

A COLABORAÇÃO NAS ARTES DO PONTO DE VISTA DA PRODUÇÃO E GESTÃO CULTURAL: ENTRE A INVISIBILIDADE E O DESEJO DE MUDANÇA

VANIA RODRIGUES

Investigadora Principal no projecto "Modes of Production - Performing Arts in Transition", com sede no Centro de Estudos Interdisciplinares da Universidade de Coimbra. Doutorada em Estudos Artísticos (FLUC).
vaniamariarodrigues@uc.pt

PEER REVIEWERS

ALEXANDRE MELO
ISCTE-IUL
LIGIA AFONSO
ESAD-IPL

RESUMO

É usual dizer-se que o trabalho nas artes é, por natureza, colaborativo. Indagamos: essa asserção inclui os trabalhadores da cultura que não são artistas? De que modo é que produtores e gestores culturais experienciam, no seu trabalho, o designio colaborativo?

Neste artigo, o nosso propósito é iluminar discrepâncias discursivas e práticas na área da cultura: especificamente, no domínio da gestão e produção de artes performativas. Procuramos, igualmente, relacionar as dinâmicas de colaboração analisadas com o contexto de crise pandémica, que marca, indelévelmente, o tempo actual. Questionaremos se essa situação aguda de crise e de incerteza poderá funcionar como acelerador de mudança nos modos e nas práticas de produção e gestão cultural, para tal perscrutando, necessariamente de forma preliminar, alguns sinais nos discursos públicos emergentes.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO CULTURAL; ARTES PERFORMATIVAS; COLABORAÇÃO; MODELOS ALTERNATIVOS DE ORGANIZAÇÃO.

ABSTRACT

It is often said that artistic work is naturally collaborative. Here, we examine whether that affirmation includes art workers who are not artists. In what ways do producers and cultural managers experience collaboration?

In this article, we aim to shed light on practical and discursive inconsistencies regarding collaboration in the field of performing arts, with a special focus on production and management. We will also attempt to establish links between the collaborative dynamics in focus and the inescapable context of the Covid-19 pandemic. Through a close examination of emergent public discourses, we will discuss whether the extraordinary circumstances brought about by the pandemic could eventually lead to an acceleration of change in established ways of producing and managing performing arts.

KEYWORDS: CULTURAL MANAGEMENT; PERFORMING ARTS; COLLABORATION; ALTERNATIVE WORK MODELS.



1. Introdução

Integrado num projecto de investigação mais amplo dedicado à análise da intersecção entre criação artística e produção cultural nas artes performativas, este artigo discute a ‘colaboração’ entre a esfera artística e a sua produção e gestão. Fê-lo através da escuta profunda das/os produtoras/es e gestoras/es culturais, cujas perspectivas estão muitas vezes ausentes das investigações realizadas sobre o campo das artes performativas, e cujo papel no ecossistema criativo está em acelerada transformação, da qual convém dar conta. Assim, uma vez que a investigação que informa este texto assumiu o designio de colmatar a lacuna relativamente ao olhar dos produtores e gestores culturais, relacionar-se-ão as dinâmicas de colaboração com o lugar que ocupam as profissões de mediação (Ferreira 2009; Chiappello 1998). Este ponto de partida justificará uma opção metodológica fundamental (a ancoragem nas entrevistas semi-biográficas) que explicaremos adiante.

Com efeito, a experiência e as perspectivas de produtores e gestores culturais, intermédiaários dotados de qualificações específicas para agir no sector cujo impacto junto das organizações artísticas está por aferir, provavelmente fruto da sua inscrição tardia no tecido teatral português (Gomes e Martinho 2009; Vasques 1999). Se a sociologia já reconheceu abundantemente o papel crucial que se deve atribuir a estes ‘agentes de intermediação’ (Ferreira 2009; Chiappello 1998), a verdade é que rareiam os casos de articulação crítica desses estudos com a realidade concreta das artes performativas em Portugal, e faltam análises aprofundadas sobre as profissões de suporte à actividade artística, especialmente produtores e gestores. Como confirma Borges (2014), predomina estudos que incidem sobre estruturas estabelecidas, em detrimento de projectos experimentais e modos de funcionamento variados, bem como sobre determinadas funções: programadores (Madeira 2002; Lopes 2010), mediadores (Martinho 2013 e, já referido, Ferreira 2009), curadores, actores e encenadores (Borges 2008; Borges e Costa 2012; Especial 2012). Também Kirchberg & Zembylas (2010) apontam o défice de trabalho científico consolidado sobre esta matéria, sublinhando que existe pouca investigação sobre

gestão cultural (*arts management*) e menos ainda sobre gestores culturais (*arts managers*). A subtil distinção que assinam (gestão cultural/gestores culturais) será importante no enquadramento deste trabalho. Não apenas a sociologia, mas o próprio campo dos estudos de teatro parece reconhecer a necessidade de integrar esta área. Em publicação recente, Brilhante é absolutamente certeira na identificação da urgência de um debate em torno da dimensão específica da produção, propondo que comece “(...) a desbravar-se o tópicos dos modos de ligação entre criar e produzir com a finalidade de fazer o reconhecimento da diversidade das práticas e das maneiras de entender em que consiste a produção, qual o seu lugar na actividade artística, quais os seus contornos no actual contexto do teatro em Portugal e não só.” (Brilhante 2018, 6). Mais à frente, diagnostica mesmo a contradição evidente de, por um lado, “a produção continua[re] de alguma maneira invisível” mas ter, “(...) nas estruturas dos teatros, um papel e uma responsabilidade cada vez maior” (*ibidem*, 25). A expressão ‘invisível’, usada por Brilhante é um termo a que daremos atenção ao longo deste artigo.

É, pois, no quadro deste cenário de relativo défice e urgência, aqui sumariamente descrito, que entendemos ser relevante relacionar a análise das dinâmicas de colaboração no domínio da produção e da gestão cultural com a análise dos discursos produzidos pelos próprios produtores e gestores, e cruzá-los com literatura que, em Portugal e no estrangeiro, se lhe vai dedicando, oriunda tanto da academia como de publicações profissionais especializadas. Para além desta justificação epistemológica e documental, guiam-nos também razões de ordem prática: a colaboração entre artistas e produtores e gestores acontece sobretudo no quadro das organizações/projectos (companhias, associações culturais, etc.) em que estes se cruzam, pelo que é relevante tentar situar esta discussão no seu contexto concreto de trabalho. No último segmento deste texto, ocupar-nos-emos, por isso, da dimensão organizacional que o designio colaborativo pode implicar, tentando perscrutar sentidos de mudança. Se aceitarmos a premissa de que as dinâmicas de colaboração

¹ Para além disso, as análises existentes têm sido maioritariamente produzidas a partir de contextos institucionais específicos, geralmente de grandes instituições culturais, como por ex. o Serviço ACARTE da Fundação Calouste Gulbenkian ou o Serviço Educativo ou Remix Ensemble da Casa da Música – cf. teses de Vieira, A. (2016), Quintela, P (2010), ou Fesch, G. (2020) ou de grandes eventos (como, por exemplo, a Expo 98 – cf. tese de Ferreira, C. (2006), ou a Guimarães 2012 – cf. tese Correia, M. (2010), 019.

nas práticas artísticas têm particular impacto em épocas de incerteza social, económica e política, constituindo-se como força de resistência às imposições neo-liberais (Kester 2011), será que tal tem paralelo na dimensão organizativa e de produção? Dito de outro modo: será que o momento de crise pandémica que vivemos e a extraordinária incerteza que se alinha no horizonte poderão funcionar como aceleradores de mudança nos modos, práticas e concepções de produção e gestão cultural?

Naturalmente, a circunstância de este artigo estar a ser redigido a meio de uma pandemia ainda por superar não deve convidar a leituras precipitadas. Não se trata de encarar a pandemia à luz do estafado mantra da ‘crise como oportunidade’, nem de uma sobrevalorização otimista – e ingénuua – da crise como hipótese de redenção do capitalismo, quando não mesmo como oportunidade revolucionária (Badliou 2020); apesar de se avolumarem, desde a crise financeira de 2008, defesas lúcidas dos momentos de crise como ocasiões para levar a cabo transformações desejadas (Donato e Bonet 2011; Holden 2020; O’ Connor 2020). A hipótese da crise, não como oportunidade, mas enquanto *circunstância particular* aceleradora de mudanças, que temporariamente admitiremos para efeitos desta análise, tem como horizonte a mudança social, um quadro demasiado alargado para estar dentro do escopo desta investigação. Parece-nos, todavia, possível relacionar alguns *signais fracos* (Birney, 2014) e *discursos emergentes* com as possibilidades de mudança e formas alternativas de organização e relacionamento projetadas pelo olhar dos produtores e gestores culturais activos no terreno das artes performativas em Portugal.

2. Considerações metodológicas

Como ficou dito anteriormente, este artigo e a investigação que integra assumiu o designio de perspectivar a anatomia da relação entre criação e produção a partir do olhar de produtores e gestores activos no terreno, um olhar que não estava, como ficou explícito, devidamente documentado. É a partir da constatação dessa lacuna, e da consideração das suas implicações tanto para a compreensão do tema como

para a construção da memória histórica das artes performativas em Portugal, que se decide criar, no contexto desta investigação, um amplo espaço de escuta dos produtores e gestores culturais. Opta-se, por isso, por privilegiar uma inquirição profunda no terreno, através da realização de entrevistas individuais, de forma a conhecer e registar as descrições que os próprios agentes fazem do seu campo e reconhecer o contributo que os seus relatos aportam a um conhecimento ainda incipiente dos modos de trabalho e motivações destes profissionais. Esta opção metodológica assenta nos contributos da História Oral, composta por histórias de vida, biografias e análise narrativa, na medida em que se valorizam as ‘histórias vivas’, contadas na primeira pessoa, a exploração de aspectos normalmente não documentados e, sobretudo, “a história a partir de baixo” – a que é construída a partir de uma perspectiva micro e não macro, que considera a experiência de pessoas comuns e não apenas os discursos dos ‘protagonistas’. Evidentemente, não se assumem esses relatos como verdades absolutas, mas antes como interpretações e diferentes pontos de vista. De forma a garantir um enquadramento metodológico equilibrado, a parcialidade das suas visões é justaposta à pesquisa bibliográfica, e cruzada, especificamente, com trabalhos semelhantes realizados noutros contextos geográficos (em particular, Kay 2014 e Silva 2018).

Concretamente, entre Julho de 2018 e Outubro de 2019 foram realizadas, transcritas e analisadas vinte e seis entrevistas individuais, feitas a partir de um guião semi-estruturado, e com uma duração média de uma hora e meia. Os entrevistados são profissionais activos na produção e gestão cultural, com percursos bastante diversificados. Do total de entrevistados, cinco são homens e vinte e um mulheres, seis trabalham actualmente a partir da cidade do Porto, dezasseis a partir de Lisboa e seis a partir de outros pontos no território. Nove deles trabalham em organizações culturais no sector público, dezasseite em estruturas privadas/independentes, todos trabalham predominantemente em teatro e dança, tendo um ou outro uma actividade mais abrangente do ponto de vista da disciplina artística a que se dedicam. Correspondem, igualmente, a produtores e gestores com tipos de inscrição profissional diversas: uns são produtores

independentes, outros produtores com um histórico longo numa companhia, outros ainda reivindicam identidades mais híbridas entre o artista e o produtor. Esta diversidade de perfis de entrevistados pretendia que a análise da relação e das transformações que têm vindo a produzir-se entre as esferas na criação e da produção não ficasse refém da visão de um grupo particular de profissionais, mas pudesse antes ser alimentada por um conjunto heterogêneo de contributos. Fruto de um corte longitudinal do universo específico da profissão, sempre no contexto das artes performativas. As entrevistas, gravadas em áudio e posteriormente transcritas para análise, foram realizadas presencialmente, a partir de um guião estruturado com 17 perguntas/tópicos, que incluía a abordagem das etapas de formação e entrada na profissão, os trabalhos considerados mais marcantes, as questões formais e contratuais, a relação com os artistas e directores artísticos, a identidade profissional e a perspectiva evolutiva relativamente às profissões de produção e gestão cultural. A quantidade e a amplitude dos dados recolhidos excedem significativamente a análise possível neste artigo, pelo que nos concentrámos em alguns ângulos que consideramos relevantes para a matéria aqui tratada, a saber: papel e relações de trabalho dentro da estrutura que integram; distribuição das funções e de poder; sinais evolutivos da profissão. Naturalmente, o facto de se privilegiar uma abordagem qualitativa e em profundidade não permite fazer extrapolações que se traduzam num ‘panorama’ destas profissões no sector; no entanto, o recorte dos inquiridos é extenso e diversificado, pelo que os resultados da pesquisa constituem indicadores com significado para o conhecimento do campo.

A análise de conteúdo destas entrevistas é complementada pela análise documental de uma selecção de discursos públicos acerca dos mesmos temas, com particular ênfase para os discursos emergentes no contexto da pandemia. Analisaram-se publicações nas redes sociais, entrevistas e artigos surgidos nos órgãos de comunicação social, bem como textos e manifestos. O cruzamento destas duas dimensões, uma mais profunda, outra de carácter mais imediato, é o que nos permite relacionar os pontos críticos identificados na análise de conteúdo das entrevistas com aquilo que Birney

(2014) designa por *sinais fracos* – discursos e iniciativas aparentemente isolados, mas que podem pré-sinalizar mudanças significativas.

Por último, importa sublinhar que as metodologias adoptadas não podem, em rigor, dissociar-se da idiossincrasia da investigação no campo da produção e da gestão cultural: sem relevante corpo de produção científica dedicado; sem estabelecimento de um campo teórico próprio; com défice de problematização e com várias filiações disciplinares possíveis, desde logo, na gestão, na sociologia, na ciência política e nos estudos artísticos, teatrais e performativos (Deveraux 2009; DeVeraux and Vartanian 2008; Castiñera 2006; Orozco 2012). A presente investigação tem em conta esta situação de indefinição, e, considerando as suas implicações em termos das referências mobilizadas e da problematização que suscitam, optou por uma abordagem indutiva, progressivamente produzida, e por desenvolver e aprofundar conceitos utilizados em pesquisas recentes de investigadores-pares. É o caso dos conceitos de *invisibilidade*, *pragmatismo* e *subordinação*, que Susan Kay (2014) apresenta para caracterizar o papel dos gestores culturais em micro-organizações teatrais britânicas; conceitos cuja pertinência nos levou a transformar numa triade analítica.

3. Contradições e fissuras: analisando o lugar da produção e da gestão cultural

Conforme pudemos explorar em publicações recentes (Rodrigues 2019; Rodrigues 2020), a pesquisa que conduzimos no território das artes performativas revelou fortes indícios de contradições importantes no que diz respeito à ideia omnipresente de ‘colaboração’. Com efeito, a análise que então fizemos da inquirição individual aponta para uma “relação mais complexa e assimétrica do que a retórica da colaboração entre artistas e produtores deixaria antever” (Rodrigues 2020, 7), e sinaliza elementos recorrentes nos relatos da vida profissional dos produtores, entre eles a “excessiva configuração hierárquica”. Não é possível aqui recuperar uma análise exaustiva dos contextos e causalidades que se deduzem, mas importa que nos foquemos em alguns dos argumentos principais, concentrados em três categorias analíticas:

invisibilidade, *pragmatismo* e *subordinação* (a partir de Kay 2014). É possível afirmar que estas três características qualificam de forma certa a situação actual das profissões de produção e gestão cultural, a despeito da sua trajectória de profissionalização e legitimação. Mais interessante ainda é o facto de essa triade de características ser discernível tanto no domínio da literatura especializada como no da prática profissional. De modo sintético, tentemos descrever a situação a que nos referimos, a partir das três categorias analíticas adoptadas.

3.1 Invisibilidade

Pode dizer-se que a literatura especializada ignora o campo específico da produção e da gestão cultural, mesmo quando lhes reconhece importância crescente (Brilhante 2018; Summerton e Hutschins 2005; Kay 2014), com isso contribuindo para reforçar os traços de *invisibilidade* a que estão associadas estas profissões, na opinião de quem a desempenha. A questão da invisibilidade é declinada de forma muito particular por produtores e gestores: por um lado, apontando ‘os bastidores’ como a sua ‘zona de conforto’, por outro, assinalando que o reconhecimento que mereceriam pelo seu contributo para os projectos em que estão envolvidos está muito aquém do que considerariam justo. Diversas nos seus contextos e detalhadas nas experiências que reportam, as entrevistas revelam, no entanto, alguns padrões de reposta agrupáveis:

Sentido da resposta	Respondentes (acrónimos)
Invisibilidade enquanto desvalorização	ARO; AR; CA; EF; IM; MIA; NR; PV; PCO
Invisibilidade enquanto deficiência de profissionalização	ARO; CVP; MS; SM; TG;
Invisibilidade na dificuldade de associação ao ‘sucesso’ de um projecto	AR; AC; JCS; MOA; PT

3.2 Pragmatismo

Nas raras ocasiões em que a literatura especializada aborda as dimensões da produção e da gestão cultural fá-lo maioritariamente a partir de uma perspectiva *pragmática*, tratando sobretudo de aspectos operacionais, e com isso contribuindo para reduzir estas profissões à sua dimensão utilitária e instrumental, aparentemente dispensando problematização e a formulação de discursos teórico-críticos (Carvalho e Pires 2019; Kuesters 2010; Rodrigues 2020). A (escassa) literatura dedicada a esta área parece ter cumprido as tarefas documentais mínimas associadas às etapas de emergência e consolidação destas profissões, traduzidas em algumas publicações que sistematizam as competências técnicas e interpersonais que devem ser mobilizadas para o exercício da profissão². Porém, não acompanhou a incorporação dessas competências nas estruturas artísticas existentes no país, as dinâmicas daí resultantes, nem se expandiu ao ponto de gerar uma rotina de problematização ou de discussão pública acerca da constituição de um campo de reflexão dedicado³. No mesmo sentido, os produtores e gestores culturais entrevistados no contexto desta investigação denunciam o seu desconforto com a ‘colagem’ da profissão às tarefas administrativas e burocráticas, ou a sua redução à dimensão financeira.

Sentido da resposta	Respondentes (acrónimos)
Pragmatismo enquanto redução à esfera financeira	MOA; PT; PV
Pragmatismo enquanto subvalorização da complexidade inerente ao exercício da profissão	ACV; ARO; AR; CA; EF; JCS; MS; PR; SM; PR;
Pragmatismo enquanto redução a tarefas administrativas/burocráticas	ACV; ARO; AR; AC; CA; JCS; MOA; TG; XS;

² Os próprios títulos (‘Manual de’, ‘Guia para’) das esparsas publicações que se lhe têm dedicado em Portugal

denunciam a inclinação operacional para o ‘como-fazer’. A título exemplificativo, refira-se o *Manual de Produção Cultural: Algumas Reflexões Sobre o Tema* por Conceição Mendes, em 2007, o *Manual de Produção das Artes do Espectáculo*, por Patrícia Castelo Pires, em 2017, ou o *Guia das Artes Visuais e do Espectáculo*, coordenado por Miguel Abreu em 2006 (sucessor actualizado e expandido do *Guia das Artes do Espectáculo – Teatro e Dança* produzido pela Cassefaz em 1995, trabalho verdadeiramente pioneiro).

³ Não se trata de uma particularidade portuguesa: noutros países estas profissões desenvolveram-se igualmente através de ‘colagens’ à sua dimensão pragmática, seja por referência à sua proveniência (a gestão empresarial), noutros a reboque da ‘economização da cultura’ produzida pela agenda das indústrias criativas, noutros ainda como resultado do seu desenvolvimento a partir da necessidade de resolução de problemas concretos colocados pela implementação de políticas públicas (Bolaín 2019) e do crescimento do seu aparato administrativo.

3.3 Subordinação

Por último, sublinhe-se que, quando ocorrem, as referências à dimensão da produção na literatura especializada remetem genericamente para os modos e contextos de produção material de um espectáculo/projecto (o que pode incluir tudo, desde especificidades de montagem, ao financiamento ou mesmo às políticas culturais); ou surgem de forma subsidiária: o objecto a tratar é quase invariavelmente o espectáculo, a companhia, o projecto, ou seja, o olhar sobre a produção está sempre subordinado a um outro foco de análise. O paralelo correspondente nos relatos da prática profissionais dá conta da existência, no contexto das organizações culturais, de relações marcadamente hierárquicas, com produtores a trabalharem numa lógica de subordinação directa dos artistas bastante pronunciada, relatando baixos níveis de autonomia.

Sentido da resposta	Respondentes (acrónimos)
Subordinação enquanto discrepância de poder entre artistas/direcções artísticas, e produtores/gestores	AC; CVP; IM; MIA; PCA; PV; PCO; TG;
Subordinação enquanto excesso de organização vertical	ARO; CA; NR; PCA; XS

Numa e noutra dimensão, o sinal mais evidente deste lugar de subordinação da produção é o que resulta da formação recorrente da produção como oposta/antagónica à criação, uma redução binária que está longe de fazer justiça à complexa actividade destes profissionais (Bilton & Leary 2002; Kay 2014; Rodrigues 2020; Silva 2018). Fazendo parte do mesmo ecossistema e sendo largamente interdependentes, as profissões de suporte como a produção e gestão cultural permanecem, portanto, relativamente *invisíveis, subvalorizadas e sub-problematizadas*. Esta condição de invisibilidade dá-se a vários níveis: o da literatura especializada (como verificou a nossa revisão bibliográfica) e o da prática profissional (como dão conta os respondentes das entrevistas realizadas).

4. Sinais fracos e discursos emergentes

Neste segmento, propomo-nos procurar nos discursos públicos informais, emergentes no contexto da crise pandémica, exemplos que dialoguem com a triade de características que identificámos e, simultaneamente, 'sinais fracos' que possam antecipar mudanças face ao *status quo* descrito.

Desde a eclosão da pandemia, têm-se sucedido iniciativas de denúncia da precariedade em que o sector largamente assenta, bem como reivindicações de auxílio face à crise que a situação sanitária espoleitou, circulando diversas petições e manifestos. A análise (necessariamente incompleta, porque em curso, e preliminar, porque recente) dos discursos produzidos por estas iniciativas revela sinais contraditórios: de conservadorismo e de mudança. Por um lado, as velhas questões continuam a marcar presença – fricções entre os que optam por designações mais 'clássicas' ("sector teatral", "artistas") e os que adoptam uma linguagem mais inclusiva ("profissionais ou trabalhadores da cultura", "agentes culturais"). Um exemplo (aqui anonimizado) das discussões numa rede social⁴, a propósito de um documento que se centrava, na sua redacção inicial, no 'sector teatral' e nos 'actores':

Intervenção 1: "E produtores, organizadores? Por exemplo eu sou produtor na área de festivais e festas e não vejo nada sobre nós, tudo sempre só sobre artistas e teatro? Porque não usam simplesmente setor cultural e profissionais do setor cultural?"

Intervenção 2: "Para mim não faz sentido nenhum qualquer documento que comece com 'nós actores', ou qualquer outra coisa que não seja inclusiva."

Intervenção 3: "O sector cultural é feito apenas de artistas (...)? Uma das batalhas é precisamente esta... O sector cultural é composto por diversas profissões e neste momento só faz sentido para mim referirmo-nos a todas elas (como "profissionais da cultura") quando falamos no "sector". Penso que somos os primeiros que devemos ter uma noção e um discurso sobre isto."

⁴ Publicações no Grupo Privado de Facebook (que integro) "Acção Cooperativista de Apoio – Artistas, Técnicos, Produtores", consultada a 11 de Maio de 2020.

A par destas controvérsias, detectamos alguns sinais que parecem introduzir alterações importantes face ao que vinha sendo habitual em épocas recentes de tumulto no sector cultural e que, no nosso entender, são já reflexos – ainda que limitados – de uma maior consciência das dinâmicas colaborativas que efectivamente sustentam e compõem o tecido cultural e artístico. Desde logo, são perceptíveis algumas mudanças na nomenclatura utilizada, que parece agora ser mais ampla, mais reveladora da diversidade e interdependência dos vários agentes: onde, há apenas dois anos, se lia, nos meios de comunicação social, acerca da ‘contestação dos artistas’, lê-se, hoje acerca “dos trabalhadores da cultura”, ou, de forma ainda mais expressiva, acerca dos “invisíveis da cultura”⁵. No mesmo sentido, se, no passado, os movimentos que se organizaram se autodenominaram, por exemplo, “Comissão Informal de Artistas”, há agora vários que aludem, no título, a questões laborais – “Intermitentes Porto Covid” e pelo menos um que tem um nome explicitamente mais abrangente: “Acção Cooperativista de Apoio – Artistas, Técnicos, Produtores.” Esta maior abrangência de designação é um dado relevante, mesmo que não chegue a abarcar a miríade de profissões em que o campo de desdobra, o que seria, em todo o caso, impraticável num título. É oportuno sublinhar que não nos parece muito relevante a não inclusão da expressão ‘gestores’: tanto os inquiridos pela presente investigação como a literatura dedicada (Avejar 2008) confirmam que as fronteiras entre as atividades de produção e gestão são muito ténues, e que é o contexto de cada projecto, e a necessária distribuição de competências, que vai justificando uma designação ou outra, mais do que uma efectiva distinção. Silva alude brevemente à suposta hierarquia existente entre gestores “normalmente considerados num status superior, e produtores, frequentemente associados aos que executam o trabalho” (Silva 2018, 100) mas, no mesmo sentido, dispensa um aprofundamento da distinção entre as duas designações, atribuindo-a mais ao contexto, especificidades e escala de cada projecto, do que a diferenças substantivas.

Atentando ainda no título do movimento (Acção Cooperativista), a própria inclusão da expressão ‘cooperativista’ é digna de nota, e fez-se acompanhar de algumas

discussões, nos fóruns de grupo nas redes sociais, acerca de ‘alternativas cooperativistas ou horizontalistas’, indicadores de que a discussão pode ter ramificações na dimensão organizacional.

5. Implicações organizacionais

Se a nossa pesquisa de campo iluminou, ainda que parcialmente, algumas zonas em que a colaboração parece não estar a funcionar em pleno, designadamente nas relações entre artistas e produtores ou gestores, convém termos em conta que a esmagadora maioria dessas relações se dá no quadro de organizações, pelo que a última etapa da nossa análise será dedicada aos modelos de trabalho, estabelecendo uma análise cruzada com a aparente reemergência do interesse por modelos ‘alternativos’ de organização.

Se, como afirma Marianne von Kenkhoven (citada por Janssens 2019, 6), “a estrutura do trabalho também determina o trabalho, a forma como queremos trabalhar não é apenas uma expressão das crenças artísticas, mas pressupõe um posicionamento na sociedade, uma forma de estar no mundo”. É nesse sentido que nos parece relevante considerar a interdependência entre criação e produção – e as contradições que fomos assinalando – face aos modelos organizativos em que se inscrevem. Trata-se de olhar mais aprofundadamente para o que se passa dentro das estruturas culturais e artísticas, valorizando a dimensão organizacional desta área, na linha do que defende Jonathan Paquette (2019).

Importa, portanto, estarmos atentos aos tais os sinais fracos e discursos emergentes, uma vez que podem revelar, justamente, uma atenção renovada à dimensão organizacional. No Dia Mundial do Teatro, a 27 de Março de 2020, Pedro Sobrado⁶ escreve no jornal Público:

“Descidos os panos de ferro, comemora-se este Dia Mundial do Teatro com um teste à maturidade dos teatros (...). Sem espectáculo, cada teatro faz prova da sua credibilidade como organização e – passe a blasfémia – empresa.”

⁵ Cf. No Jornal Público: a) “Os Invisíveis da Cultura” <https://bit.ly/2X6k6MG>, publicada a 5 de Maio de 2020; b) “Pouco ou nada é quanto estão a receber os ‘invisíveis’ que fazem a música acontecer”: <https://bit.ly/2Xb9Lz6>, publicada a 1 de Maio de 2020; No Jornal Expresso: c) “Os Invisíveis da Cultura”: <https://bit.ly/2Z9Z0ZE>, publicado a 3 de Maio de 2020; No Gerador: d) “Cultura na Pandemia: Invisíveis da Cultura”: <https://bit.ly/2X6ul3x>, publicado a 29 de Abril de 2020; No Jornal Observador: e) “Covid-19. Trabalhadores da cultura reclamam fundo que abranja ‘os invisíveis’ do sector”: <https://bit.ly/2X4SDmV>, publicada a 4 de Abril de 2020;

⁶ Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional São João.

Que alguém, mais ainda no dia mundial do teatro, com particular simbolismo, se refira à importância do teatro *enquanto organização* será um sinal dos tempos extraordinários que vivemos, mas não deixa de ser surpreendente e pode, defendemos, sinalizar esta aproximação progressiva à compreensão dos diversos papéis e interdependências dos agentes e instâncias no ecossistema cultural e criativo.

Como já ficou dito, é cedo para se poder analisar cabalmente se estes sinais darão origem a novas tendências e à emergência de discursos mais diferenciados no que aos modelos organizativos das artes diz respeito, bem como a uma expressão sistematicamente mais complexa dos trabalhadores do sector cultural e artístico do que as eram até agora dominantes. Mas consideramos que vale a pena atentar nestes sinais como eixos de articulação com debates que, noutros países, já têm mais maturidade. De tal modo o interesse por formas mais colaborativas de organização e trabalho se tem renovado que Delphine Hesters (2019), por exemplo, fala já de uma transição do ‘DIY’ (Do It Yourself!) para o ‘DIT’ (Do It Together) – de ‘faça você mesmo’ para ‘faça em conjunto’.

Com efeito, nos últimos anos ter-se-á tornado evidente a fragilidade de um sistema quase exclusivamente baseado no trabalho *freelance*, e são hoje sobejamente conhecidos os argumentos que co-responsabilizam a classe artística por uma adesão ao modelo neo-liberal. Destacadamente, Boltanski e Chiapello (1999, reed.2017) deixaram claro que os anseios por menos hierarquia, mais flexibilidade, combinados com a *crítica artística* que colocou ênfase nas questões identitárias e de autonomia, contribuíram para o enfraquecimento da crítica social da exploração, e para a reprodução da lógica neo-liberal, interessada no sucesso de trabalhadores individuais/empreendedores competitivos, altamente motivados e autogeridos. Em todo o caso, a circunstância actual provocada pela crise pandémica ‘revelou’ a situação de extrema vulnerabilidade económica e social em que todo o sector efectivamente está assente, pelo que é admissível que essa situação, não sendo de modo nenhum desconhecida, seja agora um dado completamente indifereçável, e possa constituir uma alavanca fundamental para a revisão dos modelos de trabalho em que está disponível para operar.

No que diz respeito aos modelos de trabalho verticalizados, por exemplo, no universo dos inquiridos da nossa pesquisa, 74% manifestavam algum tipo de desconforto e/ou crítica pela manutenção de hierarquias excessivas dentro das organizações em que trabalhavam, mas apenas um número reduzido (22%) tinha confiança de que o futuro passaria por estruturas menos marcadamente hierárquicas. Se a maioria parece não ter dificuldades em confirmar o diagnóstico...

“Parece ser sempre benéfico para a hierarquia que o produtor tenha uma posição subalterna.”

“Todas as direcções artísticas com quem trabalhei acabam em determinados momentos por me fazer sentir que estou a ameaçar o seu poder.”

“Quem tem as rédeas do poder é o artista. É ele quem decide, quer do ponto de vista artístico, quer técnico-financeiro”

“Em muitas estruturas há uma lógica de subserviência que não é saudável.”

...poucos antecipam mudanças:

“Temos de sair desta verticalidade.”

“O futuro será mais horizontal”

“A nova geração fará tendencialmente um caminho mais partitário”

Alguns autores (como Sandoval 2016) avançam que as artes performativas poderiam, eventualmente, aprender com os modelos de outras áreas, designadamente o activismo. A reflexão de Irit Rogoff (2015, 2) vai no mesmo sentido: “[d]ou por mim tentando pensar de que modo é que as Organizações Não Governamentais (ONGs) poderão ser um modelo”. A partir da análise de vários projectos de ONGs de intervenção cultural informal em situações de conflito, Rogoff extrai algumas das características desse trabalho que lhe parecem úteis para transpor para o campo da cultura (“[Têm] estruturas menos lineares e mais laterais”), convidando-nos a considerar a forma como os modos de trabalho das ONGs parecem ser capazes de ligar uma ‘sociabilidade informal’ à eficácia (Rogoff 2015, 2).

Não são apenas os modelos de outras áreas que parecem despertar entusiasmo no seio das artes performativas.

Segundo Hesters (2019), Janssens (2019) e Sandoval (2016), são já várias e variadas as

⁷ Excertos do conjunto de entrevistas pessoais, aqui anonimizadas, referido no Capítulo 2.

experiências com formas alternativas de organização. Uma delas, que Jansens e Hesters denominam de “W.A.T. Working Apart Together” (Trabalhar Juntos Separadamente) materializa-se em coletivos que partilham recursos (administrativos, de gestão, de produção e até financeiros) mas seguem percursos artísticos autónomos. São estruturas novas, que já não seguem o anterior modelo de companhia ou de “grupos-projectos” (Borges 2002, 92) – ‘um artista, uma estrutura’ / ‘um artista, uma carreira’ (Menger 2001, citado por Borges 2002, 92) – mas antes parecem tentar navegar um mundo mais fragmentado e inseguro criando novas plataformas, que põem em causa as divisões tradicionais entre criação e produção e encerram novas possibilidades e sentidos para a palavra ‘colaboração’.

6. Considerações finais

A trajetória inequívoca de ‘profissionalização’, ‘normalização’ ou ‘legitimação’ das profissões de produção e gestão cultural nas artes performativas parece ter-se feito a despeito do reforço de um conjunto de características negativas – invisibilidade, pragmatismo e subordinação –, sem que tenham sido consideradas nem as alternativas, nem as consequências da aplicação deste ‘regime de colaboração’ entre criação e produção.

A realização de entrevistas semi-biográficas durante a presente pesquisa – consideradas como momentos de “ruptura com o sentido prático do quotidiano” (Caetano 2016, 45) – proporcionam um contexto favorável à reflexão individual, o que parece ter facilitado uma tomada de consciência, por parte dos produtores e gestores, da dimensão colaborativa do trabalho que executam, bem como das suas contradições e insuficiências. Nos seus discursos, essa análise desencadeou um conjunto de afirmações com implicações significativas em termos do *status quo* das relações entre estes e os artistas. Verifica-se a emergência de subjectividades que se acrescentam às dos artistas na caracterização do campo cultural, que podem vir a reconfigurar convenções organizativas e de poder e desafiar as estruturas dominantes. Também em alguns discursos públicos (emergentes no contexto da pandemia) encontramos sinais, embora ainda

tênues e contraditórios – os *sinais fracos*. Estes sinais podem apontar para desejos de reconfiguração das relações entre criação e produção e do lugar das profissões de produção e gestão cultural, ou mesmo constituir pontos de articulação com importantes debates em curso acerca de modelos alternativos de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- AVELAR, RÔMULO. 2003. O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: DUO Editorial.
- BADIOU, ALAN. 2020. “Sobre a situação epidémica”. *Tracts de Crise* n.º20. <https://www.revistapunkto.com/2020/04/sobre-situacao-epidematica-alain-badiou.html>.
- BILTON, CHRIS & LEARY, RUTH. 2002. “What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries”. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
- BIRNEY, ANNA. 2014. *Cultivating System Change. A practitioner’s companion*. Londres: Routledge.
- BOLAN, EDUARDO. 2019. “A gestão cultural no México: tensões e compromissos”. *Gestão de Pessoas em Organizações Culturais*. Revista Observatório Itaú Cultural n. 26 (dez 2019-Jun 2020). São Paulo: Itaú Cultural.
- BOLTANSKI, LUC & CHIAPELLO, EVE. 1999. reed. 2017. *The New Spirit of Capitalism*. Londres: Verso Books.
- BORGES, VERA. 2002. “Artistas em rede ou artistas sem rede? Reflexões sobre o teatro em Portugal”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 40, pp. 87-106.
- BORGES, VERA. 2008. *Teatro, Prazer e Risco. Retratos sociológicos de actores e encenadores portugueses*. Lisboa: Roma Editora.
- BORGES, VERA ET AL. 2014. “Trabalhar (nos) grupos de teatro: das potencialidades e desafios de uma investigação nas artes”. *Análise Social*, 213. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- BRILHANTE, MARIA JOÃO, e MARTINS, LEVI, ed. 2018. *Crir e produzir*. Lisboa: Centro de Estudos de Teatro e Companhia Mascarenhas-Martins.
- CAETANO, ANA. 2016. *Pensar na vida: Biografias e Reflexibilidade Individual*. Lisboa: Editora Mundos Sociais/CIES, ISCTE-IUL.
- CARVALHO, RICARDO, e PIREZ, SANYO. 2019. “Dados e tendências das organizações culturais e de seus profissionais no Brasil”. *Gestão de Pessoas em Organizações Culturais*. Revista Observatório Itaú Cultural n. 26. São Paulo: Itaú Cultural.
- CASTIÑEIRA, JOSÉ LUIS. 2006. *Crítica de la gestión cultural pura*. Aportes para el Debate, n. 23, p. 79-92. <http://www.asociacionadai.org.ar/pdfabportes/23/02.pdf>.
- CHIAPELLO, EVE. 1998. *Artistes versus managers: le management culturel/face à la critique artiste*. Paris: Métailié.
- DEVEREAUX, CONSTANCE. 2009. “Practice versus a Discourse of Practice in Cultural Management”. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39:1, 65-72.
- DEVEREAUX, CONSTANCE, e VARTAINEN, PEKKA, ed. 2008. “The Science and Art of Cultural Management”. *Series E. HUMAK Publications 1*. HUMAK University of Applied Sciences.

- DONATO, FABIO, e BONET, LLUIS. 2011. "The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe". *ENCAATC Journal of Cultural Management and Policy* 4-11.
- ESPECIAL, ANA LUISA. 2012. "Os curadores em exposição: um grupo profissional no mundo da arte contemporânea". Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE-IUL.
- FERRERA, CLAUDINO. 2009. "Intermediários culturais e cidade", in Carlos Fortuna e Fortuna, Carlos, e Leite, Rogério Proença, org. *Plural de cidade: novos léxicos urbanos*. Coimbra: Almedina.
- GOMES, RUI TELMO, e MARTINHO, TERESA. 2009. *Trabalho e Qualificação nas Atividades Culturais: Um Panorama em Vários Domínios*. Lisboa: OAC.
- HERAS, GUILLELMO. 2012. *Pensar la gestión de artes escénicas. Escritos de un gestor*. Caseros: RGC Libros.
- HESTERS, DELPHINE. 2019. *D.I.T.D.O It Together) – The position of the artist in today's art world*. Brussels: Flanders Arts Institute.
- HOLDEN, JOHN. 2020. *Crisis can bring out our best selves: let's not waste yet another one*. <https://www.artspofessional.co.uk/magazine/333/feature/crisis-can-bring-out-our-best-selves-lets-not-waste-yet-another-one>.
- JANSENS, JORIS. 2019. *Self-organisation of Artists. From Buzzword to Revolution?*. Copenhagen: Flanders Arts Institute e Danshallemne.
- KAY, SUSAN. 2014. "Organising, sensemaking, devising: Understanding what cultural managers do in micro-scale theatre organisations" Tese de doutoramento, Universidade de Exeter.
- KESTER, GRANT. 2011. *The One and the Many: Contemporary Collaborative Art in a Global Context*. Duke University Press.
- KIRCHBERG, VOLKER e ZEMBYLAS, TASOS. 2010. "Introduction – arts management: A sociological inquiry". *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40(1), 1-5.
- KUESTERS, IVONNE. 2010. "Arts managers as liaisons between finance and art: A quantitative study inspired by the theory of functional differentiation". *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40(1), 43-57.
- LOPES, ELIANA. 2010. "Programação cultural enquanto exercício de poder". Tese de doutoramento. FCSH-UNL.
- MADERA, CLAUDIA. 2002. *Novos notáveis: Os programadores culturais*. Oeiras: Celta Editora.
- MARTINHO, TERESA. 2013. "Mediadores culturais em Portugal: perfis e trajetórias de um novo grupo ocupacional". *Análise Social*, 2017, XLVIII, 2.º. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- MCROBBIE, ANGELA. 2016. *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge/Malden: Polity.
- MENGER, PIERRE. 2005. *Retrato do Artista enquanto trabalhador. Metamorfoses do Capitalismo*. Lisboa: Roma Editora.
- O'CONNOR, JUSTIN. 2020. *Art and Culture after Covid-19*. <https://wakeupalarm.blog/2020/04/09/art-and-culture-after-covid-19/>.
- OROZCO, JOSE LUIS MARISCAL, coord. 2012. *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica: Estrado, universidades e asociaciones*. México: UDG Virtual.
- PAQUETTE, JONATHAN. 2019. "Organizational Theories in Arts Management Research". *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49:4, 221-223.
- PAQUETTE, JONATHAN, e REDAELLI, ELEANORA. 2015. *Arts Management and Cultural Policy Research*. London: Palgrave.
- QUINTELA, PEDRO. 2017. "A obscuridade do trabalho na "agenda" criativa em Portugal". *Livro de Atas do IX Congresso Português de Sociologia*.
- RODRIGUES, VÂNIA. 2019. "Um artista, um produtor e um político entram num bar: modos e modelos de trabalho nas artes performativas". *Revista Estudos do Século XX*. Coimbra: CEIS20.
- RODRIGUES, VÂNIA. 2020. "Gestão cultural: um replo pela desobediência civil". *Actas do Colóquio "Que Culturas para o Séc. XXI?"*, Covilhã: Universidade da Beira Interior [no prelo].
- ROGOFF, IRIT. 2016. "Starting in the Middle: NGOs and Emergent Forms for Cultural Institutions". *Public Servants Art and the Crisis of the Common Good*. MIT Press.
- SANDOVAL, MARISOL. 2016. "Fighting Precarity with Co-operation? Worker Cooperatives in the Cultural Sector". *New Formations: a Journal of Culture/Theory/Politics*, Nr.88. London: Lawrence and Wishart.
- SILVA, DANIELE SAMPALO DA. 2018. "Agentes invisíveis e modos de produção nos primeiros anos do Workcenter of Jerzy Grotowski". Tese de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas.
- SUMMERTON, JANET, e Hutchins, Madeline. 2005. *Diverse voices, personal Journeys*. Brighton: All Ways Learning.
- VASQUES, EUGÉNIA. 1999. "O teatro português e o 25 de abril. Uma história ainda por contar". *Camões – Revista de Letras e Culturas Lusófonas*, Nr. 5. Lisboa: Instituto Camões.