Cênicas da FURB. É certo dizer que todos os integrantes da Carona vivem de teatro, mas não só da Companhia, no entanto os integrantes do grupo atribuem estes outros trabalhos à Carona, segundo Sabrina Moura⁷⁹ “a Carona nos abre esta possibilidade, acho que por sermos da Carona que somos convidados para fazer outros trabalhos”.

Recentemente o grupo vem estudando uma forma de alcançar estabilidade financeira para poder priorizar o treinamento do ator. É interessante ressaltar que nem os integrantes do grupo, nem o secretário da escola possuem vínculo trabalhista com a Cia. Carona e/ou a Escola de Teatro Carona, todos mantêm uma relação informal de trabalho.

Atualmente o grupo trabalha na circulação do espetáculo “*Volúpia*”, e prepara para o segundo semestre de 2008 a montagem de um novo espetáculo direcionado ao público infantil. Além de administrarem e dar aulas na Escola de Teatro e realizarem o

⁷⁷ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

⁷⁸ O grupo resalta que nunca conseguiu aprovar nenhum projeto da Lei Estadual de Incentivo a Cultura.

⁷⁹ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Sabrina Moura, Blumenau, 2008.

teatro empresa. O grupo também está formulando um projeto para o ano de 2009, com vistas a mandá-lo para Lei de Incentivo Federal, pois almejam conseguir uma estabilidade financeira por um período, de pelo menos um ano para poder desenvolver melhor suas atividades de pesquisa.

O grupo se encontra diariamente na escola, o treinamento físico acontece três vezes por semana e os ensaios duas vezes por semana. Todas as decisões relativas ao grupo e a escola são tomadas em reuniões semanais, onde todos os integrantes têm o mesmo poder de decisão, e todos os assuntos são discutidos até se chegar a um consenso.

O grupo tem a prática de realizar encontros destinados exclusivamente para resolver problemas das relações interpessoais, ou segundo as palavras dos integrantes do grupo são conversas para “lavar roupa suja”, o que o coletivo nomeia de “conversa de sexta”. Estas reuniões acontecem conforme a necessidade do grupo, e de acordo com os integrantes da Carona está é uma prática muito saudável que permite que o trabalho flua sem discórdias ou brigas internas, o que aos poucos desgasta as relações entre os integrantes. Segundo o diretor Pepe Sedrez “Quando a gente estabelece ou formaliza um momento, esta reclamação ou reivindicação vem de forma um pouco mais civilizada. As conversas nasceram porque às vezes no meio de um trabalho, alguma coisa acontecia e aí para tudo porque eu não gostei da cara que tu me olhaste, o que era um atraso para o trabalho e um *estresse* para as relações”. Fica claro no discurso do grupo, que este prima pelo trabalho grupal e busca formas para alimentar este processo.

O atual modelo de produção da Cia. Carona está baseado em sua auto-gestão, todos os integrantes do grupo são responsáveis por seu funcionamento, especificando tarefas. No momento surgiu à possibilidade de abertura para um produtor/capitador que não compartilha o projeto artístico do grupo, proposta que ainda está sendo estudada pelo coletivo.

A Cia. Carona destaca a necessidade de ter uma pessoa responsável pela função de gestão e produção do grupo, ressaltando inclusive que vem procurando uma pessoa para executar esta tarefa sem sucesso, e optou agora por preparar, por assim dizer, uma pessoa para fazer a produção efetiva do grupo⁸⁰, porque desta forma este futuro produtor

⁸⁰ A pessoa em questão é o atual secretário da Escola: Márcio José Cubiak.

irá dialogar com o projeto grupal, suas particularidades e buscar estratégias para a companhia dentro desta perspectiva de grupalidade.

Segundo a Cia. Carona um produtor de teatro deve ter conhecimento da produção tanto das questões relativas às leis de incentivo, particularidades da legislação, editais, projetos e captação, conhecer o perfil das empresas e seus interesses assim como ter acesso a estas empresas. Quanto um produtor que tenha uma relação íntima com a natureza da companhia, com sua realidade e seu perfil, que segundo o diretor Pepe Sedrez⁸¹ “conheça o dia-a-dia da companhia, que entenda as coisas nós queremos e almejamos, que tenha sensibilidade de entender que está vendendo ou captando para um produto artístico, e que este produto tem um envolvimento pessoal de cada um dos integrantes do grupo”.

Como estratégia de sobrevivência a Cia. Carona utiliza-se de alguns artifícios que permeiam seu projeto grupal, mas que não tem ligação direta com o foco principal do grupo – a pesquisa sobre o trabalho do ator. Estes outros trabalhos – teatro empresa, performances, palestras, oficinas, e até mesmo a escola – são vistos pelo grupo como uma forma de proporcionar ao coletivo a base de sustentação para sua pesquisa.

Analisando os três modelos de produção descritos neste capítulo, cada um inserido em um contexto social distinto, é possível constatar que todos primam pelo trabalho desenvolvido dentro do que foi definido no primeiro capítulo como sendo um teatro de grupo. Ou seja, as principais características apontadas pelos três grupos em relação ao modelo de teatro de grupo são: pesquisa continuada e experimentação; auto-gestão; desenvolvimento de uma ação coletiva - ao mesmo tempo em que cada um assume uma responsabilidade específica no funcionamento do grupo; tomada de decisões coletivamente; auto denominação como grupo; e contemplação das individualidades dentro do coletivo. Quanto ao seu modelo de produção a pontos de convergência e divergência, no entanto, as comparações e devidas análise entre o modelo de cada grupo serão aprofundadas no capítulo III.

⁸¹ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

CAPÍTULO III

ANÁLISE E COMPARAÇÕES ENTRE ESTES TRÊS MODELOS GRUPAIS.

Neste terceiro capítulo faço comparações entre os três modelos de produção mencionados anteriormente, aprofundando as informações relativas aos grupos pesquisados, comparando as experiências a partir do material coletado junto aos grupos, observando suas respectivas realidades. Realizo uma análise do conteúdo e dos documentos, fazendo conexões com o referencial teórico estabelecido anteriormente, e aponto uma reflexão a respeito das transformações estruturais dos objetivos dos grupos com relação às suas atuações, e às suas práticas diárias de produção e administração.

O principal objetivo deste capítulo é analisar as diferenças e convergências existentes entre a organização de cada grupo, tentando conhecer a percepção de cada um, assim como a visão de cada grupo a respeito da gestão e produção teatral. Enfatizo as principais incoerências que se manifestam entre o discurso de cada grupo e sua prática diária com o fim de fazer uma análise crítica no contexto da discussão do tema da cultura *versus* mercado.

Um dos procedimentos utilizados neste projeto foi visitar a sede de cada grupo pesquisado para estabelecer um contato direto com a realidade dos coletivos. Nestas ocasiões tive a oportunidade de vivenciar, ainda que de forma breve, um pouco do cotidiano de cada grupo e, além de realizar as entrevistas, pude também conversar de modo informal com os integrantes de cada coletivo, o que proporcionou uma maior compreensão da realidade em que cada grupo está inserido.

Apesar dos três grupos pesquisados pertencerem a regiões distintas do país, com características bem particulares de cada região, estes três coletivos compartilham de problemas semelhantes, além de formas de gestão e produção que se assemelham em alguns pontos e diverge em outros, de acordo com a realidade de cada um. Os três grupos primam pelo trabalho coletivo, e fazem desta forma de produção uma espécie de resposta ideológica ao que hoje chamamos de teatro comercial, buscando estratégias que garantam

sua sobrevivência e sua autonomia artística. Desenvolver um trabalho com núcleo continuado, que envolve pesquisa e relação direta com a comunidade, implicar em guiar-se por um modelo de auto-gestão, não é condizente com a forma como o mercado se organiza.

Pode-se dizer que as características citadas acima fazem parte do projeto coletivo dos três grupos pesquisados. Todos desenvolvem pesquisa a cerca do trabalho do ator; se organizam por um modelo de auto-gestão; possuem relações e trabalhos com a comunidade na qual estão inseridos; e mantêm um núcleo estável de trabalho. Os três grupos pesquisados desenvolvem trabalhos de experimentação cênica, além de se auto denominarem como representantes do teatro de grupo. Vale ressaltar ainda que os três grupos fazem parte de movimentos que discutem, entre outras assuntos, o trabalho em grupo e a importância do desenvolvimento de um pensamento crítico a cerca da cultura e de como ela vem sendo “utilizada” na contemporaneidade.

O três grupos funcionam na prática como cooperativas, onde cada integrante além de desenvolver suas atividades artísticas, exerce funções ligadas à produção, gestão e concepção de novos projetos. Todos os integrantes dos grupos têm o mesmo poder de decisão, e todas as questões são deliberadas por todos os membros em assembleias. Cada integrante tem uma responsabilidade específica que faz parte do projeto de sustentação do seu grupo. Práticas que estas, que segundo Guerreiro Ramos (1989) e Maurício Serva (1997), caracterizam a utilização da racionalidade substantiva onde as relações interpessoais possuem laços fortes e intensos, e cada decisão é resultado de uma constante reflexão coletiva com a participação de todos os integrantes nas discussões.

Mesmo o Grupo Galpão, que possuiu uma estrutura organizativa com características de uma empresa, com folha de pagamento de funcionários onde constam técnicos, auxiliares administrativos, administradores, produtores, assessores, entre outros profissionais especializados, funciona de forma onde os trezes integrantes do grupo decidem tudo conjuntamente e cada um deles é responsável por uma das áreas juntamente com o profissional especializado para a função.

Juridicamente o grupo Imbuça e Galpão são associações sem fins lucrativos desde o momento de sua criação. Já a Cia. Carona era uma micro empresa, e desde o final

de 2007 também assumiu o status de uma associação sem fim lucrativo, no entanto, ainda o grupo mantém a micro empresa⁸² como empresa ativa.

A tensão constante que se estabelece entre o discurso dos grupos e sua prática são notáveis quando observamos que existe uma forte conotação da racionalidade substantiva em sua ideologia, que está sempre pautada no trabalho coletivo, na autenticidade, no respeito às individualidades e na afetividade. No entanto, em suas ações práticas, os grupos vão, poucos e de forma sutil incorporando, algumas preocupações que fazem parte da racionalidade instrumental. Isso é evidente no que se refere ao desejo de alcançar visibilidade para o grupo e no ato de traçar estratégias de venda de espetáculos. Estas preocupações emergem em decorrência, entre outras razões, pela necessidade de obter recursos privados para manutenção do grupo uma vez que as leis de mecenato destinaram o poder de decisão para empresas privadas, e não existe um financiamento público da atividade artística regular.

Se analisarmos os modelos de produção e gestão dos três grupos estudados, podemos concluir que existe um hibridismo de racionalidades, ou seja, suas ações ora transitam pela racionalidade substantiva, ora transitam pela racionalidade instrumental. Os grupos mesmo mantendo seu processo de trabalho de forma - muitas vezes - artesanal, baseado no 'grupo' e realizando um trabalho de criação coletiva, convivem com a lógica do mercado que influencia seus valores quando este se depara com a necessidade de resolver questões básicas de sua manutenção. Para tanto, a venda de espetáculos, a captação de projetos, o processo de prestação de contas, e a necessidade de se organizarem burocraticamente, implica no diálogo com um marco regulatório e com a construção de uma lógica que emerge da razão instrumental. Neste caso é necessário reafirmar que tal razão é, no quadro da contemporaneidade, explicitamente capitalista e só pode representar a lógica da mercadoria como forma de estruturar o processo organizativo.

O início da trajetória dos três grupos estudados, salvo suas particularidades, se organizou a partir do mesmo princípio: amigos que se reuniram com um objetivo comum

⁸² Como dito no capítulo II a Cia. Carona ainda mantém a micro empresa, para conservar o tempo de existência do CNPJ da Cia., uma vez que a maioria dos editais e leis de incentivo exige uma comprovação de atividade por cerca de três anos. Quando completarem os três anos de associação o grupo irá desfazer a micro empresa.

(o fazer teatral) buscaram uma organização com estrutura maleável, onde mesmo que cada integrante possuísse uma função definida dentro coletivo, esta função não seria fixa ou imutável.

Este princípio se organiza pela racionalidade substantiva, onde a busca da concretização de suas potencialidades teatrais é importante, mais ela vem aliada à satisfação pessoal de cada indivíduo dentro do coletivo e há um trabalho que prima pela preservação do grupo como organismo que pensa e age como unitário, mas respeita as diferenças individuais dos integrantes deste coletivo, pois reconhece que a diversidade é a força que alimenta o processo grupal. Este modo de grupo, que nasce dos vínculos afetivos é guiado por valores éticos e estéticos, pois seu objetivo básico é construir uma fala artística.

À medida que estes grupos foram se estruturando e alcançando reconhecimento e profissionalização, foram construindo uma identidade clara para o sistema teatral brasileiro, cada vez mais constatam que para atingir seus objetivos precisavam de recursos financeiros consistentes. Esta necessidade fez com que estes coletivos passassem a incorporar a racionalidade instrumental em seu cotidiano ao começar a traçar estratégias de produção e distribuição, ao se preocupar com conceitos como o de eficiência, marketing, venda, etc.

Do ponto de vista da administração estas duas lógicas podem coexistir dentro de uma mesma organização. Dentro de um grupo de teatro elas podem ser usadas como subsídio de sua existência, ou seja, pode-se utilizar da razão instrumental para alcançar uma forma de financiamento que garanta ao grupo a possibilidade de desenvolver sua pesquisa e experimentação cênica, desde que este modelo esteja pautado em valores emancipatórios, que assegurem a autonomia artística do grupo. Desta forma, as ações do grupo estão modeladas por um valor material e um valor simbólico pelo mercado de bens simbólicos, que na maior parte das vezes, é dominado pelas normas do mercado capitalista.

Este é o caso específico do Grupo Galpão, que desde 1994, e mais efetivamente, desde o ano 2000, vem recebendo verba anual para manutenção do grupo. Este subsídio anual permite que os integrantes do grupo tenham sustentabilidade, dedicação prioritária ao coletivo, desenvolvam trabalho de pesquisa, entre outras ações, além de propiciar ao

grupo desenvolvimento de plano em longo prazo (sempre anuais) e trabalhar com profissionais especializados em diversas áreas. Segundo Beto Franco, ator do Galpão “O montante do patrocínio da Petrobrás proporcionou ao grupo continuar com esta dinâmica de planejamento e ainda contou com uma maior profissionalização e estruturação do grupo”⁸³.

Foi através de um patrocínio anual fixo que o grupo foi capaz de realizar turnês nacionais viajando por todas as regiões do país. Entre os anos de 2000 e 2007, por exemplo, o Galpão viajou por cento e três cidades do Brasil⁸⁴, realizando mais de 655 apresentações, atingindo cerca de quatrocentos e cinquenta e seis mil pessoas. Segundo os integrantes do Galpão sempre foi um sonho do grupo poder contar com um patrocínio, e poder desenvolver com este patrocínio as principais ações do grupo, que são: manter um repertório, viver exclusivamente do fazer teatral, desenvolver pesquisa e experimentação, fazer um trabalho continuado, realizar temporadas e turnês por todo território nacional, entre outras ações.

O ator Eduardo Moreira comenta que com estes patrocínios de manutenção⁸⁵ foi possível organizar a produção do grupo e “ter uma agenda pelo menos anual, poder se organizar, se antecipar, e ter uma estrutura mais sólida”⁸⁶. A parceria com a Petrobrás acontece desde o ano de 2000, e a cada ano o contrato é renovado, através de projeto aprovado em Lei Federal de Incentivo a Cultura. O valor do patrocínio varia de acordo com o projeto do grupo para cada ano, quem determina o orçamento de cada projeto é o Galpão, que é quem administra a verba e faz a prestação de contas para o Ministério da Cultura e para a Petrobrás. Entre as vantagens do patrocínio, a atriz Inês Peixoto⁸⁷ destaca que com o patrocínio da empresa petroleira o grupo foi capaz de realizar uma de suas principais metas que era fazer uma descentralização do teatro e da cultura levando seus espetáculos para as mais variadas cidades brasileiras, ela diz que o grupo “sempre trabalhou com a descentralização e calhou muito bem com o patrocínio porque a gente

⁸³ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Beto Franco, Belo Horizonte, 2008.

⁸⁴ Destas 103 cidades foram 42 em Minas Gerais, 12 em São Paulo, 8 no Rio de Janeiro, 3 no Espírito Santo, 16 na região Nordeste, 10 na região sul, 9 na região centro-oeste, 3 na região norte e uma apresentação na Plataforma P26 da Petrobrás. Estes Dados foram fornecidos pelo grupo.

⁸⁵ Os principais foram: Banco Credireal, Telemig e Petrobrás.

⁸⁶ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Eduardo Moreira, Belo Horizonte, 2008.

⁸⁷ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Inês Peixoto, Belo Horizonte, 2008.

realmente pode ir para regiões que a gente não teria como ir, a Petrobrás nos possibilita a rodar pelo país inteiro com esta estrutura nos espetáculos”.

Apesar de o Galpão avaliar o patrocínio de forma positiva e extremamente necessária para o grupo, os integrantes do coletivo apontam algumas considerações a respeito deste, Eduardo Moreira coloca que o patrocínio exclusivo da Petrobrás “tirou certa liberdade neste sentido, o grupo tem compromisso com patrocinadores, eles nunca afetaram nossa autonomia artística, mas claro que o compromisso que o grupo tem é muito grande”, ou seja, esta estabilidade financeira tem um preço. A empresa petroleira além de exigir do grupo um contrato de exclusividade, solicita uma prestação de contas, com boletins mensais sobre as atividades do grupo além de um relatório anual, que incluam todas as notícias que saiu na mídia sobre o Galpão. Vale ressaltar aqui, o que foi comentado no capítulo anterior que o grupo precisa de ‘aprovação’ da Petrobrás para se apresentar em determinados eventos ou festivais.

No ano de 2008 a relação com a empresa patrocinadora sofreu alguns abalos. Devido a uma crise interna da empresa, esta fez um corte no montante nacional de patrocínios culturais, o que resultou em uma redução de aproximadamente 40 % do valor total anual destinado ao Galpão, porém manteve o contrato de exclusividade, o que segundo Beto Franco dificulta as ações do grupo, pois ao optar por manter o patrocínio exclusivo o Galpão “continua sem poder ter outros parceiros, mantendo esta situação a gente teve que optar por fazer modificações mais radicais”. Inês Peixoto observa que os projetos que o grupo desenvolve para Petrobrás “de certa maneira nos obriga a ter uma estrutura muito grande e agora com a redução do patrocínio a gente vai ter que funcionar com a mesma qualidade, vai ter que dividir mais funções, vai ter que tentar conseguir funcionar no mesmo âmbito, exercendo funções com a mesma qualidade e fazendo o trabalho com menos pessoas”.

Com esta drástica redução no orçamento do grupo, este teve que fazer uma reestruturação no seu planejamento, reduzir o quadro de funcionários, diminuir a programação do grupo e diminuir uma turnê⁸⁸, além de estudar a possibilidade de terceirizar o setor administrativo e de acompanhamento de projeto.

⁸⁸ O planejamento do grupo previa três turnês nacionais no ano de 2008: uma pelo interior de Minas Gerais, uma pelo norte do Brasil e outra pelo nordeste, o grupo optou por fazer a turnê do interior de Minas e a turnê Norte.

O grupo sabe que se abrir mão do patrocínio da Petrobrás será quase impossível manter toda a estrutura conquistada ao longo de vinte e seis anos de trabalho, pois seus outros recursos são simbólicos perto das despesas fixas mensais que o grupo tem para se manter. Segundo Beto Franco o recurso fundamental para manutenção do grupo é proveniente do patrocínio “é ele que coloca o negócio para funcionar e proporciona este funcionamento que a gente tem”. Inês Peixoto ainda observa que:

“Agora, acaba que você tem também um paradoxo porque esta grande estrutura ela é um pouco assustadora, o teatro hoje em dia ele não sobrevive de bilheteria, então é uma coisa assustadora para todos nós. O fazer teatral é maravilhoso quando você consegue, por exemplo, este patrocínio que nos possibilita fazer tudo isso, mas ao mesmo tempo você vê que se não existe um subsídio você não consegue viajar, não consegue manter a estrutura, aí a gente fica meio triste”⁸⁹.

As outras receitas que o grupo tem são provenientes da venda de espetáculos, da boutique do grupo e de bilheterias. A divisão destes outros recursos do Galpão é feita da seguinte maneira: o cachê da venda de determinado espetáculo é repartido de maneira que fique uma parte para a produção e o restante é dividido de forma igualitária para o elenco que faz o espetáculo; os recursos provenientes da boutique são destinados para a manutenção da mesma – para repor ou produzir um item novo -; a bilheteria, devido aos preços populares e grande quantidade de cortesias distribuídas⁹⁰, representa um retorno irrisório para o grupo, e esse recursos são destinados para gastos eventuais e despesas que não estão previstas no projeto inicial.

A Cia. Carona, como muitos grupos espalhados pelo país, almeja por um patrocínio nos moldes do Galpão, ou seja, um patrocínio de manutenção de grupo, que possa gerar para seus integrantes estabilidade financeira e dedicação exclusiva para o grupo. O diretor Pepe Sedrez salienta que um dos objetivos do grupo para o próximo ano é o de ser financiado:

“Nós sabemos que nós precisamos para o ano que vem ser financiado por algum projeto, precisamos elaborar um projeto que seja aprovado, para o

⁸⁹ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Inês Peixoto, Belo Horizonte, 2008.

⁹⁰ O contrato do Galpão com a Petrobrás prevê a distribuição de uma cota de convites para a empresa patrocinadora, para entidades que fazem ação social e para assessoria de imprensa.

Ronaldo captar e ter uma estabilidade via este projeto para ter tranquilidade, até para poder fazer trabalhos como o Volúpia, que não dá dinheiro. É como trabalhar com outras coisas para sustentar um sonho”⁹¹.

Apesar de hoje, como dito anteriormente, o grupo conseguir manter certa estabilidade financeira através da escola de teatro que a Carona administra e de outras frentes de trabalho como o teatro empresa e performances encomendadas, o grupo está formatando um projeto para o ano de 2009 com intenção de conseguir financiamento que garanta a sustentabilidade do grupo, por pelo menos um período de um ano.

Assim como o Galpão, a Carona acredita que fazer um planejamento é essencial para o desenvolvimento de um bom trabalho e ter um financiamento é uma forma de realizar um planejamento anual o que é o ideal da companhia. A Carona também considera que com um financiamento permanente seus integrantes poderão desenvolver e aprofundar seus trabalhos de pesquisa sobre o ator e poder abrir mão de fazer alguns trabalhos como os do “dia da árvore”, vistos pela companhia como trabalho de caráter comercial. A atriz Sabrina Moura em entrevista a autora comenta que estas outras frentes de trabalho do grupo acabam por “minar” o trabalho de pesquisa do coletivo:

“A gente sabe que é interessante ter outras frentes de trabalho, porque é uma renda, mas para um trabalho de pesquisa ele acaba atrapalhando muito. E você não consegue ter um cronograma, cumprir um cronograma e ter uma estabilidade. Então a gente já sabe que quer tentar ir para um outro lado, para poder realmente se aprofundar na pesquisa. E querendo ou não a gente precisa ter uma certa estabilidade financeira porque se não a gente acaba fazendo outros trabalhos para se sustentar e acaba atrapalhando tudo. Então a gente quer pensar um projeto para poder ser mais organizado, para poder ter uma estabilidade financeira e não parar o trabalho, porque isso acaba atrapalhando muito.”⁹²

Para viabilizar este projeto, o grupo vem conversando com o produtor e capitador de recursos Ronaldo Garcia. Ou seja, existe um reconhecimento por parte do grupo que é necessário um profissional especializado para realizar esta tarefa, no entanto, a Carona não quer alguém que encare seu projeto grupal apenas como um negócio, esta é uma outra preocupação do coletivo, que reconhece a importância de trabalhar com um produtor que comungue os ideais do grupo. Talvez por isso a iniciativa da Carona de

⁹¹ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

⁹² Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Sabrina Moura, Blumenau, 2008-07-09

contratar um secretário com vias de ser o futuro produtor/gestor do grupo. Pepe Sedrez coloca que na concepção da Carona a figura ideal de um produtor seria alguém que:

“Tivesse este conhecimento da produção, tanto da questão de lei de incentivo, tanto da legislação, editais e projetos, captação e penetração das empresas, saber que empresas se interessam por determinado projeto, conhecer o perfil destas empresas, e ter acesso a estas empresas, mas também que tenha uma relação muito íntima com a natureza do nosso grupo, da nossa realidade, do nosso perfil, que conheça o nosso dia-a-dia, que entenda que coisas nós queremos e almejamos. Que tenha esta sensibilidade de entender que está vendendo e/ou captando para um produto artístico, que este produto tem um envolvimento pessoal de cada um dos integrantes do grupo”⁹³.

Como o grupo não conseguiu um profissional com estas características, optou por procurar alguém que pudesse crescer dentro e com o grupo, para futuramente desenvolver um trabalho de produção/gestão aliado ao projeto ideológico da Carona.

O grupo Imbuauça, também reconhece a importância de ter uma pessoa responsável pela produção/gestão do grupo, e sofre com a ausência de alguém capaz de desenvolver esta tarefa dentro do coletivo. Mesmo que o grupo, ao longo de sua trajetória, nunca tenha trabalhado com um profissional especializado nesta função, o Imbuauça tinha na figura de Valdice Telles uma referência de uma gestão e produção que funcionava e que organizava o grupo. Com a ausência desta figura, fica clara a desarticulação do coletivo, que no atual momento passa por um processo de reestruturação grupal.

Revedo a história dos três grupos, considero que um divisor em suas respectivas trajetórias, foi a conquista da sede. Cada um dos grupos conseguiu sua sede de maneira distinta, mas todos reconhecem a importância de se ter um local de trabalho e as mudanças que este local trás para o cotidiano do grupo. Em todas as entrevistas realizadas com os integrantes de cada grupo, ficou visível que os grupos atribuem grande parte de seu sucesso e profissionalização ao fato de possuírem uma sede, um local próprio de trabalho.

Os grupos conferem à sede um papel central no seu cotidiano, pois esta representa a possibilidade de ter um espaço para o desenvolvimento de uma pesquisa, ensaios, vivência dos seus integrantes, um espaço para realização de apresentações e temporadas

⁹³ Entrevista realizada por Flávia Janiaski com Pepe Sedrez, Blumenau, 2008.

do próprio grupo ou de grupos convidados – proporcionando o intercâmbio com outros coletivos -, além de possibilitar um contato com as comunidades em que cada grupo está inserido. Tanto o grupo Imbuuçã como a Cia. Carona e o grupo Galpão (neste caso, mas especificamente com o espaço Cine-Horto) utilizam sua sede para desenvolver projetos junto à comunidade, sejam através de oficinas ou cursos técnicos (gratuitos ou não), seja emprestando o espaço para que outros grupos da cidade possam ensaiar, interferindo desta forma na vida cultural e política da cidade.

Em relação ao paralelo entre a conquista da sede e a profissionalização dos grupos, podemos considerar que a aquisição de um espaço próprio exigiu dos grupos um rendimento financeiro mensal para custear as despesas do espaço, o que obrigou os grupos a desenvolverem novas estratégias para manutenção da sede. Segundo Beto Franco antes do Galpão possuir a sua sede, as despesas dos grupos eram mínimas e eram todas supridas com parte do dinheiro da venda de espetáculos. Porém, depois da aquisição da sede o grupo passou a ter que “cobrir mais gastos de manutenção e foi preciso começar a pensar estratégias para obtenção de recursos e a gente começou a trabalhar mais”.

Lindolfo Amaral destaca que para o grupo Imbuuçã a sede foi “um marco importantíssimo, a gente pode até dizer o antes da sede e o depois da sede (...) a sede nos colocou uma responsabilidade maior. Não é só para administrar a sede, mas pagar as despesas da sede. Então isso já muda completamente, e a sede também faz com que o grupo adquira uma postura profissional”. No caso da Cia. Carona, a sede veio associada à Escola de teatro, o que demandou do grupo maior responsabilidade e profissionalização.

O sistema de produção teatral envolve diversas faces da sociedade – atores, diretores, técnicos, público, poder público, empresas, organizações – e diversos conceitos como: mercado, mercadoria, leis de mercado *versus* mercado de bens simbólicos, o paradoxo entre o bem artístico e uma obra de arte como mercadoria; entre outras especificidades que os grupos de teatro lidam em seu dia-a-dia e em sua luta por uma autonomia financeira que conseqüentemente lhes proporcione uma autonomia artística.

É certo dizer que a realidade na qual cada grupo está inserido afeta e - em maior ou menor grau – molda a vida destes coletivos: “o espaço fala uma linguagem silenciosa, mas eloqüente, pela qual as pessoas são afetadas inadvertidamente” (RAMOS, 1989, p.

165), sendo este espaço geralmente determinado pelo mercado, o grupo de teatro que opta por ficar fora dele acaba ficando com poucas opções de financiamento. No entanto, o grupo que opta por se “render” a ele corre o risco de mudar seus valores e se tornar escravo da indústria cultural. A questão é descobrir uma forma de utilizar o mercado, porém não se “vender” ao mercado. Trotta (2007) ressalta que os grupos de teatro, ao mesmo tempo em que permanecem na batalha por recursos que viabilizem seu trabalho, levam em consideração que certos tipos de subsídio exigem contrapartidas que enrijecem e sufocam a liberdade criativa.

Talvez seja neste sentido que a figura do Governo deveria emergir na questão cultural. O Governo, seja ele nas esferas federal, estadual ou municipal, é fator determinante no sistema de produção cultural. Quando desenvolvem ações articuladas entre os três níveis de governo, correlacionando com as realidades de cada esfera, atuando como planejador e implementador de políticas culturais, financiando direta e indiretamente projetos artísticos, o Estado passa a exercer sua função de fomentador cultural, mostrando para a sociedade determinado modelo de produção cultural e de disseminação do bem cultural.

Agora quando este mesmo Governo transfere para o mecenato liberal, toda a responsabilidade e poder de decisão sobre o que financiar promovendo o incentivo à participação da iniciativa privada, mas delegando aos setores de marketing das empresas o poder de decisão de financiamento, os artistas independentes, os grupos de teatro, e todas as outras frentes culturais que possuem pouca atração como atividade econômica, ou seja, pouco retorno direto a iniciativa privada, ficam excluídas.

Ainda que os grupos de teatro, especialmente os três casos estudados, utilizem as Leis de Fomento como uma das estratégias de sustentação, eles consideram que este mecanismo não é apropriado para o modelo de produção grupal. Pois as Leis de Fomento, em geral, não possibilitam o desenvolvimento de ações que primam pela construção de espaços de criação e apresentação, não priorizam a construção e manutenção de espaços de trabalho continuado e desenvolvimento de pesquisa e experimentação cênica.

De forma geral, apesar das críticas em relação à falta de consistência da política cultural do governo e das ‘falhas’ no mecanismo das leis de incentivo fiscais, os três grupos pesquisados reconhecem o esforço do Governo na esfera federal, com os

lançamentos de editais e prêmios, que segundo Lindolfo Amaral é uma “forma justa de dividir os recursos federais, uma forma democrática”.

O grupo Imbuuça vem provendo sua sustentabilidade através da contemplação em editais e captação de projetos aprovados em lei de incentivo federal. O grupo Galpão tem patrocínio da Petrobrás via Lei de Fomento Federal e a Cia. Carona também tem ganhado inúmeros editais federais e planejam um projeto para a lei de fomento federal. No entanto, os três grupos concordam com a deficiência de ações nas esferas estaduais e municipais. Especialmente o grupo Imbuuça e a Cia. Carona aponta diversas falhas nas ações culturais do governo de Sergipe e Santa Catarina, especialmente em relação às leis estaduais de incentivo a cultura.

A respeito da Lei Rouanet (nº 8.313), os grupos ressaltam diversas falhas, mesmo o grupo Galpão que é subsidiado diretamente por esta lei, aponta falha em seu mecanismo de funcionamento. A atriz Inês Peixoto do grupo Galpão salienta que “ela é legal por um lado, porque ela pegou e investiu este dinheiro de impostos de grandes e pequenas empresas em prol da arte, isto é maravilhoso, mas parece que ao criar este projeto se desobrigou o próprio governo a ter uma verba para investir na cultura”. O diretor Pepe Sedrez da Cia. Carona reforça que “o Governo tem que investir. A arte fica a mercê do capital, tem que ter mecenato, mas tem que ter fundo de cultural e um espaço para um trabalho mais artístico e menos comercial”. Lindolfo Amaral do grupo Imbuuça chama atenção para falta de organização do próprio Ministério da Cultural e coloca que talvez as leis tenham desobrigado o governo de pensar novas estratégias para a cultura, pois as leis de mecenato são entendidas hora como instrumentos de política cultural, hora como a própria política cultural existente. Outra crítica a respeito da Lei Rouanet é em relação à burocracia que ela trouxe para os grupos de teatro, que precisam formatar, aprovar, captar, executar, e prestar conta de cada projeto desenvolvido via lei.

Quando os grupos de teatro recebem esta subvenção do Governo via empresa através dos mecanismos das leis de fomento, se cria um conflito entre a produção e a criação dos grupos frente à necessidade de prover recursos econômico-financeiros para a sua sustentabilidade. Os grupos então, passam a ter que gerar resultados para a empresa patrocinadora e a ser dependente desta empresa que prioriza a divulgação de sua marca. Segundo Feijó (apud Brant, 2001, p. 21) a política cultural vigente é uma política que

“favorece a privatização da cultural e o fortalecimento das marcas”. Desta forma tanto para empresas, quanto para o próprio Governo, cultural é sinônimo de grandes eventos nos quais as marca de suas empresas e administração, respectivamente, estão em primeiro plano.

É certo dizer que a cultura de forma geral, e mais especificamente o teatro, ao mesmo tempo em que transmitem uma mensagem simbólica têm representatividade econômica. Para Teixeira Coelho (2004) a produção cultural está ligada diretamente à economia⁹⁴ e esta pode ser dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste na realização do objeto cultural, a segunda é a distribuição deste produto, a terceira é a instauração do valor que este produto irá assumir no mercado e a última está relacionada ao uso deste produto por parte de seu público destinado.

Atribuir um valor à criatividade é, efetivamente, uma decisão subjetiva, mas existem vários elementos dentro da cultura que podem e são valorados. Segundo Reis (2007, p. 20) “valor e preço não raro desviam-se dos preceitos da lógica”, ou seja, existe um valor cultural e um valor econômico em todas as obras de arte, o valor de uma obra de arte depende de três esferas: a econômica, a social e a cultural. A economia é influenciada pela esfera cultural, assim como a esfera cultural é influenciada pela economia, ainda que esta última exerça uma maior importância no processo de construção de valores.

Segundo Reis (2007, p. 48) investimentos em cultural não só produzem bens e serviços, mas também “geram empregos e arrecadação tributária, além de criarem as condições necessárias para o desenvolvimento econômico-social sustentável – criatividade, imagem positiva, bem-estar, sentimento de pertença”. Aí reside a importância de continuidade de ações e políticas públicas que fomentem o valor simbólico da arte e não deixa que ela seja cotada apenas pela indústria cultural que é orientada pelos princípios da produção em série, reprodução e supervalorização do produto em detrimento do trabalho, e da economia capitalista, onde o mais importante é o produto.

⁹⁴ Economia aqui é entendida, seja na esfera público ou privada, como sendo o sábio gerenciamento do trabalho, que segundo Ruskin, apud Ana Carla Reis (2007, p. 12) “significa isto principalmente com triplo significado, a saber: primeiramente, a aplicação racional do trabalho; em segundo lugar, a preservação e cuidados de seus frutos; e por último, a distribuição oportuna dos mesmos”.

Este três grupos têm consciência de que a gestão e a produção são elementos essenciais para a sustentação de seus grupos, no entanto, esta gestão e produção, seja ela feita pelos próprios membros do coletivo, seja ela feita por profissionais especializados contratados, deve comungar com o ideal e a ética do grupo.

Apesar dos grupos desenvolverem aspectos gerenciais de empresas privadas, mesclando em sua prática a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental, estes coletivos têm consciência das particularidades de seu ofício, e que estes aspectos devem ser adequados às suas realidades. Mesmo no caso do Galpão que possui profissionais contratados para estas funções, estes profissionais não têm poder de decisão em relação ao grupo, todas as decisões são tomadas em conjunto pelos treze atores e avaliadas com cada área da produção e gestão do grupo, para depois serem postas em prática. Todos os integrantes dos grupos analisados participam ativamente das escolhas artísticas de cada novo espetáculo, assim como das escolhas de produção e gestão do coletivo.

Os três grupos desenvolvem projeto de produção e gestão com dimensões e princípios distintos, no entanto, todos buscam formas de organização que garantam sua autonomia financeira e artística, assim com os três grupos reconhecem que a produção e a gestão do grupo é uma forma de construir esta autonomia, desde que seja feita em conjunto com o projeto ideológico do coletivo e comungue sua prática com o trabalho artístico, colocando sempre o mercado a serviço da arte e não o contrário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comecei o texto da dissertação levantando questões sobre o que é teatro de grupo; como produzir um grupo de teatro; como gerir este grupo; qual relação da gestão e produção de um grupo teatral com seu processo de criação artística; como a produção e a gestão de um grupo podem ajudar na construção de sua autonomia; como princípios e/ou procedimentos da administração e marketing podem ser utilizados no processo de produção de um grupo de teatro; entre outras questões. Acredito que esta dissertação tenha podido, senão responder estas questões completamente, pelo menos contribuir com reflexões a cerca dos procedimentos de produção e gestão que auxiliem o fazer teatral dos grupos que se inscrevem no movimento de teatro de grupo. Este trabalho também me permitiu esclarecer quais as características deste movimento, suas linhas ideológicas, bem como conceitos relacionados à produção e gestão teatral, além de me oferecer a oportunidade de fazer um paralelo entre a teoria da administração e as práticas grupais analisadas.

A linha de trabalho que procurei seguir estava baseada na discussão de como a sobrevivência de um grupo depende diretamente de sua gestão administrativa e de práticas de produção que estejam vinculadas ao seu processo de criação artística, enfocando estratégias de produção e administração que ajudem na sustentação de um grupo de teatro e da própria atividade teatral auto-sustentável. Desta forma, procurarei distinguir na dissertação a produção da administração teatral, mesmo que na prática elas se confundam e se complementem. Também pautei meu trabalho pela discussão crítica considerando o paralelo entre a arte e o mercado na contemporaneidade.

Minha pesquisa partiu de um ponto de vista, onde considerei que é possível realizar um trabalho teatral que se utilize de conceitos e normas da administração, e de técnicas de marketing cultural como base de apoio para a construção de um caminho mais seguro do fazer teatral.

Apresentei ao longo da dissertação uma organização administrativa e uma sistemática de produção teatral como elementos fundamentais para a manutenção do

teatro de grupo. Trabalhei com a idéia que é essencial ter um projeto para administrar o grupo, pois todo sistema de organização grupal necessita de uma estruturação prática e operacional, que dificilmente pode ser gerenciada sem a especificidade decorrente da divisão de tarefas.

Os três grupo pesquisados – Galpão, Imbuça e Carona – operam na prática com característica do movimento de Teatro de Grupo e se auto denominam como pertencentes a este movimento. Mesmo que juridicamente a Cia. Carona seja uma micro-empresa, ou que atualmente o Galpão tenha uma organização estruturada de modo profissionalizada que é incomparável em relação à realidade dos grupos de teatro do Brasil, a linha ideológica dos três grupos são regidas pelas características de um trabalho coletivo. Esta opção de trabalhar como um grupo proporcionou aos três coletivos o surgimento de um ambiente no qual eles podem realizar uma pesquisa cênica e desenvolver seu trabalho forjando a possibilidade de disputar espaço no mercado capitalista, mas mantendo sua excelência artista.

Desta foram podemos considerar que o movimento de teatro de grupo vem discutindo e traçando estratégias de ação para que, como dito na dissertação, o mercado compre os espetáculos que os grupos produzem e não que os grupos produzam espetáculos vendáveis no mercado. Ou seja, a solidificação de modelos de trabalho coletivos na contemporaneidade se apresenta como uma forma de resistência às dinâmicas do modelo hegemônico de mercantilização da cultura, onde tudo é transformado em produto.

Daí a importância de se pensar um projeto de produção grupal que esteja estreitamente conectado com o processo de criação do grupo e não colocado como uma tarefa associada que funciona à parte do grupo. Pois um produtor que “vem de fora” e que está descomprometido com o processo de criação artística, em geral, vê no grupo apenas as possibilidades técnicas e financeiras (utilização dos recursos financeiros, patrocínios, retorno financeiro); e não seu trabalho artístico que está aliado com suas metas e objetivos. Isso implica em uma forma de gestão que repercute menos as tensões criativas do grupo, portanto o produtor teatral que atua também como membro do grupo será coerente com o projeto estético do mesmo e buscará formas de produção que além

de garantir o financiamento do projeto grupal também garantam autonomia artística de seu grupo.

Desenvolver um trabalho dentro de um coletivo também se apresenta na contemporaneidade como uma forma de resistir à tendência pós-moderna de individualização e fragmentação, através da manutenção de vínculos interpessoais e na preservação de espaços de autonomia. É uma forma de divulgar valores culturais da identidade nacional em contraponto com a cultura de entretenimento e de produtos divulgados pelo mercado.

No contexto de uma contemporaneidade definida como *pós-moderna*, fica difícil delimitar o lugar social da arte e a tênue linha entre o que é produto artístico e o que é produto de mercado. Segundo Fredric Jameson (2000), a cultura colapsou com o capital, de tal forma que é impossível separar a lógica da cultura da lógica do mercado. No campo das artes, nada mais choca, nada mais escandaliza ninguém, tudo é permissível, tudo é aceitável, o artista não tem o que transgredir, tudo é 'normal'. A cultura da imagem e do simulacro destaca-se, deixando a realidade e o conceito de real em segundo plano.

Partindo desta afirmação e vislumbrando uma realidade onde tudo é produto, tudo é vendável, onde a produção estética está integrada à produção das mercadorias em geral, é importante delimitar qual o lugar e a importância da construção de um projeto de produção e gestão grupal que sirva como base para a construção de uma autonomia grupal.

O teatro de grupo foi entendido nesta dissertação como aquele teatro que parte de um modelo idealizado de organização grupal que trabalha como um indicativo que movimenta muitas ações criativas e de organização social no âmbito do teatro. Suas principais características foram definidas como um coletivo que trabalha com auto-gestão; desenvolve pesquisa; delinea projetos em longo prazo; resiste a tendência de comercialização do teatro e mantém um núcleo estável de trabalho.

Considerando este ambiente de trabalho teatral – o do Teatro de Grupo - e concordando com Jameson (2000) quando ele diz que os fins se separaram dos meios, e que já não existe nada, nem ninguém fora do sistema capitalista, é possível concluir que

houve uma alteração fundamental no valor do artista em relação à sua obra. Para tudo no mundo existe uma pessoa que venda um valor de mercado e um ‘alguém’ que compra.

Neste contexto, o artista passa de criador a mero trabalhador, e a própria cultura é transformada em produto dentro de um sistema de idéias da indústria cultural. O objeto artístico passa a ser, basicamente, um objeto de consumo, antes que qualquer outra coisa. Ou seja, resumindo em uma frase na atual industrial cultural temos os seguintes termos de equivalência: Para cultura - mercado; para artista - cliente; para trabalho - produto. E desta forma vão mercenciando cada vez mais o fazer artístico.

Na modernidade com o advento do esteticismo e a massiva difusão da reprodução da arte, artistas passaram a se relacionar com empresas gerando produtos que circulam como mercadorias. Ao mesmo tempo a cultura deixou de ser vivida como construção autônoma, e passou a ser representada como parte da fala capitalista. O que nos conduziu, na pós-modernidade, à espetacularização da própria vida, ou como afirmar Guy Debord (1995), o capital transformou os sujeitos em átomos passíveis da mais completa dominação, a imagem se tornou a forma final da reificação. Imagem como mercadoria.

E a cultura na pós-modernidade também é aceita como mercadoria e, portanto, acaba por se transformar em uma “vedete” do consumo na “sociedade espetacular”. Só que segundo o autor, nesta sociedade espetacularizada a mercadoria acaba por se transformar em uma fantasia, uma ilusão, e os indivíduos transformados em consumidores passam a consumir ilusões, a comprar fantasias.

A cultura se transformou em um simulacro que fortifica a lógica do capitalismo. Simulacro aqui é entendido como algo exterior e enganador, um conceito que envolve igualdade e diferença, representação e criação, similaridade e contestação, onde tudo é superficial, efêmero e vazio, onde funcionam cópias sem matrizes pela força da reprodução infinita da mercadoria. O termo simulacro pode ser definido por simulação, por um aglomerado de irrealidades onde o valor é igualado ao de realidades, mesmo que os meios de significação através do qual é reconhecido sejam aqueles que ditam seu valor.

Têm-se como princípio na sociedade pós-moderna que a incerteza é a regra, a lógica do simulacro alastra-se por todos os campos da vida humana. As pessoas passam a

ser espectadores passivos diante de suas próprias vidas, esta é a transformação advinda da lógica capitalista do lucro a qualquer preço. E uma vez vivendo na lógica do simulacro, onde todos os sujeitos são bombardeados por um exagero de imagens cheias de apelos consumistas, de informações que os exclui da formação de uma identidade própria, estes sujeitos – homens e mulheres – são desobrigados de pensar. Pois não há espaço para pensar em uma sociedade onde o efêmero e a espetacularização ditam as regras.

Na alienação das imagens televisivas ou nos anúncios publicitários em meio a toda poluição visual que somos submetidos diariamente está claro a intenção de proliferar uma cultura de vício da imagem que significa mais para o momento social atual do que qualquer outro acontecimento ou conceito. Isso pede uma intensificação na reflexão sobre a relação dos artistas com o mercado capitalista, pois se estamos em uma época da espetacularização entendida como a mercantilização de todos os gestos humanos, o espaço de autonomia criativa da arte e sua postura de resistência ao *status quo* estaria questionado.

Em uma sociedade onde os valores que parecem predominar são a liberdade, diversidade e a tolerância, percebemos que esta liberdade diz respeito fundamentalmente à nossa livre opção de consumo. Zygmunt Bauman (1999) coloca que o remédio, como a doença, é totalmente privatizado, onde doença é a escassez de consumo, e a cura é um consumo ilimitado, no entanto, o consumo não é capaz de suprir todas as necessidades do homem, pois, neste caso, a liberdade de escolha é limitada e excludente.

Seria neste espaço que a arte, especialmente o teatro, trataria de atuar buscando formas de suprir as necessidades do ser humano que não são atendidas pelo mercado. E neste sentido, o teatro de grupo seria uma das formas mais coerentes para reverter um pensamento de que tudo pode ser transformado em mecanismos de consumo, desta forma o movimento de teatro de grupo pode ser considerado um gesto para se manter independente deste sistema, resistindo à teia do mercado.

Relacionando as características pós-modernas e a lógica da indústria cultural com a realidade do Brasil, onde as políticas públicas de cultura apresentam inúmeras deficiências, e o principal mecanismo de apoio ainda são as leis de fomento, pode-se fazer duas constatações: de um lado existem as fundações culturais distribuídas por todo o país dedicando quantias consideráveis de dinheiro a obras físicas ou a espetáculos e

eventos com artistas de “renome” nacionais; e de outro lado às empresas que se utilizam do mecenato para humanizar a sua imagem, ou investir em cultura com o significado de estar presente em lugares de muito público, ou estar associado a momentos de emoção, em geral em um ambiente onde o mercado consumidor tem um grande poder aquisitivo.

O que nos leva a constatar que a reificação da cultura capitalista tornou a Indústria Cultural o principal aparelho ideológico da contemporaneidade, e este campo é sempre conduzido pela produção em série, ou por uma lógica onde o produto é sempre mais importante e valorizado do que o tipo de técnica ou conteúdo que ele tem embutido.

O que leva à conclusão de que a proliferação de gestores de cultura com o seu discurso de livre-mercado é apenas mais um artifício para encobrir o vazio das políticas públicas de cultura. Os grupos de teatro, frente estas políticas, se vêem “obrigados” a entrar em um jogo de interesses e buscar patrocínios nas empresas. Como os grupos de teatro possuem um projeto criativo que demanda uma lógica particular que difere das lógicas do mercado, um projeto de produção e gestão pode aparecer como uma solução, ou como uma forma mediadora entre as duas instâncias.

Na prática, os grupos pesquisados, em especial o grupo Galpão e o Carona vêm desenvolvendo esta técnica, de incorporar características de gestão empresarial em seu projeto grupal, no entanto, estas técnicas têm o foco em elementos conceituais que possam servir ao teatro e a realidade destes coletivos. É certo dizer também, que os três grupos trabalham como fomentadores da cultura em diferentes segmentos da sociedade: seja através da abrangência de seus espetáculos, através de oficinas e cursos, o trabalho nas comunidades que estão inseridos, ou de sua posição política e ideológica.

Considero que os grupos mostram com o desenvolvimento de seus trabalhos a importância que o teatro pode ter na vida individual e coletiva. Seus projetos de produção e gestão podem ser ferramentas para a abertura de rupturas como sugere Debord ou fendas como propõe Jameson, para que o teatro penetre espaços do mercado, buscando descobrir formas de apropriação e coexistência entre eles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, C. J. M. *A Arte é Capital – Visão aplicado do marketing cultural*. Rio de Janeiro, 1993.
- ANDION, *Carolina*. *Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.32, n.1, p. 7-25, jan./fev. 1998.
- ASSLAN, Odete. *O ator no século XX*. São Paulo: Perspectiva, 1994.
- BARBA, Eugênio. *A terra de cinzas e diamantes*. São Paulo: Perspectiva, 2006.
- _____. *A arte secreta do ator*. Campinas: UNICAMP, 1999.
- _____. *A canoa de papel: tratado de antropologia teatral*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BAUMAN, Zygmunt Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- DEBORD, Guy. *La sociedad del espectáculo*. Buenos Aires: Biblioteca de La Mirada. 1995.
- BERTHOLD, Margot. *História Mundial do Teatro*. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- BORGES, Paula. *“O produtor cultural: definição e inserção em Santa Catarina”*. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação. Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Florianópolis: 2005.
- BRANDÃO, Carlos A. L. *Grupo Galpão: Uma História de Risco e Rito*. Belo Horizonte, 2002.
- BRANT, L. *Mercado cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio cultural*. São Paulo: Escrituras, 2001.
- BRITO, Noêmia Renart de. *Produção Teatral e Musical*. Rio de Janeiro: Centro de Letras e Artes Uni-Rio, 1989.
- BURGESS, R.J. *A arte de produzir música*. Rio de Janeiro: Gryphus, 1997.
- CARREIRA, André L.A.N.; OLIVEIRA, Valéria. *Teatro de Grupo: Modelo de Organização Geração de Poéticas*. In O Teatro Transcende – Revista do 17ºFUTB. Blumenau:2003.
- CARREIRA, André L.A.N. *Práticas de produção teatral em Santa Catarina*. Florianópolis/SC: Fundo de apoio à pesquisa de UDESC e CNPq, 2002.
- CARREIRA, André L.A.N. *El Teatro Callejero: em la Argentina y em el Brasil Democráticos de la década del 80*. Buenos Aires/AR: Nueva Generación, 2003.
- CARREIRA, André. *Teatro de Grupo: Conceitos e Busca de Identidade*. In Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas. Florianópolis, 08 a 11 de outubro de 2003: Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas – ABRACE, 2003.
- CARREIRA, André. *O Teatro de grupo e a construção de modelos do ator no Brasil nos anos 80-90*. In Anais do IV Congresso Brasileiro de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas. Rio de Janeiro, maio de 2006: Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas – ABRACE, 2006. p. 75-76.

- CESNIK, Fábio. *Guia do Incentivo à Cultura*. Barueri: Manole, 2002.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 6ed, 2000.
- COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminuras, 2004.
- COELHO, Teixeira. *O que é ação cultural?* São Paulo: Brasiliense, 2001.
- COELHO, Teixeira. *O que é indústria cultural*. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- COELHO, Teixeira. *Moderno pós Moderno*. Porto Alegre: L&PM, 1986
- DEBORD, Guy. *La sociedad del espectáculo*. Buenos Aires: Biblioteca de La Mirada. 1995.
- DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.
- FEIJÓ, M.C. *O que é política cultural*. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- FERAL, Josette. *Teatro teoria, practica mas allá de lãs fonteiras*. Madri: Gaberna, 2003, p. 51)
- FERNANDES, Silvia. *Grupos teatrais anos 70*. Campinas/SP: Perspectiva: FAPESP, 2001.
- FERREIRA, G. M. *Teatro de Grupo: revelando e construindo a si mesmo*. Trabalho de Conclusão de Curso. (monografia). Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Artes. Florianópolis, 2001.
- FISCHER, E. *A necessidade da arte*. Trad. Leandro Konder. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1987.
- GARCIA, Silvana. *Teatro de militância*. São Paulo: Perspectiva, 1990.
- GASTALDI, J. Petrelli. *O lucro – sua legitimidade e limitação*. São Paulo: Guairá, 1949.
- GIACAGLIA, Maria Cecília. *Organização de Eventos: Teoria e Prática*. São Paulo: Thonson: 2004.
- HOFFMANN, S. R. B. *Desvendando Os Objetivos E A Estrutura De Grupos Teatrais Em Florianópolis*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2006.
- JAMESON, Fredric. “*A Lógica cultural do capitalismo tardio*”, in *Pós-Modernismo - A lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática. 2000.
- JAPIASSÚ, Hilton & MARCONDES, Danilo. *Dicionário Básico de Filosofia*. 3 ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1996.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento e controle*. Tradução de Meyer Stilman e Danilo Nogueira. São Paulo: Atlas, 1986.
- KISSIL, R. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- MALAGODI, M.E., CESNIK, F. de S. *Projetos Culturais*. São Paulo: Escrituras Editora, 2001.
- MENCARELLI, Fernando A. *Criação e Pesquisa no teatro brasileiro: grupos e processos criativos*. In Anais do IV Congresso Brasileiro de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas. Rio de Janeiro, maio de 2006: Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas – ABRACE, 2006. p. 89.
- MOREIRA, Eduardo. *Diário de Montagem: A rua da amargura*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003. livro 02.
- MUYLAERT, R. *Marketing Cultural e Comunicação Dirigida*. São Paulo, 1994.

- NUNES, M. *Marketing Cultural: uma alternativa para empresas e produtores culturais*. Trabalho de Conclusão de Curso - CERT/UEDESC 2001. Orientação André Carreira.
- NATALE e OLIVIERI. *Guia Brasileiro de Produção Cultural 2004*. São Paulo: Zé do Livro. 2004.
- OLIVEIRA, Valéria. *Teatro de Grupo: Noções, Matrizes e Contemporaneidade*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina (UEDESC). Florianópolis:2005.
- OLIVEIRA, Valéria e CARREIRA, André. *Teatro de grupo: modelo de organização e geração de poéticas*. In O Teatro Transcende, ano 12, n. 11, 2003. pp. 95-98.
- OLIVEIRA, Rafael Pereira. *Qual a Razão da Organização da Arte*. Florianópolis, 2006.
- PARKER, Martin. *Against Management: Organization in the Age of managerialism*. Cambridge: Polity, 2002.
- PAVIS, Patrice. *Dicionário de teatro*. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- PRADO, Décio de Almeida. *Teatro Brasileiro moderno*. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- PELÚCIO, Chico. *O Teatro de grupo no Brasil no final do Séc. XX*. Entrevista concedida ao site cultura e mercado, 03/09/2003.
- PEIXOTO, F. *O que é teatro*. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- RAMOS, A.G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RAYMUNDO, Paulo Roberto. *O que é Administração*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.
- REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura*. São Paulo: Thomson: 2003.
- _____. *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura*. Baruai-SP: Manole, 2007.
- REVISTA MARKETING CULTURAL. São Paulo: Baluarte Cultura e Marketing, 2000.
- REVISTA OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL. São Paulo: Itaú Cultural, nº 02, 2007.
- REVISTA SUBTEXTO. *Revista de teatro do Galpão Cine Horto*. Belo Horizonte: Galpão Cine Horto, nº 02, 2005.
- REVISTA SUBTEXTO. *Revista de teatro do Galpão Cine Horto*. Belo Horizonte: Galpão Cine Horto, nº 03, 2006.
- REVISTA SUBTEXTO. *Revista de teatro do Galpão Cine Horto*. Belo Horizonte: Galpão Cine Horto, nº 04, 2007.
- RABETTI, Márcia de Lourdes (Beti Rabetti). *Grupos, Trupes e Companhias: momentos da história do teatro*. Urdimento: Revista de estudos sobre teatro na América Latina. Florianópolis, n 1, p. 72-84, 1997.
- ROMANO, Lúcia. *O Teatro do Corpo Manifesto: Teatro Físico*. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- ROUBINE, Jean-Jacques. *A linguagem da encenação teatral*. Trad. Yan Michalski. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.
- SALLLES, Helena Kuerten da. *A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes financiadoras*. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) –

- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SARKOVAS, Yacoff. S/D. *Marketing Cultural. Manual de elaboração de projetos para captação de patrocínio*. São Paulo: Baluarte/Ministério da Cultura/revista Marketing Cultural.
- SERVA, Mauricio. *A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa*. Revista da Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, abril/junho, 1997.
- SILVA, Marília de Castro. *Talento e suor: a organização do trabalho do Grupo Galpão de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. 2005.
- SILVA, Narciso Laranjeira Telles. *Teatro de rua: dos grupos à sala de aula*. Rio de Janeiro, 2007. Tese (doutorado). Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Teatro.
- SOUZA, Eliane Benício. *Teatro de rua: uma forma de teatro popular no nordeste*. São Paulo, 1993. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas). Escola de Comunicação e Artes, USP, 1993.
- STANISLAVSKI, C. *A construção da personagem*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1989.
- STANISLAVSKI, C. *A Preparação do ator*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2006.
- SUBIRATS, Eduardo. *A cultura como espetáculo*. São Paulo: Nobel, 1989.
- TELLES, Narcios & CARNEIRO, Ana (org). *Teatro de rua: olhares e perspectivas*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2005.
- TOLIA, Paulo. “*Cultura e Mercado*”. Iluminuras parceria com Itaú Cultura. São Paulo: 2007.
- TROTTA, Rosyane. *O paradoxo do teatro de grupo*. Rio de Janeiro, 1995. Dissertação (Mestrado em Teatro) Centro de Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Teatro. UNIRIO, 1995.
- TROTTA, Rosyane. “**Breves considerações sobre o encontro entre grupos teatrais: A experiência do Próximo Ato em 2006**”. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/proximoato/pdf/textos/rosyane%20trota.pdf>. (Data de acesso: 16/04/2008).

ENTREVISTAS REALIZADAS PELA AUTORA

- AMARAL, Lindolfo. 08 de maio de 2008. Aracaju.
- FRANCO, Beto. 06 de maio de 2008. Belo Horizonte.
- MARTHENDAL, Sabrina. 09 de junho de 2008. Blumenau.
- MOREIRA, Eduardo. 06 de maio de 2008. Belo Horizonte.

MOURA, Sabrina. 09 de junho de 2008. Blumenau.

OLIVEIRA, Gilma. 06 de maio de 2008. Belo Horizonte.

PEIXOTO, Inês. 05 de maio de 2008. Belo Horizonte.

SEDREZ, Romualdo L. 09 de junho de 2008. Blumenau.

SITES CONSULTADOS

[http:// www.grupogalpao.com.br](http://www.grupogalpao.com.br)

<http://www.galpaocinehorto.com.br/>

<http://www.imbuaca.com.br>

<http://www.ciacarona.com.br>

<http:// www.culturaemercado.terra.com.br>

<http://www.antaprofana.com.br>

<http:// www.brant.com.br>

<http://www. Infonet.com.br/gimbuaca/grupo.moitora.sites.uol.com.br>

<http:// www.funart.gov.br>

<http:// www.unesco.org.br>

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)