

AS PRO  
DU  
TO  
RAS

PRODUÇÃO E GESTÃO  
CULTURAL EM PORTUGAL  
TRAJECTOS PROFISSIONAIS (1990-2019)



VÂNIA RODRIGUES

**AS PRO  
DU  
TO  
RAS**

PRODUÇÃO E GESTÃO  
CULTURAL EM PORTUGAL

TRAJECTOS PROFISSIONAIS (1990-2019)

## TÍTULO

As Produtoras. Produção e Gestão Cultural em Portugal. Trajectos Profissionais (1990-2019)

## AUTORA

Vânia Rodrigues

## FOTOGRAFIA DA AUTORA

Sérgio Lopes

## DESIGN E PAGINAÇÃO

Maria Timóteo

## ISBN

978-989-658-656-0

## DEPÓSITO LEGAL

472983/20

## DATA DE EDIÇÃO

2020

## EDIÇÃO



CALEIDOSCÓPIO – EDIÇÃO E ARTES GRÁFICAS, SA

Rua Cidade de Nova Lisboa, Quinta Fonte do Anjo, 1-A. 1800-108 Lisboa. PORTUGAL

Telef.: (+351) 21 981 79 60 | Fax: (+351) 21 981 79 55

caleidoscopio@caleidoscopio.pt | www.caleidoscopio.pt

## APOIOS



C E I T I U M  
CENTRO DE ESTUDOS  
INTERDISCIPLINARES  
DO LETRADO CLÁSSICO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**FCT**  
Fundação  
para a Ciência  
e a Tecnologia



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

## **9 INTRODUÇÃO**

- 11 Um livro apresenta-se
- 11 Documentar é preciso
- 14 Como falar de coisas que apenas pressentimos?
- 14 Um título que é um problema
- 15 Não chegar a lado nenhum
- 19 Portugal, dois mil e qualquer coisa
- 25 Produção e gestão cultural: o que há num nome
- 31 Um bom produtor é um produtor invisível
- 32 Amnésia de classe
- 36 Artistas e produtores: anatomia de uma relação
- 42 Algo está podre no reino da dinamarca

## **47 ENTREVISTAS**

- 49 Ana Cristina Vicente
- 57 Ana Rita Osório
- 65 Ana Rocha
- 71 Andreia Carneiro
- 81 Catarina Vaz Pinto
- 87 Clara Antunes
- 99 Elisabete Fragoso
- 107 Inês Barbedo Maia
- 119 Joana Costa Santos
- 129 Mafalda Sebastião
- 137 Miguel Abreu

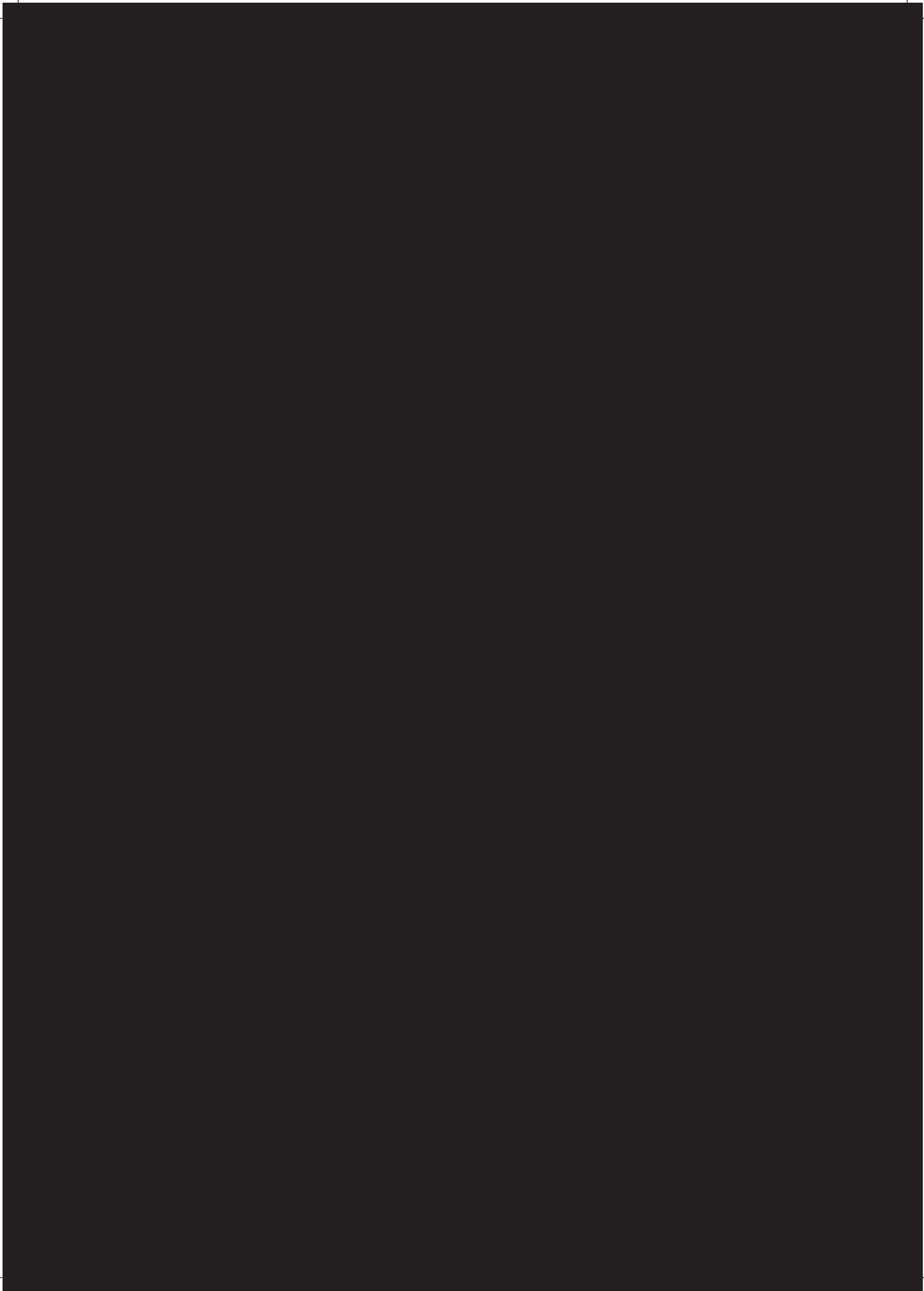
|     |                    |
|-----|--------------------|
| 145 | Mónica Almeida     |
| 155 | Narcisa Costa      |
| 163 | Nuno Ricou Salgado |
| 171 | Patrícia Caveiro   |
| 179 | Paula Teixeira     |
| 187 | Paula Varanda      |
| 195 | Paulo Covas        |
| 203 | Pedro Rodrigues    |
| 211 | Sara Machado       |
| 217 | Sofia Campos       |
| 227 | Tânia Guerreiro    |
| 235 | Xavier de Sousa    |

**245 AGRADECIMENTOS**

**247 ADENDA**

“Toda a publicação é um disparate e uma prova de mediocridade. (...) Mas nós não escapamos à vaidade e à procura de glória, vamos por esse caminho fora, a direito, de cabeça erguida, como se a vaidade e o sucesso nos fossem indispensáveis apesar de sabermos que essa nossa maneira de agir é imperdoável e perversa.”

Thomas Bernhard, *Betão*



# IN TRO DU ÇÃO



## UM LIVRO APRESENTA-SE

“AS PRODUTORAS – Produção e Gestão Cultural em Portugal. Trajectos Profissionais (1990-2019)” analisa a intersecção entre os regimes de criação e de produção e convida à reflexão acerca dos modelos de trabalho no sector cultural e criativo, fazendo a recolha e a sistematização das trajectórias profissionais de produtores/as e gestores/as culturais activos no campo das artes performativas. Através de uma sucessão de testemunhos recolhidos a partir de entrevistas com um guião idêntico, procura traçar o retrato de um conjunto alargado de produtores/as e gestores/as portugueses/as de diferentes gerações, a trabalhar em diferentes contextos e com inscrições profissionais distintas.

Procurei que este livro constituísse um contributo para a valorização do conhecimento especializado sobre as artes performativas em Portugal, colmatando assim reconhecidos défices que operam em três planos distintos, mas que se articulam de uma forma estreita. Por um lado, ao pôr em evidência os pontos de vista e a experiência específica de produtores/as e gestores/as culturais, o livro concorre para o reconhecimento do papel destes profissionais no panorama artístico e cultural do país; ao mesmo tempo, contribui para a qualificação destes profissionais e para a discussão da sua importância como suporte da sustentabilidade das estruturas artísticas, na medida em que apresenta e problematiza diversos aspectos que relacionam a criação artística com as dimensões da produção e da gestão; por último, é um contraponto à ausência de publicações que incidam sobre as questões da produção das artes performativas e da gestão cultural na contemporaneidade.

## DOCUMENTAR É PRECISO

O livro tem uma estrutura bastante simples. As mesmas questões foram colocadas a todas estas pessoas, e o resultado dessas conversas é o que aqui se reproduz, sob a forma de testemunhos individuais bastante detalhados. As perguntas não aparecem, não me pareceu importante introduzir a voz da entrevistadora. Aliás, a edição que fiz das entrevistas, com a participação de cada um, é relativamente reduzida. Não quero ser eu a ‘contar as suas histórias’: são elas que dizem o que têm para dizer. Não falo, mas assumo o gesto documental por inteiro.

Este é, assumidamente, um projecto de reconhecimento e de problematização do papel dos produtores/as e gestores/as, e não um projecto que tenha como fim a sua ‘visibilidade’. Parti para este projecto convicta de que são os artistas o justo centro da criação e de que é a eles que estes profissionais devem, em primeira instância, a sua razão de ser. (Não o terminei com o mesmo de grau de convicção, mas isso é outra conversa.) Este pressuposto acarreta, precisamente, uma responsabilidade – desde logo, moral – de (re)conhecer o contributo dos profissionais de suporte das artes, de entender melhor o seu papel e a forma como este se tem porventura transformado, de perceber as suas mundividades específicas, as suas motivações, a natureza das relações que estabelecem com os artistas e a forma como percebem o futuro deste campo profissional.

O facto de sabermos pouco acerca de como se têm estabelecido e transformado as relações entre artistas e produtores/as e gestores/as, sobretudo no contexto de projectos independentes de teatro e dança, configura uma situação eventualmente análoga à que existia em Portugal antes do contributo de Sandra Vieira Jürgens<sup>1</sup> quanto ao panorama alternativo das artes visuais e leva-me a questionar a invisibilidade a que estão sujeitas várias esferas de análise que me interessam. Efectivamente, o papel dos/as produtores/as e gestores/as culturais e o seu impacto junto das estruturas artísticas está por aferir, provavelmente devido à sua inscrição tardia no tecido teatral português<sup>2</sup>. Se a sociologia, por exemplo, já reconheceu o papel crucial destes agentes de intermediação<sup>3</sup>, é escassa a 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

---

1 Jürgens, S.V. (2016) *Instalações Provisórias. Independência, Autonomia, Alternativa e Informalidade. Artistas e exposições em Portugal no século XX*. Lisboa: Sistema Solar.

2 Esta inscrição tardia é referida, entre outros, por: Gomes, R.T., & Martinho, T.D. (2009) *Trabalho e Qualificação nas Actividades Culturais: Um Panorama em Vários Domínios*. Lisboa: OAC e Vasques, E. (1999) “O Teatro Português e o 25 de Abril: Uma História Ainda por Contar”, in *Camões – Revista de Letras e Culturas Lusófonas*.

3 Refiram-se, a título exemplificativo, os trabalhos de: Chiapello, E. (1998) *Artistes versus Managers: le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié e Ferreira, C. (2009) *Intermediários Culturais e Cidade*, in Carlos Fortuna e Rogério Proença Leite (org.), *Plural de Cidade: Novos Léxicos Urbanos*. Coimbra: Almedina.

produtores e gestores<sup>4</sup>. Na ausência de trabalho científico consolidado sobre esta matéria<sup>5</sup>, a que não será alheio o carácter híbrido da própria gestão cultural, é relevante analisar os discursos produzidos pelos próprios, e cruzá-los com os estudos que existem, em Portugal e no estrangeiro<sup>6</sup>.

Este livro procura, assim, dialogar com os recentes contributos sociológicos no sentido de relacionar a criação artística com a análise das condições materiais do trabalho nas artes mas também com as convicções do movimento da ‘História a partir de baixo’<sup>7</sup>. Existe com efeito uma miríade de formas de justificar a pertinência de um trabalho como este, que incida sobre os produtores e gestores de artes performativas em Portugal; mas, se quisermos colocar a questão de forma simples, podemos afirmar que contar as histórias destes profissionais é tão-só criar condições documentais para que sejam integrados no relato do património artístico contemporâneo.

---

4 A título exemplificativo: predominam estudos que incidem sobre estruturas estabelecidas, em detrimento de projectos experimentais e modos de funcionamento variados (Borges, V. et al. [2014] *Trabalhar n(os) Grupos de Teatro: das Potencialidades e Desafios de uma Investigação nas artes*. In *Análise Social*, 213, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais), bem como sobre determinadas funções: programadores (Madeira, C. [2002] *Novos Notáveis. Os Programadores Culturais*. Oeiras: Celta Editora. e Lopes, E. [2010] *Programação Cultural Enquanto Exercício de Poder* (Dissertação de doutoramento. Lisboa: FCSH-UNL), mediadores (Martinho, T. [2013] *Mediadores Culturais em Portugal: Perfis e Trajectórias de um novo grupo ocupacional*. in *Análise Social*, 207, xlvi (2.º), Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa), curadores, actores e encenadores (Borges, V. [2008] *Teatro, Prazer e Risco. Retratos Sociológicos de Actores e Encenadores Portugueses*. Lisboa: Roma Editora e Especial, A. [2012] *Os Curadores em Exposição: um Grupo Profissional no Mundo da Arte Contemporânea*. (Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE-IUL); para além disso, as análises existentes têm sido maioritariamente produzidas a partir de contextos institucionais específicos, geralmente de grandes instituições culturais (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) ).

5 Kirchberg e Zembylas em *Arts Management: a Sociological Inquiry* (2010) dizem que existe pouca investigação sociológica em gestão cultural (*arts management*) e menos ainda sobre gestores culturais (*arts managers*). Esta asserção é importante no enquadramento deste trabalho, assim como a subtil distinção que assinalam (gestão cultural/gestores culturais).

6 Essa é, aliás, uma das tarefas a que me dedico no contexto da pesquisa de doutoramento em Estudos Artísticos, – Estudos Teatrais e Performativos, na Universidade de Coimbra, que estou a realizar sob orientação de Fernando Matos Oliveira/FLUC e co-orientação de Cláudia Madeira/FSCH-NOVA acerca da ecologia de produção e gestão nas artes performativas. Projecto financiado pela FCT SFRH/BD/136458/2018.

7 Trata-se de situar este trabalho também no campo da História e de assumir a inspiração dos diversos momentos da designada história oral, composta por histórias de vida, biografias e análise narrativa. Sou sensível a vários pressupostos que suportam estas correntes historiográficas, designadamente a valorização das ‘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 duma perspectiva micro e não macro, que considera a experiência de pessoas comuns e não apenas os discursos dos ‘protagonistas’. Para além disso, o facto de a própria gestão cultural ser um campo disciplinarmente ambíguo, justifica o meu interesse por práticas de investigação onde se têm cruzado a história, a sociologia, as ciências políticas, a antropologia, etc. Existe uma miríade de leituras interessantes a este respeito, que não cabem no escopo deste texto, pelo que farei referência apenas ao trabalho seminal de Paul Thompson, *The Voice of the Past* (1978, sucessivamente actualizado e reeditado). Noutro registo, podemos considerar a recente iniciativa da Associação Parasita, *Para uma Timeline a Haver*, da responsabilidade de João dos Santos Martins e Ana Bigotte Vieira, como um exemplo interessante da emergência de formas alternativas de documentação das práticas artísticas em Portugal.

## COMO FALAR DE COISAS QUE APENAS PRESSENTIMOS?

“As pessoas que escrevem livros de história dão demasiada importância aos momentos ‘notórios’ e muito pouco aos períodos de silêncio. [...] O silêncio é um sinal de desgraça e amiúde de crime. [...] O silêncio é necessário aos tiranos e aos ocupantes, que se asseguram de que a sua actuação passe despercebida. [...] Seria interessante que alguém investigasse em que medida os sistemas de comunicação de massas estão ao serviço da informação e até que ponto estão ao serviço do silêncio. O que acontece mais: o que é dito ou o que se cala?”

Ryszard Kapuscinski<sup>8</sup>

Muita coisa que foi dita durante as entrevistas não foi publicada. Há muitas razões para isso, desde a salvaguarda do bom nome de pessoas e instituições, à reduzida dimensão da esfera artística em Portugal, ao receio de mal-entendidos e represálias.

Muitas das pessoas que foram entrevistadas não estão habituadas a falar do seu trabalho em público, a falar de si em público, e apontaram diversas vezes a diferença em termos de poder discursivo, e de espaço mediático, que existe entre artistas e programadores, por um lado, e produtores e gestores, por outro, como que justificando alguma cautela. Mesmo que o propósito não seja, de todo, apontar o dedo a pessoas e casos concretos, parece existir um receio de as pessoas com quem/para quem trabalham ou trabalharam se constituírem como alvos. Como alguém diz a certa altura ‘é a nossa palavra contra a deles’. A dinâmica acusatória não é o que nos interessa, mas é certo que ler algumas passagens poderá ser desconfortável para alguns.

Não me parece que o que ficou de fora seja mais importante do que o que ficou escrito. Mas não queria deixar de assinalar que é preciso ler estas entrevistas também adivinhando o que estas pessoas optaram por *não dizer*.

## UM TÍTULO QUE É UM PROBLEMA

18 mulheres e 5 homens. Este desequilíbrio justifica-se pela aparente elevada feminização destas actividades de suporte à criação artística. Trata-se de um fenómeno a que maioria dos profissionais que entrevistei alude, e que pude comprovar

---

8 Domoslawski, A. (2018:278). *Kapuscinski, Uma Vida*, Assírio & Alvim.

igualmente tanto na minha prática profissional como no decurso da minha actual investigação<sup>9</sup>. No entanto, é um aspecto que não tem expressão nos dados disponíveis do Instituto Nacional de Estatística, uma vez que estes não desagregam as actividades nas artes performativas para efeitos de análise do emprego cultural, menos ainda as actividades de suporte. Portanto, eis o meu raciocínio: se não posso provar o predomínio das mulheres nas profissões de produção e gestão, nem tenho elementos suficientes para o analisar, devo pelo menos não contribuir para a invisibilidade da situação. A começar pelo título. A decisão do título é, portanto, um gesto *oftalmologista*. Para além disto, quem queira ler no título uma afirmação feminista esteja à vontade. Não é bem isso, mas também é isso. Igualmente, é legítimo adivinhar no título um gesto desorganizador da linguagem categorizadora dos géneros, embora se assim fosse cabalmente, haveria outras opções de formulação, mais comumente utilizadas para esse fim.

Não foi uma decisão fácil de tomar (até pelo meu amor à gramática), mas confio que, tal como ficou, na multiplicidade de leituras que permite, suscitará, pelo menos, a discussão em torno do poder da linguagem e dos seus efeitos em termos de representações sociais dominantes. E com isso já vamos a caminho.

## NÃO CHEGAR A LADO NENHUM

Tenho na cabeça várias hipóteses de introduções justificativas para este livro. Uma, na qual ele é uma tentativa de lidar com a minha própria história; outra, em que é uma etapa do projecto de investigação, mais amplo, ao qual me dedico neste momento; outra ainda que o faz corresponder a um gesto de admiração pelas pessoas que fui conhecendo ao longo do meu percurso profissional; e muitas foram as vezes em que o defendi como modesto contributo para a história contemporânea das artes performativas. Na confusão dos desejos com as cabeças, todas estas

---

<sup>9</sup> A aparente feminização destas actividades, no entanto, é uma matéria complexa, como demonstra, por exemplo, o trabalho de Dubois, V. e Lepaux, V. (2018), *Towards a Sociology of Arts Managers. Profiles, Expectations and Career Choices*. Se, com efeito, detectaram uma elevadíssima taxa de participação (80%) de mulheres em cursos pós-graduados de gestão cultural, e se analisam dados que indiciam que a sua participação no mercado de trabalho correspondente será igualmente uma tendência crescente, não deixam de relacionar criticamente esses dados com outras variáveis complexas: as irregularidades da distribuição das mulheres nas profissões artísticas e de suporte à criação (com indícios de que as mulheres podem desistir de seguir carreiras artísticas mais e mais cedo do que os homens), e a possibilidade, correlacionada, de que existirem mais artistas homens do que mulheres possa conduzir a uma espécie de 'divisão de género do trabalho', em que a gestão cultural surge como uma opção viável aos olhos das mulheres, por oposição às dificuldades de estabelecer e manter uma carreira artística. A proposição mantém-se, portanto, fortemente interrogativa: produção e gestão cultural, uma vocação feminina?

versões são possíveis, reais, e simultâneas. Como o livro, portanto, este texto introdutório promete partir de todos os lados e não chegar a lado nenhum.

Talvez uma das coisas importantes que há a dizer sobre este livro é precisamente notar a sua natureza inconclusiva. Como qualquer exercício de selecção, é incompleto. É o resultado de escolhas intencionais, através das quais uns aspectos são iluminados e outros não. É, igualmente, o resultado de um conjunto de perguntas que me ocupavam a cabeça e os dias antes de começar este projecto. Não é difícil adivinhar que termino com ainda mais perguntas (o cliché justifica-se).

É um conjunto de vozes, de entre muitas possíveis. O que importa não é que sejam estas; é que paremos para as escutar. Pareceu-me absolutamente necessário contar estas histórias, urgente mesmo, utilizar estes testemunhos para abrir debates ocultos. Mas isso não significa que esteja disponível para extrair deles lições – de moral, de ‘boas práticas’, ou quaisquer outras. Não procurem, pois será em vão, uma espécie de manual de boas maneiras da gestão cultural. O convite é distinto: perscrutar o desacerto, reflectir sobre as hesitações e, eventualmente, reunir forças e argumentos para pôr em causa as práticas que não são honestas, nem inteligentes, nem justas. *Sometimes, all you need is dynamite* (às quartas-feiras sou situacionista).

É possível que este livro esteja condenado. Condenado a ser acusado de insuficiência, de parcialidade, condenado pelas ausências, pelas presenças, pelo dito e pelo não dito. Um livro que escolhe é um livro que falha, e sempre que me aflijo com o que/quem não consegui incluir esforço-me por me recordar que isto não é um catálogo, nem um mapeamento sociológico, nem eu me propus a um tratamento enciclopédico da produção cultural. Já o disse, mas repito: o importante não é quem fala, mas o que diz.

Em todo o caso: como cheguei a esta selecção? Procurei estabelecer, desde o primeiro momento, critérios que assegurassem a diversidade: pluralidade geracional, de género, de proveniência geográfica, e de tipo de inscrição profissional. Integram o conjunto produtoras/es e gestoras/es com percursos distintos: uns são independentes, outros possuem um histórico longo numa única estrutura, outros reivindicam identidades mais híbridas entre o artista e o produtor, e houve espaço para incluir alguns perfis de pessoas profissionalmente ligadas à produção e à gestão cultural que assumem actualmente cargos dirigentes ou cargos políticos. Uma leitura atenta revelará que diferentes percursos correspondem, muitas vezes, a diferentes modalidades de exercício da profissão.

Simultaneamente, não quis fazer um projecto arrumadinho, em que surgisse retratado um país abstracto, territorialmente equilibrado, por exemplo, no que à concentração de estruturas de criação e produção diz respeito.<sup>10</sup> Por isso mesmo, neste livro, como no país, há muitos desequilíbrios.

Do ponto de vista territorial, portanto, este projecto reflecte os desequilíbrios do país, mas, convém notar, não faz exactamente justiça a muitas singularidades dispersas em várias cidades, vilas e aldeias, que fazem um trabalho de qualidade e que merecem ser escutadas.

(É possível, porventura, pensar já numa segunda edição, com outras vozes, mais territórios, ainda mais diversidade e, entretanto, podíamos tratar de resolver isto do Portugalito concentracionário.)

Já do ponto de vista das proveniências organizacionais, assumo o viés a favor da documentação do que se passa no sector dito ‘independente’. Com efeito, mais de metade dos entrevistados trabalhava, à altura da nossa conversa, em projectos e estruturas artísticas de iniciativa privada, a maioria operando com financiamento público proveniente da Direcção-Geral das Artes, outros com outros modelos e meios de actuação. Este enviesamento justifica-se, uma vez mais, pela escassez (os poucos estudos que existem sobre estruturas artísticas incidem, habitualmente, sobre estruturas mais estabelecidas)<sup>11</sup>.

Este livro pode ainda ser reprovado por outra insuficiência: a da cientificidade. O propósito, neste caso, é outro. Nas últimas décadas, um conjunto assinalável de sociólogos, economistas e antropólogos dedicou-se ao campo da arte e da cultura, e devemos-lhes muito do conhecimento que temos sobre inúmeros aspectos que se cruzam com a esfera da produção cultural. Porém, parece-me importante tentar encontrar outros modelos de análise, outras linguagens, para complementar esses esforços das ciências sociais.

Também noutras áreas, como os estudos de teatro, ou os estudos artísticos, se têm produzido trabalhos relevantes para a compreensão da intersecção entre os regimes da criação artística e da produção, mas o tratamento da dimensão da produção e da gestão, quando tem lugar, é, quase sempre, subsidiário, secundarizado, se

---

10 Cf. Garcia, J. L. (Coord.), Lopes, J. T.; Neves, J. S., Gomes, R. T., Martinho, T. D. & Borges, V. (2014). *Mapear os Recursos, Levantamento da Legislação, Caracterização dos Actores, Comparação internacional*. Lisboa: Secretário de Estado da Cultura, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC).

11 Ainda assim, o universo de estruturas que, indirectamente, surge nas entrevistas dificilmente pode ser representativo dos projectos artísticos ditos ‘emergentes’. Um dos temas de pesquisa a que me dedico na actual investigação de doutoramento é, justamente, tentar perceber se a relação entre criação e produção está a transformar-se, através das práticas de artistas e colectivos surgidos depois de 2016.

não mesmo claramente enviesado por um olhar maioritariamente informado pelos discursos dos artistas.

Na verdade, o tratamento simplista das matérias de produção e gestão cultural, quase sempre dispensadas/reduzidas a uma dimensão pragmática que não parece carecer de problematização, está longe de ser um exclusivo português. Susan Kay<sup>12</sup>, britânica que investigou recentemente acerca do papel da gestão cultural em micro-estruturas teatrais, fez uma revisão aturada de toda a literatura científica especializada nos domínios disciplinares da gestão cultural, dos estudos de teatro e performance e ainda dos estudos artísticos, tendo concluído que a componente de gestão surge quase sempre retratada como um ‘mal necessário’, um elemento praticamente *exterior* ao projecto. Ela nota – e eu faço coro com ela – que se fica algo perplexo ao perceber que esta visão binária (criação vs. produção) não parece sequer ser superada nas experiências de criação colaborativa, como, por exemplo, o *devising*.

É tendo em conta tudo isto que procuro, no decurso da investigação em que este livro se insere, produzir documentos que convidem à experimentação analítica, fora das disciplinas que tradicionalmente têm dado atenção às artes. Não podia, aliás, ser de outra maneira, porque me propus trabalhar no pressuposto de que a investigação sobre artes tem uma autonomia epistemológica que deriva da própria natureza do trabalho artístico (sigo a talentosa Hito Steyerl<sup>13</sup>) e se caracteriza por um compromisso primordial com a produção de conhecimento útil aos artistas e aos que com eles trabalham. Isto passa por assumir o carácter híbrido da gestão cultural e dos estudos artísticos e, nessa medida, procurar ser orientada por uma visão devedora da visão dos agentes que efectivamente trabalham no terreno, integrando as narrativas produzidas pelos próprios sobre o seu trabalho, na esteira, aliás, do caminho de sociólogos, antropólogos e historiadores. Como já ficou dito, este gesto integrador, que considera as/os produtoras/es e gestores tão sujeitos como os artistas, é indispensável como contributo para uma memória histórica das artes performativas mais completa e complexa.

Este livro é o primeiro passo nesse sentido. O resultado é um conjunto heterogéneo de contributos, fruto de um corte longitudinal do universo específico da profissão, cuja leitura cruzada permite revelar tanto padrões como contradições, e, como tal, convida a novas formulações sobre esta matéria, porventura mais

12 Kay, S. (2014) *Organising, sensemaking, devising: Understanding what cultural managers do in micro-scale theatre organisations*, unpublished Doctoral Thesis, University of Exeter.

13 Steyerl, H. (2010) *Una estética de la resistencia? La investigación artística como disciplina y conflicto*, EIPCP 01, 2010. <<http://eipcp.net/transversal/0311/steyerl/es>>.

interessantes do que as receitas de gestão das artes recicladas dos manuais de gestão empresarial.

Como me propus, pelas razões que já enumerei, a prestar atenção aos produtores/as e gestores/as, e não aos artistas, o livro pode ser justamente acusado de parcialidade. Mas se leram até aqui já terão percebido que não pretendo alimentar essa divisão. Aliás, coleccionei ao longo dos anos inúmeras notas registando situações em que essa divisão – criação vs. produção – aparecia enunciada ou era sugerida. Recordo-me, por exemplo, de recentemente ver anunciada uma conversa, no âmbito de um festival de teatro, com o título “Gestão ou Criação, Eis a Questão”, bem revelador dos equívocos instalados nas artes performativas. A conversa até pode não ter acompanhado a formulação dicotómica do título, mas é muito provável que convide a um gladiador de cada lado, e um moderado no meio, a cozinhar uma papa morninha. Esta questão, assim formulada, é velhinha e aborrece-me que ainda estejamos a questionar a relação entre a criação e a gestão em termos antagónicos, porque enquanto nos ocupamos disso perdemos a oportunidade de estabelecer uma dialéctica estimulante entre os dois campos.

## **PORTUGAL, DOIS MIL E QUALQUER COISA**

Já estamos, efectivamente, bastante longe do cenário pós-revolucionário em que, sobretudo em contextos de criação colectiva, qualquer elemento do grupo, designadamente um actor, poderia ficar encarregue das tarefas da produção. A trajectória de profissionalização das estruturas artísticas foi progressivamente significando uma divisão e especialização de funções, entre as quais a produção, embora subsistisse, por muito tempo e ainda hoje, muitas sobreposições efectivas na distribuição das responsabilidades, por força dos fortes constrangimentos económicos do sector, que têm sido um claro obstáculo não só à criação de melhores condições de trabalho como ao próprio estabelecimento de equipas dedicadas. Mas, apesar das dificuldades persistentes que são um entrave à constituição e manutenção das equipas, pode dizer-se com segurança que os anos noventa marcam decisivamente a profissionalização de um conjunto de actividades de apoio à criação artística e que, particularmente no final dessa década, o universo destas profissões conheceu um desenvolvimento assinalável.

Para além da dinâmica de consolidação de um conjunto de instituições e iniciativas culturais que se deu nos anos noventa do século passado<sup>14</sup> (com as quais Portugal tentava compensar o seu atraso face ao estádio de desenvolvimento do tecido cultural institucional dos restantes países da União Europeia, que era agora mais decisivamente o espaço de referência), existem outros dois elementos que nos permitem acompanhar a evolução da profissão de produtor, e situá-la cronologicamente: o ciclo de grandes eventos do final da década de noventa, e a dinâmica de oferta de formação profissional ou superior especializada.

Com efeito, é na década de noventa que têm lugar alguns eventos que quase todos os entrevistados deste livro, em linha com estudos anteriormente realizados, apontam como absolutamente estruturantes da profissão: em 1991, a Europália, festival realizado na Bélgica com Portugal como país-tema, e, mais tarde, as duas Capitais Europeias da Cultura, Lisboa94 e Porto 2001, e a Expo 98. Particularmente no caso destes três últimos, grandes eventos realizados em Portugal em menos de uma década, é evidente o seu contributo e relação com o processo de profissionalização e de legitimação de um conjunto alargado de profissões de suporte à actividade artística, entre eles a produção e gestão cultural.

Em 2004, num texto de balanço sobre os dez anos volvidos após a realização de Lisboa 94, António Pinto Ribeiro<sup>15</sup> escreve que um dos aspectos positivos da iniciativa terá sido o ter conseguido “[passar] a ideia de que as actividades culturais exigem um forte grau de profissionalismo e de actualização permanente de técnicas e de saberes”. De facto, no arranque do novo milénio já era possível caracterizar a década de 90 como tendo sido claramente decisiva para o surgimento de novas profissões, entre as quais se incluem “programadores culturais e curadores, assessores de comunicação cultural, produtores, novas gerações de galeristas e gestores culturais (...) reivindicando com legitimidade a reactualização da gestão dos espaços culturais e das organizações que vão sendo criadas.” (Ribeiro, *ibidem*).

A *Expo'98* é, a este respeito, particularmente simbólica pois representa, como diz Claudino Ferreira: “(...) uma afirmação da modernidade do país e de Lisboa, mas, muito especialmente, uma afirmação da sua modernidade cultural.” Acrescenta ainda que este ciclo de iniciativas culturais, de grande dimensão e organização complexa, mobiliza “um conjunto de profissionais que actuam nas áreas de

14 Para citar apenas alguns exemplos, avulsos e diversos: o CCB, a Culturgest, o P.O.N.T.I.

15 Ribeiro, A. no Jornal Público, <https://www.publico.pt/2004/01/03/jornal/lisboa-94-dez-anos-depois-182541>.

intermediação e promoção cultural e que são chamados a desempenhar funções cruciais nos domínios da concepção, elaboração e gestão de projectos.”<sup>16</sup>

A acompanhar estas importantes iniciativas surgem vários cursos de qualificação especializada nas áreas da produção, programação, gestão cultural e áreas afins. Em Lisboa, o Fórum Dança foi um dos pioneiros, ao organizar o Curso de Gestão e Produção das Artes do Espectáculo, que se mantém até hoje (realiza-se em 2020 a 27ª edição do curso) e no campo da formação superior a pós-graduação em “Gestão Cultural nas Cidades” do INDEG/ISCTE (2001-2004) foi, igualmente, um marco. A Norte, a organização da Porto 2001 foi o pretexto para uma interessante aliança entre essa estrutura e a AEP – Associação Empresarial de Portugal, no contexto da qual se realizaram vários cursos de formação profissional especializada e acreditada, muitas delas incluindo mesmo mecanismos de inserção profissional como foram os estágios remunerados. A partir daí, foram variadíssimas as iniciativas de formação, profissional e superior, dedicadas a estas áreas, espalhadas um pouco por todo o território. A maioria das formações era de nível pós-graduado, e as suas designações foram variando enormemente, dando conta, também, de mudanças na nomenclatura em uso no contexto profissional, em Portugal e no estrangeiro. Mais recentemente, a oferta diversificou-se e alargou-se ao nível de mestrado, existindo uma oferta diversificada e mais equilibrada no território, porém bastante fragmentada numa enorme diversidade de perfis curriculares e grande abrangência programática, na qual, por vezes, é difícil distinguir com clareza a dimensão e os conteúdos especializados da produção e da gestão cultural (ao contrário da curadoria ou da programação, por exemplo). No ensino superior politécnico, a produção surge frequentemente como uma variante da licenciatura numa determinada disciplina artística. É o caso da Escola Superior de Teatro e Cinema em Lisboa que tem, desde 2007<sup>17</sup>, um Ramo de Produção na sua Licenciatura em Teatro, bem como da Variante de Direcção de Cena e Produção da Licenciatura em Teatro da

---

16 Ferreira, C. (1998) “A Exposição Mundial de Lisboa de 1998: Contextos de Produção de um Mega-Evento Cultural”, in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 51 (pp. 53 e 58).

17 Na ESTC, o campo da produção passou de um Bacharelato em Produção entre 1997 e 2005, para uma Licenciatura Bietápica em Teatro – Opção Produção em 2005-2007 e uma Licenciatura em Teatro – Ramo Produção a partir de 2007, já integrada no modelo de Bolonha.

Escola Superior de Música e Artes do Espectáculo, no Porto<sup>18</sup>. Existem formações congêneres em Viana do Castelo, Tomar, Algarve, Madeira, ...

Globalmente, estudar produção e gestão cultural no 1º ciclo parece implicar tomar uma decisão entre estudar no contexto específico de uma única disciplina (na maioria das vezes, teatro), ou fazê-lo no âmbito de um percurso curricular mais amplo, normalmente em diálogo com outras áreas a que as entidades formativas a associam: programação, gestão de projectos, turismo, animação, gestão de indústrias criativas, património. Independentemente de outras análises mais finas que se possam fazer sobre a questão da formação especializada em produção e da gestão cultural, que extravasam o escopo desta publicação, certo é que o acesso a estas profissões está hoje muitíssimo mais organizado em função de um corpo de conhecimentos particular, e de uma validação académica que também terá seguramente contribuído para o seu estabelecimento e legitimação<sup>19</sup>. Que práticas e identidades profissionais é que vão surgir em sequência desta normalização da profissão, e da sua cooptação como área de estudos universitários, é algo que só agora pode começar a ser investigado com propriedade.

O alargamento da oferta formativa, a progressiva especialização de funções no seio de instituições culturais em franco crescimento e de eventos de grande dimensão, a conquista de espaço de actuação por parte destes profissionais – constituem âncoras importantes de análise da área da produção e da gestão cultural. No entanto, é importante lembrar que este processo de profissionalização, no quadro de um relativo amadurecimento institucional do sector das artes e da cultura em Portugal, não deixou de conviver com lógicas de trabalho muito pouco lineares. O modo como se trabalha na produção e gestão cultural, sobretudo fora da esfera institucional, partilha as especificidades e os paradoxos que têm sido apontados<sup>20</sup> ao trabalho cultural e criativo, designadamente a prevalência acentuada da

18 A ESMAE teve o curso de Bacharelato em Teatro área de Direcção de Cena e Produção desde 1994, ano em que se cria o curso de Teatro na ESMAE. Posteriormente (1996/2001), os alunos puderam fazer mais um ano e concluir uma Licenciatura (bictápica) em Estudos Teatrais, Ramo Técnica e Produção Teatral, Especialidade Direcção de Cena e Produção Teatral. A partir de 2007/2008 aplica-se o Processo de Bolonha nos cursos de Teatro que passam a licenciatura de 3 anos e a ser o Curso de Teatro com duas variantes e vários ramos, designadamente a Variante Produção e Design – Ramo Direcção de Cena e Produção. Em 2015 passou a ser Curso de Teatro Variante Direcção de Cena e Produção. De notar ainda que entre 2005 e 2007 existiu uma pós-graduação em Gestão Cultural, que não teve continuidade.

19 Este nexó entre a integração na academia e o reconhecimento da profissão é notado por outros autores, como por exemplo Dubois e Lepaux (2018, op. cit.), que, tendo analisado o caso francês, afirmam que o desenvolvimento de cursos superiores em produção e gestão cultural contribuiu decisivamente para que a área fosse progressivamente perspectivada como um caminho profissional concebível.

20 Entre vários outros autores que têm analisado as características do trabalho criativo, destaco Quintela, P. (2017) *A Obscuridade do Trabalho na "Agenda" Criativa em Portugal*, in Livro de Atas do IX Congresso Português de Sociologia; McRobbie, A. (2016) *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge/Malden: Polity e Menger, P. (2005) *Retrato do Artista Enquanto Trabalhador. Metamorfoses do Capitalismo*. Lisboa: Roma Editora.

precariedade e atomização do trabalho, baixas remunerações (mesmo com níveis altos de qualificação), instrumentalização do desejo de realização individual e da mobilização identitária. Neste sentido, estas profissões enquadram-se com bastante facilidade nas críticas<sup>21</sup> que apontam o papel do trabalho criativo como modelo de novos modos de trabalho no capitalismo tardio, o que talvez indique que já vai sendo tempo de pararmos de glamourizar as noitadas de trabalho no Instagram, ou de publicar fotos a trabalhar na esplanada, quando na verdade estamos a tentar escapar à cacofonia do open space, ao frio e à solidão do trabalho a partir de casa, ou a terminar um relatório que se arrasta penosamente para lá do horário de trabalho.

Uma das possibilidades de leitura deste livro é a que justapõe a experiência do trabalho continuado, em contexto de ‘companhia’ ou de outro tipo de estrutura colectiva, e a lógica de projecto, claramente predominante na actualidade. Uma boa parte dos entrevistados tem um percurso marcado por projectos sucessivos. Esta característica não é surpreendente, nem no plano específico dos modos organizativos das artes performativas nas décadas recentes, nem no plano geral das tendências discerníveis no mundo do trabalho<sup>22</sup>. Efectivamente, desde pelo menos os anos noventa que a estrutura clássica de companhia com um elenco fixo como modelo básico foi sendo, gradual e progressivamente, substituída pela lógica de projecto<sup>23</sup>. Desde então, cada vez mais espectáculos se realizam sem que os artistas que os concebem e protagonizam estejam estruturalmente ligados entre si por um período significativo de tempo, antes circunscrevendo a sua colaboração ao tempo mínimo necessário para conceber, ensaiar e apresentar uma obra. Este padrão de trabalho é igualmente válido para os produtores. A predominância da lógica de projecto pode, igualmente, ser interpretada à luz da evolução dos sistemas e critérios de financiamento público da criação artística. Estudos anteriores<sup>24</sup> já estabeleceram este nexo, afirmando que as formas de organização artística e administrativa estão profundamente dependentes das formas de apoio público. Parece-me que este ponto é duplamente importante, do ponto de vista das políticas públicas de

21 A este propósito, leia-se o excelente *Artist at Work – Proximity of Art and Capitalism*, de Bojana Kunst (2015).

22 Acerca das novas lógicas de trabalho por projeto e as novas características dos trabalhadores, cf. o trabalho seminal de Luc Boltanski e Eve Chiapello, *The New Spirit of Capitalism* (1999, sucessivamente reeditado e atualizado).

23 A este propósito cf. Madeira, C. (2002) *Novos Notáveis: os Programadores Culturais*, em que é referido o período de “instabilização e degradação das condições de produção de grande parte das companhias de teatro” (p.171). A autora é informada, também, pelo estudo de Baptista, A. (1992) “O teatro nos anos oitenta”, em Idalina Conde (org.) *Percepção Estética e Públicos da Cultura*, Lisboa, ACARTE, Fundação Calouste Gulbenkian.

24 Designadamente Borges, V., Costa, P. e Graça, S. (2014) “Trabalhar n(os) Grupos de Teatro: das Potencialidades e Desafios de uma Investigação nas Artes”, in *Análise Social*, 213, XLIX (4º), pp. 55-968.

cultura. Por um lado, por sinalizar indícios de “isomorfismo institucional” (expressão de Paul DiMaggio<sup>25</sup>), processo em que as organizações adaptam a sua estrutura de forma a serem compatíveis com os mecanismos de financiamento e, por outro, pela tomada de consciência de que as vozes e as experiências das micro-estruturas não informam necessariamente as decisões de política cultural, algo que é defendido por autores como Susan Kay<sup>26</sup> ou Chris Bilton<sup>27</sup>.

Face a orçamentos reduzidos, ao imperativo de exibir uma estrutura ‘sustentável’ e ‘flexível’, e à multiplicidade de necessidades a atender, bem como a uma insuficiente cultura de planeamento, os produtores são muitas vezes contratados tarde demais, o que contribui para que se sintam, cada vez mais, distantes dos processos artísticos e da raiz dos projectos e, a julgar pelos testemunhos de muitos, cada vez mais instrumentalizados. Quando chegam aos projectos, é habitual esperar-se deles que muito rapidamente dêem resposta a necessidades de vária ordem, com destaque para as necessidades imediatas (produção executiva), as rotinas administrativas indispensáveis (formulários da DGArtes) e, no melhor dos cenários, o imperativo de difusão (articulação com programadores e instituições). Alta rotatividade, fraca especialização, *multi-tasking* e sobreposição de funções, lógica de projectos sucessivos, remunerações baixas, incerteza laboral: na leitura de muitas entrevistas é possível vislumbrar o receio de que esta cultura de trabalho possa dar origem a produtores robotizados, que duram o tempo de um fósforo, e, por isso mesmo, há muitos que voltam a equacionar os benefícios da longa duração.

A Paula Teixeira, ou o Pedro Rodrigues, por exemplo, são dois desses casos, cada vez menos comuns, em que todo o seu percurso profissional foi feito no contexto de uma única companhia. Como olhamos para isto? Serão eles elementos anacrónicos que têm por função sinalizar um tempo e um modo de entender a organização colectiva nas artes performativas que está, essencialmente, arrumado no passado? São resultado de escolhas circunstancialmente balizadas, impossíveis de reproduzir em 2020? São privilegiados ou ultrapassados?

Sempre que insisti em perguntar-lhes por que é que ainda ali estavam, a resposta foi sempre mais ou menos a mesma: porque ainda faz sentido, porque ainda sou feliz aqui.

25 DiMaggio, P. (1987) *Managers of the Arts: Careers and Opinions of Senior Administrators of US Art Museums, Symphony Orchestras, Resident Theatres, and Local Arts Agencies*. Research Division Report#20. Washington.

26 Kay, S., op. Cit.

27 Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Oxford: Blackwell.

“[Ser produtora no Teatro do Montemuro] é muito mais do que pensar na produção, é pensar na identidade, na matriz de uma estrutura, é ter um lugar na construção do projecto.”

Paula Teixeira

Os artistas e os que com eles trabalham estão como que aturridos pelo pragmatismo hegemónico, pelo que parecem (ter de) investir toda a sua energia no contínuo combate ao subfinanciamento da actividade artística, na denúncia das situações de precariedade em que o sector largamente assenta, no questionamento dos modelos de apoio público à criação e difusão, entre outros aspectos de ordem operacional. A estes debates – que são decisivos, evidentemente – quero juntar o questionamento dos próprios modelos de criação, organização e trabalho dos artistas, os seus pressupostos e a natureza das relações entre pares que se têm vindo a estabelecer. Isto significa que considero urgente atender às condições do trabalho criativo em Portugal, mas que, ao invés de analisar o comportamento das estruturas e dos artistas face às mutações do sistema artístico institucional (nas suas dimensões laborais, legais, económicas), quero olhar aprofundadamente para o que se passa dentro das estruturas de criação. Não dispensando o aparato das políticas culturais e suas implicações para a estruturação do tecido artístico, interessa-me compreender motivações e decisões individuais: porque fundamos e mantemos companhias de teatro e dança? Como as gerimos? Que propósitos servem as estruturas que existem e as que temos vindo a criar? O modelo ‘clássico’ de ‘companhia’ estará esgotado<sup>28</sup>? Será possível formular outros modelos organizativos para a área artística?

## PRODUÇÃO E GESTÃO CULTURAL: O QUE HÁ NUM NOME

É interessante ter acabado por fazer um livro predominantemente sobre uma profissão que, em rigor, nunca desempenhei. Nunca fui produtora, nunca andei ‘à procura da cueca preta’, como diz a Ana Rita Osório. Não é que não goste, a produção tem imensas dimensões que me apaixonam, mas acho que não sou boa

---

28 A propósito das mutações na ideia e prática de ‘companhia’, cf. Rodrigues, V. (2020) “O que vejo daqui: Um ensaio sobre modos de produção e modelos organizacionais nas artes performativas a partir do caso do Ballet Contemporâneo do Norte”, in *Sistema Infinitamente Imaterial*, coord. Rogério Nuno Costa [no prelo].

no gatilho rápido, que parece ser fundamental na produção. Não sou aquela pessoa que tem uma boa solução nos próximos dez minutos. Em dez dias, talvez, mas em dez minutos não me ocorre nada de jeito. Habituei-me a admirar as/os produtoras/es, que resolvem, arditamente, coisas difíceis, na maioria das vezes sob enorme pressão temporal. A medida do que deixavam por fazer (por estarem absorvidos pelas necessidades imediatas) foi-me dando a noção do meu próprio espaço de actuação, e também por isso lhes estou grata. Trabalhando ao lado deles, fui percebendo de forma cada vez mais clara a importância de ajudar os produtores, e os artistas, a desenharem um arco temporal mais longo e mais largo para as suas ideias e projectos; entendi a falta que lhes fazia uma interlocução desafiante, que não estivesse ancorada na estreia seguinte – e isso fez com que a feíssima expressão ‘gestão cultural’ se materializasse numa profissão que me dá muito prazer.

Reparar que alterno entre a utilização das expressões ‘produção’ e ‘gestão’ cultural, sem preocupação de aprofundar a distinção. Ao longo destas entrevistas, encontrarão pessoas confortáveis com um termo ou com o outro, mas a grande maioria estará indecisa relativamente às diferenças entre as designações (e as respectivas esferas de actuação) e confusa relativamente à sua eventual hierarquização funcional. Há quem diga – a Clara Antunes, por exemplo – que a palavra ‘gestão’ “é talvez demasiado pomposa (...) e não estamos habituados ao engrandecimento, ocupamos um lugar de sombra”, para logo a seguir admitir que a expressão ‘produção’ é demasiado “operativa, não tem muito espaço”. Há quem diga que são apenas detalhes que distinguem gestão e produção, e que essa é uma discussão académica. Pergunta o Miguel Abreu: “Há algum produtor cultural que não seja também gestor cultural?”

Não serei eu a resolver o nó górdio, ou a declarar a sua irrelevância. Efectivamente, neste livro, não me interessou nada desenhar os contornos que definem – ou afastam – a ‘produção’ da ‘gestão’ cultural. Pelo contrário, encaro a actual turbulência nas designações e nas fronteiras entre as profissões (artista, produtor, gestor, curador, programador, etc...), e o progressivo à-vontade com que algumas pessoas transitam entre estas categorias, como um elemento potencialmente positivo, que pode contribuir para uma reconfiguração destas profissões. Dispensar o afã conservador e pergunto: os processos de hibridização e as fronteiras insuficientemente definidas poderão ser um passo para gerar modelos de organização menos segmentados e segregadores? Como diz o Xavier de Sousa, “acho que a confusão é bem-vinda”.

Independentemente destas transformações, porém, interessava-me saber por

que razão continuamos, muitos de nós, embaraçados ao explicar ou até mesmo enunciar a nossa profissão em tantas ocasiões. No formulário do dentista ou na pergunta do tio no almoço de família, o desconforto toma conta de nós. O que é que fazemos exactamente, afinal?

Colecciono respostas a esta pergunta, pelo que procurei saber como é que todos os entrevistados lidavam com ela. As suas respostas – já as lerão – são, genericamente, incompletas e inseguras. Interessam-me estas dificuldades de definição, porque, por um lado, são um indicador bastante seguro de que a trajectória de legitimação destas profissões não está concluída e, por outro, porque relaciono essas dificuldades de definição – e os problemas de identidade que daí resultam – com o questionamento do conhecimento e das práticas tácitas em que o meu próprio percurso profissional tem assentado. Para além disso, são para mim indícios relacionados com as questões da invisibilidade e da reflexibilidade destas profissões, a que aludirei mais à frente.

Assim, mesmo que não valorize particularmente a querela em torno das designações e das fronteiras, reconheço que, para explorar criticamente o papel actual dos produtores e gestores culturais, não podemos negligenciar as questões de nomenclatura e de reconhecimento da profissão no ecossistema das artes. A primeira etapa deste processo consiste em confirmar, a partir da análise das entrevistas realizadas no terreno, que subsistem os problemas de definição e reconhecimento por parte destes profissionais, e que encontram eco na literatura especializada.

Independentemente das geografias e do calendário específico de introdução destas profissões no léxico das artes, as dificuldades em explicar (e, porventura, justificar) a sua profissão são assumidas por quase todos os entrevistados:

“Sou gestora cultural, é isso que os meus filhos escrevem naquelas fichas onde aparece “profissão da mãe”. Não é fácil explicar-lhes o que é que isto quer dizer.”

Mónica Almeida

“Ainda ontem tive de preencher uns formulários e tive de escrever a minha profissão, fico sempre muito encavacada porque nunca sei muito bem o que responder.”

Ana Rita Osório

... e são também facilmente identificáveis em relatos de outros países:

“Em todo aquele tempo, nunca consegui chegar a uma resposta satisfatória – ou, pelo menos, coerente – para a pergunta ‘então o que é que tu fazes, mesmo?’”

Susan Kay<sup>29</sup>

“Emprendo el viaje de la Argentina a Colombia, partiendo desde el aeropuerto internacional de la Ciudad de Buenos Aires. Cuando hago el trámite obligatorio en Migraciones, la empleada me pregunta:

“¿Profesión?”. “Gestora cultural”, le respondo en forma espontánea. La señorita teclea en su computadora, mira, revisa varias veces y luego me ve y dice:

“Eso no figura, dígame otra profesión u ocupación”. “Gestora cultural”, vuelve a ser mi respuesta. “Pero ya le dije que no figura. Tengo que poner otra.” “No puedo cambiar de profesión sólo porque usted no la tenga en la base de datos. Agréguela.” Con cara de fastidio, me dice: “Pase...”;

---

“Llego por fin al destino esperado: Bogotá, Colombia. Cuando hago también allí los trámites migratorios, otra vez la pregunta: “¿Profesión?”. “Gestora cultural.” El joven funcionario que me atiende levanta la vista y me mira diciendo: “Qué interesante, ¿qué es lo que hace usted?”. A pesar de las catorce horas de viaje, esperas y trasbordo, me pongo a pensar en cómo puedo responder a esta pregunta, aparentemente tan sencilla, sin empezar desde el principio, “¿Qué hace un gestor cultural?”, escucho de nuevo y no puedo dejar de preguntarme ¿por qué es tan difícil que nuestro campo profesional se conozca y se reconozca como tal?, si en realidad todos, en mayor o menor medida, consumimos o producimos cultura ...”

Úrsula Rucker<sup>30</sup>

A forma como os profissionais lidam com estas dificuldades chega mesmo a ser tangencialmente auto-depreciativa:

“O contínuo mistério da minha vida profissional é por que é que ninguém me toca no ombro e me diz para sentar. ‘Ouve lá, pá, tu estás só a inventar à medida que prossegues, não estás?’, ao que serei obrigado a responder, ‘Ups, sorry, sim.’”

David Jubb<sup>31</sup>

29 Kay, S. (op. cit, p.8).

30 Rucker, U. (2012) “Profesionalización y asociatividad de gestores culturales en la Argentina” in *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica: Estado, universidades e asociaciones*, México, 2012, José Luis Mariscal Orozco (coord.).

31 Jubb, D. citado por Tyndall, K. (2014:31) *The Producers. Alchemists of the Impossible*.

Uma primeira linha de análise deste fenómeno conduz-nos a relacioná-la com o carácter recente da profissão, mas já se torna difícil remeter a persistência destas dificuldades para um contexto de ‘novidade’. Praticamente chegados à terceira década do século XXI, há que ter em conta que já não estamos numa situação de novidade, mas de uma etapa de normalização, e que estes profissionais estão efectivamente a operar em todo o espectro do sector cultural e criativo.

Esta ‘normalização’ tem vários e distintos pontos evolutivos: já aqui referi a dinâmica de amadurecimento institucional de organizações e festivais, o papel de mega eventos culturais e o crescimento progressivo da oferta de formação especializada. Mas é de notar, igualmente, a influência exercida, ainda que indirectamente, por parte de organismos e redes internacionais (que crescentemente se vêm referindo às profissões de produtor e gestor cultural), e a influência de alguma dinâmica associativa, sobretudo internacional, bem como os ecos das experiências associativas e representativas, incluindo a esfera sindical, que também terão contribuído para a criação de um espaço identitário destas profissões.<sup>32</sup>

Uma outra variante analítica passa por reconhecer as mudanças que a própria nomenclatura foi sofrendo, nem todas com eco na língua portuguesa/ em Portugal. Nas últimas décadas, o campo da produção e gestão cultural tornou-se progressivamente mais amplo e mais complexo, e isso foi tendo repercussões nas designações utilizadas. Não fazendo aqui uma genealogia aturada, pode dizer-se, sumariamente, que à figura altamente personalizada do ‘*impresario*’ sucedeu o ‘*arts administrator*’, que por sua vez se foi transformando em ‘*arts manager*’ e/ou em ‘*cultural manager*’, tendo mesmo surgido entretanto outras derivações como ‘*creative producer*’. Esta evolução é descrita por alguns como uma progressão gradual de um papel “personalizado, que utilizava as competências sociais e a sua rede de relações” para um outro, de carácter “mais organizacional e mais orientado para os públicos, menos carismático e mais técnico.”<sup>33</sup> No entanto, como veremos, estas metamorfoses parecem-me mais complexas, multiformes e inacabadas.

---

32 Em Portugal, a dinâmica associativa associada às profissões de produtor e gestor cultural é incipiente e tardia: em 2001 é criada a Associação Portuguesa de Gestores Culturais, que apesar de ter realizado algumas actividades, designadamente no domínio da formação, não logrou assegurar um lugar de fórum relevante para a discussão da profissão, nem parece ter crescido no tempo do ponto de vista do número de sócios. Não parece, aliás, à data de redacção, estar activa. Também a Associação de Gestores Culturais do Algarve (AGECAL), criada em 2008, tem alguma actividade, mas igualmente sem grande regularidade e destaque nacional. Outras iniciativas, menos formalizadas, como os Encontros Informais de Produtores, parecem ter sido interrompidas. Apenas a Academia de Produtores Culturais se mantém activa, designadamente continuando a atribuir, anualmente, o Prémio Natércia Campos para o ‘Melhor Produtor Cultural’.

33 Descrição de Dubois e Lepaux (op. cit).

Convém, de igual modo, ter em conta os casos em que já são visíveis os sinais de hibridização (por exemplo, a migração do conceito de curadoria para o campo das artes performativas)<sup>34</sup>; os casos em que a volatilidade da adopção das nomenclaturas das profissões muda ao ritmo a que mudam os projectos; ou os casos, sobretudo no sector público, em que a designação do cargo (‘director/a executivo/a’, ‘administrador/a’) se impõe à da profissão, tornando mais difícil a identificação destes profissionais e o seu próprio reconhecimento e relacionamento com pares.

É ainda possível associar estas dificuldades de designação, definição, delimitação e de auto-reconhecimento com a própria natureza multidisciplinar da gestão e da produção cultural. Paul DiMaggio<sup>35</sup> refere-se a esta área não como uma ocupação, mas uma ‘família de ocupações’ e Derrick Chong<sup>36</sup> diz que a base de conhecimentos do campo está ainda por esclarecer, “escondida debaixo do véu da multidisciplinariedade”. Há quem vá ainda mais longe e fale num duplo problema de legitimidade: os gestores culturais são olhados com desconfiança pelo mundo das artes, e ao mesmo tempo não são levados a sério pelo mundo da gestão.

Mas a perspectiva que mais me interessa é a que relaciona estas dificuldades de identificação e legitimação com as dimensões da invisibilidade e da reflexibilidade.

---

34 Malzacher, F. e Warsza, J. (2017) *Empty Stages, Crowded Flats: Performativity as Curatorial Strategy*. Berlin: House on Fire e Goldberg, Rose-Lee (2016) Curating in *In Terms of Performance*, accessible online at [www.intermsperformance.site](http://www.intermsperformance.site).

35 1987, citado por Kay, S. 2014 (op. cit).

36 Chong, D., citado por Brkic, A.(2009). Teaching arts management: Where did we lose the core ideas? In *Journal of Arts Management, Law and Society*, 38(4), 270-280.

## UM BOM PRODUTOR É UM PRODUTOR INVISÍVEL

É Maria João Brilhante<sup>37</sup> quem diagnostica a contradição evidente de, por um lado, “a produção continua[r] de alguma maneira invisível” mas ter, “(...) nas estruturas dos teatros, um papel e uma responsabilidade cada vez maior”. Este paradoxo da importância vs. visibilidade é referido por alguns entrevistados:

“O produtor não aparece, mas não pode desaparecer...”

Ana Rocha

Muitos destes profissionais alegam preferir os bastidores, o que é consistente com o espectro das suas funções e até com a sua relação pessoal com a arte, na medida em que manifestam que a sua motivação para trabalhar na área artística não passa por trabalharem enquanto criadores, e, igualmente, na medida em que todos referem experiências marcantes enquanto *públicos* de arte como determinantes para a escolha desta área profissional. No entanto, não devemos deixar de valorizar a distinção que fazem entre visibilidade pública (que a maioria diz não pretender) e o justo reconhecimento (que a maioria diz estar muito aquém do desejável), por um lado, nem de deixar de apontar algumas vias divergentes que podem contestar ou apresentar-se como alternativa ao *status quo* da invisibilidade da produção. Estes posicionamentos divergentes expressam opiniões mais ambíguas, ou mais questionadoras, acerca deste assunto:

“Não se trata de protagonismo, mas de espaço (...). E, no limite, por que é que não pode haver protagonismo do produtor?”

Elisabete Fragoso

---

37 Brilhante, M.J. e Martins, L. (eds) (2018:25) *Criar e Produzir*, Lisboa, Centro de Estudos de Teatro e Companhia Mascarenhas-Martins. Nesta publicação, importante e rara, Maria João Brilhante (MJB) é absolutamente certa na identificação da urgência de um debate em torno da dimensão específica da produção, propondo que comece “(...) a desbravar-se o tópico 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.” A publicação, no entanto, acaba por ficar, no meu entender, refém da circunstância que lhe deu origem (é uma espécie de actas de umas jornadas realizadas no TNDMII) e das vias de discussão pragmáticas e centradas na relação com o Estado que os convidados elegem – claramente aquém, em profundidade, das pertinentes questões que lhes lança MJB.

Para além disso, é relevante a referência à possibilidade (e à dificuldade) de afirmação de um tipo de produtor com um relacionamento diferente com a criação e com os artistas, mais participativo no processo criativo, e, nessa medida, eventualmente disponível para abrir um debate em torno da autoria dos projectos para os quais contribui.

“Desenvolvi competências sobre financiamento, digressões, gestão de eventos e desenvolvimento de públicos, e sobre o essencial da parte administrativa. (...) Mas depois comecei a sentir-me inquieta. Começava a questionar o meu posicionamento crítico face ao trabalho. Tirando escrever uma bela frase em candidaturas a apoio financeiro, ou moderar conversas pós-espectáculo, tinha poucas oportunidades de contribuir de uma forma criativa. Tinha talento para angariar dinheiro, e datas de circulação, mas isto não me parecia suficiente. Queria poder dar ‘saltos de fé’ similares aos que fazem os artistas. Nunca quis ser realmente artista, mas também não queria funcionar exclusivamente como facilitadora das ideias dos outros.”<sup>38</sup>

É neste sentido que não resisto a perguntar: essa invisibilidade tem-nos beneficiado? Será realmente desejada? Será legítima em todos os projectos? Será a melhor maneira de defender e promover os artistas e o trabalho artístico? Terá consequências nas dificuldades em legitimar o nosso trabalho e o nosso contributo para os projectos artísticos? Por que razão nunca é desafiada? Em que medida é que ela não é o reverso do espelho do protagonismo do artista? Se a arte, e não o artista, passar a ser o foco do nosso trabalho, será que isto muda?

Estas não são perguntas para as quais eu tenha a pretensão de ter uma resposta, mas são indagações válidas que emergem da escuta das vozes que se seguem, e que merecem atenção.

## AMNÉSIA DE CLASSE

“Os gestores culturais falam muito no seu trabalho, mas não *sobre* o seu trabalho”

Kay<sup>39</sup>

38 Helen Cole, entrevistada por Kate Tyndall (2014:15).

39 Kay, S. (2014: 9), op. cit.

“Raramente registam as suas experiências ou analisam as suas práticas de trabalho, o que uma gestora (Jodi Myers) sugere que leva a uma espécie de ‘amnésia de classe.’”

Hutchins<sup>40</sup>

Até que ponto é que estas dificuldades em se reconhecer estão relacionadas com um défice de flexibilidade deste campo? Retomo aqui as perguntas de uma socióloga<sup>41</sup> que, fora do campo cultural, estudou a flexibilidade: “como é que as pessoas fazem sentido de si mesmas no mundo? Que papel desempenha a flexibilidade nesse processo? Que papel desempenha na explicação das práticas? Qual a relação entre flexibilidade e capacidade agencial?” Indo ainda mais longe, já pude noutra ocasião<sup>42</sup> perguntar: será possível que estejamos relutantes em interrogar a nossa prática profissional e os princípios em que assenta porque estamos ansiosos por ver reconhecida e valorizada a nossa profissão, relativamente recente na esfera artística? Será que tememos que uma atitude de questionamento sistemático dos nossos modelos de trabalho ameace o desenvolvimento das nossas carreiras? A possibilidade deste défice é tanto mais relevante quanto estas profissões parecem assentar, mais do que em conjuntos de competências técnicas, em competências de intermediação, sendo mesmo apelidadas de ‘ocupações reflexivas’ por alguns autores.<sup>43</sup> Esta é uma discussão a que este texto não dará, seguramente, resposta, mas cuja enunciação é inevitável, sobretudo se considerarmos a situação de subordinação da produção a tudo o que a rodeia, no que diz respeito à literatura especializada, às publicações dedicadas, à cobertura mediática, entre outros aspectos. O que argumento é que a forma predominantemente pragmática como as dimensões da produção e da gestão cultural são abordadas pode estar relacionado com o défice de problematização da área.

Parece assumir-se uma lógica de que, se a produção pertence ao universo do pragmático, então não há que perder tempo em produzir pensamento acerca dela.

40 Hutchins, M. & Kay, S. & Perinpanayagam, A. (2007:39). *Passion and performance: managers and producers in theatre and dance*. Brighton: All Ways Learning.

41 Caetano, Ana (2016: 2) *Pensar na vida: Biografias e Reflexibilidade Individual*, Editora Mundos Sociais, CIES, ISCTE-IUL, Lisboa.

42 Cf. <https://bicristalescritanormal.blog/2019/04/30/how-is-this-enough-rethinking-cultural-management/>.

43 É o caso de Dubois e Lepaux (2018) “Towards a Sociology of Arts Managers. Profiles, Expectations and Career Choices” in Deveraux, C., (ed.) *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*, Routledge.

Os próprios títulos (‘Manual de’, ‘Guia para’) das esparsas publicações<sup>44</sup> que se lhe têm dedicado em Portugal denunciam a inclinação operacional, para o ‘como-fazer’.

Admitamos que todos estes trabalhos – e outros análogos – procuraram dar resposta a uma necessidade primordial da profissão: a sua sistematização. Para isso, todos fizeram o competente enquadramento, compuseram um glossário de conceitos e designações, descreveram saberes-fazer, etapas e procedimentos comuns. Trata-se de contributos significativos e relativamente raros, o que reforça a sua importância, tanto como recurso de suporte à formação especializada como no processo de cabal estabelecimento destas profissões e respectivo enquadramento (jurídico, laboral, social). Em 2006, o Instituto para a Qualificação Profissional (entretanto extinto), publicaria um estudo intitulado “O Sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo em Portugal”<sup>45</sup> no qual, a par de uma detalhada análise das tendências associadas ao emprego nestes sectores, se edita uma separata com ‘perfis profissionais’, nos quais se incluem o de ‘produtor’ e o de ‘gestor cultural’, com uma listagem das respectivas competências e áreas de actuação.

Estamos, portanto, perante um cenário em que as tarefas documentais associadas às etapas de emergência e consolidação destas profissões parecem ter sido razoavelmente cumpridas, isto é, somos hoje capazes de encontrar múltiplas referências ao conjunto de competências técnicas e interpessoais que devem ser mobilizadas para o exercício da profissão. O que parece não ter acontecido, depois disso, é a publicação de reflexões que traduzam, justamente, a forma como essas competências foram efectivamente incorporadas nas experiências concretas dos sujeitos, nas estruturas artísticas existentes no país, que dinâmicas se instalaram nessas estruturas com a crescente presença destes agentes especializados trabalhando a par dos criadores, e, sobretudo, em que medida é que a expansão dessas profissões deu lugar a um campo dedicado de estudo, reflexão e discussão. Se dificilmente alguém poderá negar a componente prática, orientada para a acção, das profissões de produção e gestão cultural, será igualmente difícil não admitir que o facto de as mesmas se inscreverem no campo artístico as torna mais complexas e difíceis de reduzir a operações concretas. O testemunho de uma das entrevistadas é, a este respeito, ilustrativo:

44 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).

45 O estudo foi conduzido pela Quatenaire Portugal, SA e coordenado por Catarina Vaz Pinto.

“Quando tento [descrever em que consiste a minha profissão], e falo em revisão de contratos, parcerias, emails, organização de planos de trabalho, tudo isto, sim, faz parte, mas... *não é isso*. (...) Implica uma sensibilidade artística, uma compreensão do objecto artístico, que vai para além de uma relação pragmática de ‘é isto, vou fazer assim’, e, sem a qual, o resultado é pior.”

Clara Antunes

Ou seja, pese embora as iniciativas de descrição e sistematização da profissão, e mesmos alguns esforços no sentido de a questionar e relatar a ambiguidade que lhe é inerente<sup>46</sup>, constata-se que do seu desenvolvimento não resultou uma rotina de problematização ou de discussão pública acerca da constituição de um campo de reflexão dedicado. Não estamos sozinhos: na maioria dos países assistiu-se, efectivamente, a uma colagem destas profissões à sua dimensão pragmática, nalguns casos 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 (Bolán, 2019) e do crescimento do seu aparato administrativo (Dubois e Lepaux, 2018).

Uma última hipótese que levanto para a persistência das dificuldades de afirmação destas profissões: o facto de o valor da cultura ser cada vez mais articulado em função do seu impacto noutras áreas da vida social, transferindo para aí a sua legitimidade enquanto política pública, poderá ter efeitos no desenvolvimento lento de um conjunto de competências intrinsecamente culturais? Se a arte e a cultura são crescentemente valorizadas (desde logo, politicamente) a partir dos discursos laudatórios dos seus alegados efeitos na economia, no turismo, na inclusão social<sup>47</sup> – como poderemos reconhecer e validar os pressupostos, processos e práticas de produção e de gestão que derivam das especificidades do campo artístico e cultural e que não provêm dessas outras disciplinas (economia, turismo, sociologia, etc)?

---

46 Muitas destas publicações incluem, efectivamente, alguns trechos que dão conta da multiplicidade de papéis e formatos que a figura do produtor pode assumir; mas, habitualmente, (i) são muito curtos e (ii) reduzem a ambiguidade existente à enunciação das diferentes relações que a produção pode assumir face à criação (produção executiva, produtor-criador, etc), mais do que, efectivamente, discutir a complexidade inerente à função.

47 A este respeito, é altamente recomendável a exploração da obra de Eleonora Belfiore.

## ARTISTAS E PRODUTORES: ANATOMIA DE UMA RELAÇÃO

“Sinto que se perdeu uma relação de respeito entre criadores e produtores, de perceber o papel do produtor e de como ele é importante também no momento da criação, para passar a ser, mais recentemente, um papel que é cada vez mais instrumentalizado. Há estruturas dirigidas por artistas em que o produtor é uma espécie de criado...”

Ana Rita Osório

“Todas as direcções artísticas com quem trabalhei, acabam em determinados momentos por me fazer sentir que estou a ameaçar o seu poder. É por isso que estou sempre a recuar, a dosear... se não a coisa explode.”

Inês Maia

“Em muitas estruturas, os produtores dever-se-iam chamar assistentes, porque é o que fazem realmente. Basicamente são o pau para toda a obra. A minha experiência foi sempre hierárquica. Vais fazer o que te vão pedir para fazer, vais buscar os figurinos ou vais tratar dos *per diems*. Isso para mim já não é o suficiente. Gosto de trabalhar num contexto em que se use a primeira pessoa do plural.”

Patrícia Caveiro

O que nos dizem estes excertos (e boa parte dos relatos dos entrevistados)? Falam-nos de uma relação mais complexa e assimétrica do que a retórica da colaboração entre artistas e produtores deixaria antever e dizem-nos que, mesmo num contexto de grande diversidade de inscrições profissionais, há elementos que são recorrentes, entre eles, a excessiva configuração hierárquica, a que não serão alheios os estereótipos que se manifestam nas divisões tradicionais entre criativos e gestores. Muitos autores<sup>48</sup> afirmam que é a persistência do ‘mito do artista enquanto génio’, bem como a manutenção de uma visão maniqueísta arte vs. dinheiro, que alimenta a separação entre as funções criativas e de produção e gestão e parece ter repercussões na forma como olhamos os artistas e gestores. Efectivamente, muitos produtores e gestores lamentam serem recorrentemente associados exclusiva e erroneamente à esfera financeira. Também a literatura especializada já se deu conta

---

48 Designadamente, Bilton, C. & Leary, R. (2002). “What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries” in *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), pp. 49-64.

deste estreitamento de vistas. Ivonne Kuesters<sup>49</sup>, por exemplo, contesta claramente esta percepção dos gestores culturais como simples “cuidadores financeiros a trabalhar na área das artes, competentes mas não envolvidos do ponto de vista artístico”, argumentando que esta visão “dá origem a uma noção muito vaga do que é que esses profissionais efectivamente fazem e falha a compreensão das suas funções e das suas práticas.”

Na verdade, a prática, os poucos estudos (sobretudo estrangeiros) que existem, e a análise deste conjunto relativamente amplo de entrevistas aqui reunido, parecem indiciar que os produtores e gestores culturais operam uma alternância constante e muito subtil entre as orientações artísticas e financeiras, ao ponto de as conseguirem fundir em termos do que é a sua função e prática quotidiana. Nesta alternância constante (daí que haja quem se refira ao gestor como tradutor...), são guiados por uma preocupação fundamental: a viabilidade e a existência futura da organização (ou do percurso artístico).

Alimentar, portanto, a divisão entre criação e produção é sabotar colaborações frutíferas e sustentar um equívoco. Na verdade, são minoritários os produtores e gestores culturais com percursos ligados ou oriundos da gestão financeira, ou sequer a actividades com fins lucrativos; a esmagadora maioria trabalha nas artes como primeira opção profissional. É o que gostam de fazer, é a área na qual são especializados e para a qual querem contribuir. Querem acompanhar e apoiar o processo de criação artística, querem trazer mais – e mais diversos – públicos aos espaços artísticos, querem que a informação chegue a mais gente e de forma mais eficaz e justa, querem ajudar a que os artistas e as instituições tenham mais dinheiro para produzir mais trabalhos artísticos ou melhorar as condições remuneratórias dos que neles participam, etc., etc., etc. A ideia dos gestores culturais como uma sub-espécie de bancários falhados, obcecados com o excel e apostados em obstaculizar os criadores é errada, e ridícula.<sup>50</sup>

Reflectindo depois de transcrever e editar dezenas de horas de testemunhos de produtores culturais, arrisco duas conclusões preliminares a este respeito:

49 Kuesters, I. (2010) “Arts managers as liaisons between finance and art: A quantitative study inspired by the theory of functional differentiation” in *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 40(1), p.43.

50 Esta asserção é corroborada pelas conclusões do já citado estudo de Dubois e Lepaux. Falam da escolha desta profissão como uma ‘escolha genuína’, e dizem mesmo que “Choosing a career in culture management means wanting to work in the cultural sector rather than to perform management tasks” (op. cit.:22).

A primeira: o elemento artístico é claramente definidor da profissão e é o factor determinante para a decisão de entrada neste campo profissional. A este propósito, é interessante notar as múltiplas referências aos primeiros contactos com a arte, e a diversos programas de aproximação às artes. A própria alusão de todos os entrevistados à sua experiência enquanto públicos de cultura parece ser indicativa de que a primeira condição de um produtor é a de espectador.

A segunda conclusão preliminar é a de que são muitos os produtores que expressam vontade de superar a divisão entre criação e produção, vontade essa que surge traduzida num maior questionamento da amplitude e, simultaneamente, da especificidade do seu papel. O que se tem debatido e escrito noutras paragens a este propósito acompanha este movimento. Diz-nos Guillermo Heras:

“Existe um condicionamento ideológico dominante que circunscreve as tarefas do mundo do espectáculo a uma drástica divisão, de tal forma que se continua a insistir em separar a parte artística da parte produtiva.”<sup>51</sup>

Mary Paterson, por seu turno, lança uma pista acerca da necessidade de transformar a relação artistas-produtores:

“Os artistas sempre precisaram de assistentes para estas coisas. Mas alguma coisa mudou. Estas tarefas [da produção e gestão] estão cada vez mais exigentes, especializadas e competitivas. Os artistas não precisam só de ajuda, mas de orientação.”<sup>52</sup>

Francesca Horsley, uma experiente produtora britânica, refere que “... os artistas estão muitas vezes indisponíveis ou incapazes de abrir mão do controlo, deixando muitos produtores sub-utilizados.”<sup>53</sup> É ela que nos traz uma espécie de testemunho-confissão no olhar retrospectivo de uma directora artística, Susan Jordan:

“Antigamente, quando contratava produtores, mantinha o controlo directo (...) Controlava o dinheiro, todas as decisões, os calendários de ensaios. Eu

51 Heras, Guillermo (2012:26) *Pensar la gestión de artes escénicas. Escritos de un gestor*. Caseros: RGC Libros, tradução minha.

52 Paterson, M. (2018:1) “A more creative role for the producers”, in *Arts Professional*, online at <https://www.artspromotional.co.uk/magazine/article/more-creative-role-producers>.

53 Horsley, F. (2009:2) “The art of producing”, in *DANZ Aotearoa New Zealand, DANZ Magazine*, accessible online at <https://danz.org.nz>.

nunca clarifiquei os papéis: basicamente tudo o que eu realmente queria era alguém que trabalhasse o marketing e as coisas práticas. Mas reconheço agora que o papel de produtor ultrapassa isso. Um produtor tem de ser empoderado e, se não o é, na prática transforma-se em ‘pau para toda a obra’ – faz isto, faz aquilo, faz qualquer coisa.”<sup>54</sup>

Disse-o à cabeça deste texto: esta empreitada pode ser interpretada como uma etapa da perseguição sistemática das frustrações que acumulei ao longo de quase vinte anos de trabalho: frustrações com as contradições na aplicação prática do conceito de ‘colaboração’, para lá da sua utilização retórica; com as relações verticalizadas; com a contradição entre um discurso artístico politicamente comprometido, ‘progressista’, e práticas internas de trabalho que não ofereciam resistência aos abusos do capitalismo nem procuravam distanciar-se dos modelos organizativos da esfera empresarial. Foi, aliás, a circunstância de, repetidamente, ter experimentado o desencontro entre as possibilidades de transformação, no desempenho da função de gestão cultural e o pré-condicionamento dos modelos de funcionamento e esquemas de poder dos projectos e organizações culturais, que motivou a necessidade de compreender melhor o que significa e para que serve a crescente presença de gestores e produtores culturais trabalhando a par dos criadores.

Dezenas de vozes depois, constato que não estou sozinha, e que muitas das dificuldades que senti são partilhadas (muitas vezes, em silêncio) pelos meus colegas.

Suspeitarão de um certo ressentimento da minha parte, e estarão certos, em certa medida. Sublinharão a amargura de certos testemunhos, e será justo notá-lo. Mas o que queriam que fizesse com todas essas histórias, com todas as dúvidas e frustrações?

“The rage of the disesteemed is personally fruitless, but it is also inevitable.”

James Baldwin<sup>55</sup>

O jargão da política cultural, a discussão dos mecanismos de financiamento e as lutas sindicais não podem esgotar a nossa capacidade de articular os problemas. Tem de ser possível falarmos destas coisas também a partir do que sentimos.

54 Jordan, S. cit. por Horsley, op. cit, p.2.

55 Citado por Cole, T. (2016:12), *Known and Strange Things*, Faber&Faber, London.

“Não devemos depender unicamente dos sentimentos para cuidarmos de nós próprios, mas é importante sublinhar o papel fundamental dos sentimentos e o seu valor prático, sem dúvida o motivo por que foram preservados na evolução biológica.”

António Damásio<sup>56</sup>

Este tema aparece tantas vezes ao longo das entrevistas que é impossível não o levar a sério. Não me parece, no entanto, que seja útil tratá-lo como um caderno reivindicativo, mas antes como um sinal dos caminhos-por-vir. Nas palavras da Clara Antunes: “O futuro será mais horizontal.”

## FUTURO: PROGNÓSTICO RESERVADO

“Como os boxeurs, podemos começar a enfraquecer depois dos trinta, isto é, já não conseguir continuar com apenas quatro horas de sono e, depois, começamos a refilar por causa dos impostos e a pensar que o objectivo da sociedade é afastar-nos desta profissão. É bom, então, lembrarmo-nos que os artistas existiram e persistiram, como o caracol e o peixe da espinha côncava e outras imutáveis formas de vida orgânica, desde muito antes de se ter pensado na existência de governos.”

Patricia Highsmith<sup>57</sup>

Consideremos o futuro. Em primeiro lugar, o futuro que estas vinte e três pessoas projectam para si mesmas, e para os seus colegas de profissão. A profissão aparece muitas vezes retratada como tendo um ritmo avassalador. E, com várias excepções, como uma profissão em que é difícil envelhecer. Muitas das dificuldades que todos sentem ao perspectivar o envelhecimento não parecem ser específicas deste campo de actuação, antes resultado dos excessos de uma organização social e económica viciada no crescimento e na produção constante e em expansão, a par da degradação e transformações dos direitos laborais (ou da ausência deles). Não significa isto que algumas particularidades deste campo

---

56 Damásio, A. (2017:73) *A Estranha Ordem das Coisas – A Vida, os Sentimentos e as Culturas Humanas*, Temas & Debates, Lisboa.

57 Acho mesmo que a mestre do suspense sabe tudo sobre gestão cultural: Highsmith, P. (1987:137) *A Criação do Suspense*, Lisboa, Relógio d'Água.

não reforcem a exposição destes profissionais aos riscos já conhecidos: informalidade das relações laborais, precariedade instalada, baixas remunerações, predomínio do trabalho por projecto, incerteza constante devido ao frágil ecossistema de financiamento público, horários particulares da actividade, fraca cultura de desenvolvimento organizacional. Muitos produtores referem que a falta de recursos (desde logo, a reduzida dimensão das equipas) implica longas horas de trabalho, o que em troca faz com que a organização forneça muitos dos elementos da vida social que fica comprometida em resultado dessa dedicação – daí muitos referirem a ‘diversão’ como um dos aspectos que mais valorizam no seu trabalho. Estas questões surgem comumente associadas a histórias de esgotamento e cansaço extremo, e chamam a atenção também para uma relação preocupante da profissão de produtor com a idade:

“Com todas as pessoas que gravitavam à volta da companhia, criei uma relação muito pessoal, íntima, até, considerava-os amigos. Também porque como não tens tempo para mais nada, aquilo acaba por ser a tua casa, a tua família. Mas ao mesmo tempo era uma forma de eu estar dentro e dar tudo de mim, quando sentes que uma coisa é tua, vais dar tudo e vais defender o projecto e vais negar que estás mal.”

Joana Santos

“Conheço muito poucos produtores que envelheçam na profissão, é muito duro, há muita falta de respeito, e há claramente ‘idadismo’. Quer-se ‘carne para canhão’ por causa dos horários loucos, da disponibilidade pessoal, da disponibilidade para a parte social...”

Patrícia Caveiro

Parece evidente que uma parte do dinamismo e da vibração extraordinária das artes implica que os que as fazem acontecer (produtores mas, claro está, em primeira instância igualmente os artistas) paguem um preço demasiado alto. Isto não é novo – mas é suficientemente importante para merecer ser repetido.

“O futuro da produção poderá ser o eclipse!”, diz a Tânia Guerreiro. Enquanto aqui estamos, não sei se a tratar do futuro ou só a cuidar melhor uns dos outros no presente, parece-me que as páginas que se seguem deixam incertezas suficientes para nos manter entretidos. Interessa-me teimar nas perguntas, complicar as

conversas. O que revela a composição das companhias, grupos, e colectivos de criação acerca do lugar da produção nesse projecto? Em que medida é que a expansão das práticas participativas nas artes afectou as práticas organizativas e de trabalho dos grupos que a elas se dedicam? Será legítimo propor a entrada da produção e da gestão cultural na esfera da autoria?

Pessoalmente, estou sobretudo investida na possibilidade de reformulação da ideia e da prática de gestão cultural que herdámos do final do século XX e a partir da qual desenhamos e conduzimos os nossos projectos, avançando em direcção a uma conceptualização e prática disciplinar mais interessante, mais democrática e mais transformadora.

## ALGO ESTÁ PODRE NO REINO DA DINAMARCA

Os sinais estão um pouco por todo o lado: no burburinho entre conferências e encontros, em manifestos e movimentos em busca de formas alternativas de criação, organização e produção, em movimentos de artistas a instalarem-se, de forma assumida, fora da esfera institucional. Pude comprová-lo na minha prática profissional, e durante mais de um ano nestas entrevistas. Não se trata apenas de um incómodo, ou de uma preocupação com a sustentabilidade da sua prática, mas de uma inquietação mais profunda, que parece dar conta de uma confusão entre os meios e os fins, entre a necessidade e o propósito.

A este estado de coisas alude também Delphine Hesters, investigadora que publicou recentemente um importantíssimo diagnóstico da relação entre artistas e organizações de apoio, quando aponta uma das fissuras que pode justificar o crescente desconforto por parte de alguns produtores e gestores culturais, por um lado, e uma nota de azedume que se vai instalando no olhar dos artistas sobre estes profissionais, por outro.

“Há algo de profundamente errado quando um sector profissional (...) funciona de uma forma em que precisamente os seus agentes mais centrais não são capazes de viver da sua prática profissional. Quando, ao final de cada mês,

artistas bem sucedidos e reconhecidos ainda estão muito próximos do nível de pobreza, isso tem de ser um sinal importante de que todo o sistema de trabalho, colaboração, remuneração e protecção social está a precisar de ser revisto.”<sup>58</sup>

O trabalho de Delphine Hesters é particularmente importante, na medida em que coloca as dificuldades contemporâneas sentidas por artistas e outros agentes não apenas em diálogo com os sistemas públicos de valorização e apoio das artes, ou seja, com as suas condições materiais de realização, mas com um conjunto mais alargado de questões referentes à forma como esses profissionais das artes e da cultura se organizam para trabalhar. Um dos pontos de pressão que aparecem recorrentemente ao longo das vinte e seis entrevistas é a burocracia, transformada num elemento francamente definidor das profissões de produção e gestão cultural, de forma tão invasiva que acho mesmo que enfrentamos uma deriva tecnocrática. A espiral administrativa a que as profissões têm sido sujeitas é indissociável da tendência de aumento do escrutínio público, e das exigências – bem-vindas – de transparência e prestação de contas a que temos assistido. A própria sofisticação dos sistemas de ‘controle’ das democracias actuais gera, numa espiral aparentemente imparável, mais e mais ‘*checkpoints*’. Se esta realidade é iniludível, e em certa medida não é senão mais uma expressão dessa dicotomia, velha como o mundo, cultura vs. administração, é importante perceber como nos posicionamos face a ela, e, sobretudo, se estamos atentos aos sinais da sua distorção.

É que os excessos de subordinação das actividades de produção e de gestão à burocracia correm o risco de transformar uma relação (entre criação e produção) tensa, mas virtuosa, numa relação de sujeição em que, paradoxalmente, aquilo que é submetido (a administração, sem autonomia nem valor próprio) tem poder sobre aquilo que submete (a arte). Um dos sinais que detecto que mais me preocupa é o de uma espécie de profissionalização da gestão cultural que alimenta este gigantismo institucional na medida em que se põe de fora da coisa administrada, do objecto artístico: *define-se por geri-lo e não por compreendê-lo*.

Uma das hipóteses que, a meu ver, a leitura cruzada destas entrevistas sugere é, pois, de natureza epistemológica, na medida em que sugere a refundação da ‘disciplina’ da gestão cultural (e com ela, da produção).

---

58 Hesters, D. (2019:42) *D.I.T(Do It Together) – The position of the artist in today’s art world*, Flanders Arts Institute, Brussels.

Construída a partir dos modelos vigentes nas práticas de gestão do mundo empresarial, contagiada pelo entusiasmo gerado pela agenda das indústrias criativas e pelo deslumbramento político com o empreendedorismo, e fortemente condicionada pelo aumento exponencial do escrutínio público e da exigência de prestação de contas<sup>59</sup>, a gestão cultural começou por afirmar-se sobretudo no campo técnico: compreendia o domínio de ferramentas de marketing, um conhecimento da legislação aplicável ao sector, exigia familiaridade com os princípios básicos da gestão de recursos humanos e da gestão financeira e, claro está, uma vontade de trabalhar no sector cultural.

No entanto, tendo em conta as diversas tensões e transformações a que fui aludindo anteriormente, é hoje evidente que se trata de um campo que tem de reinventar-se. Esse processo de reformulação deverá ter, desejavelmente, efeitos tanto na prática profissional como na academia. A gestão cultural tem de afirmar-se não apenas como um conjunto de competências orientadas para a acção e para a resolução de problemas, mas também como prática intelectual e, seguramente, como campo de pesquisa e experimentação. A urgência de estabelecer profissionalmente esta área emergente pode ter justificado uma perspectiva excessivamente orientada para os resultados, na ânsia de provar o seu valor na esfera artística, mas chegou o momento de corrigir este desequilíbrio. Os gestores culturais precisam de saber de marketing ou de desenvolvimento de públicos tanto quanto de pensamento crítico, antropologia, história da arte ou ciência política. Uma vez que os processos de criação artística e de produção não são neutros, não podem ser reduzidos à sua dimensão técnica.

Confrontamo-nos, pois, com dois desafios imediatos: um, transcender a fase ontológica da gestão cultural (obcecada com definir *em que consiste* a gestão cultural, e em estabelecê-la enquanto disciplina) e, dois, parar de mimetizar o modelo administrativo, libertando-nos da sua orientação gestionária. Só assim será possível que produtores e gestores forjem para si uma identidade de intermediação muito mais relevante do que a que têm actualmente: já não entre os financiadores, as organizações e os públicos, mas entre os cidadãos e os artistas.

Não sei se superar a fase ontológica da gestão cultural supõe defini-la de uma vez por todas ou aprender a conviver com o seu carácter difuso e aglutinador. A gestão cultural é um campo feito de ‘empréstimos’: durante décadas, pediu

---

59 Há muita literatura disponível acerca deste assunto. A título de exemplo, refira-se: *Culture, Economy and Politics: The Case of New Labour* (2015), de David Hesmondhalgh, Kate Oakley, David Lee, Melissa Nisbett, Palgrave, London.

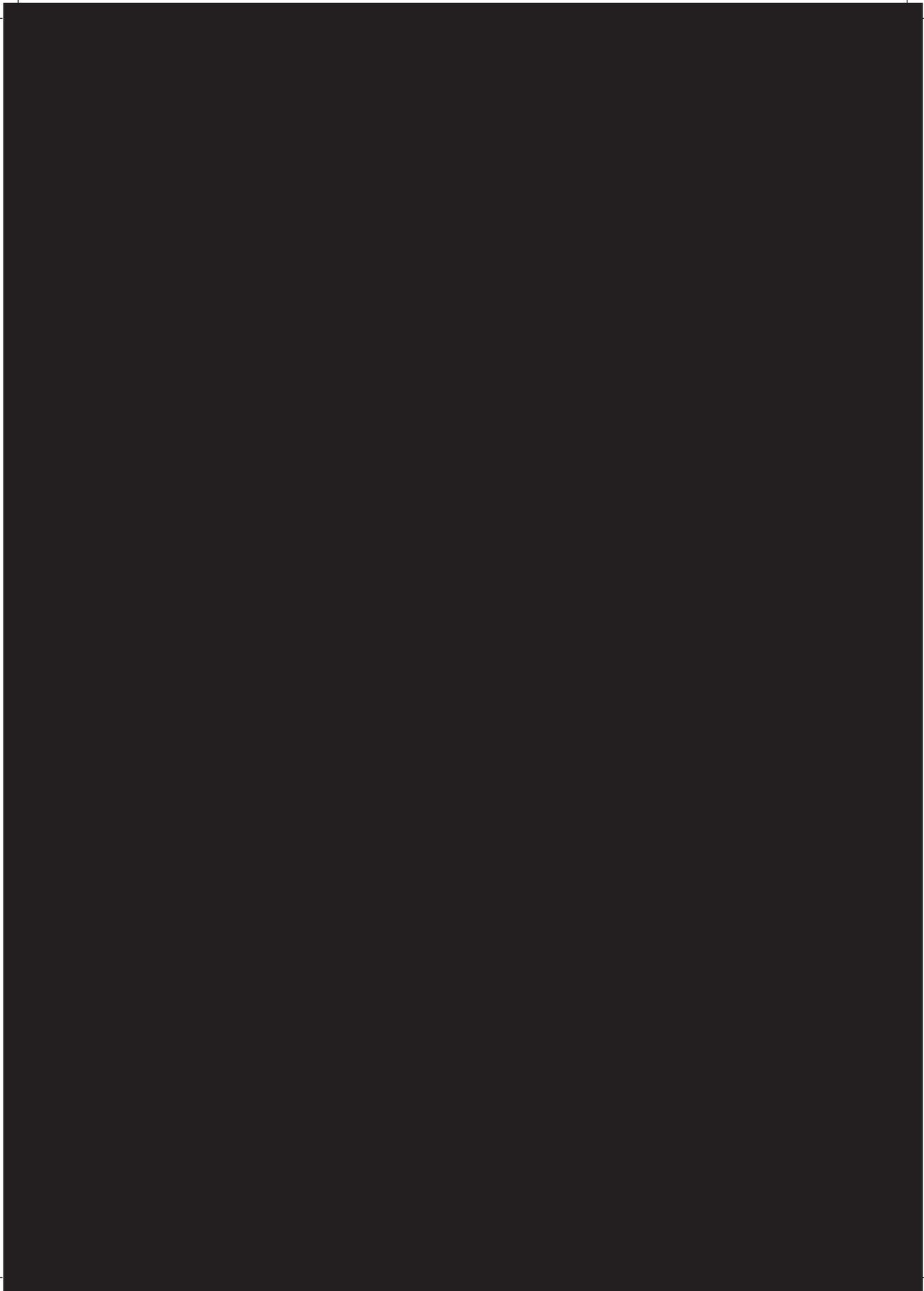
empréstimos a várias disciplinas estabelecidas na academia. Esses empréstimos não são problemáticos em si, mas o facto de serem só num sentido, por um período muito longo, pode fazer com que se apliquem bitolas inapropriadas, e com que não se valorize – nem construa! – uma base de conhecimentos própria. Quando comparada com áreas como a sociologia ou mesmo os estudos culturais, a gestão cultural não parece ter o mesmo interesse na reflexão moral, sociológica ou epistemológica acerca das relações de poder ou dos fundamentos conceptuais dos seus princípios. Por outro lado, as questões políticas ou económicas que a disciplina importa estão muitas vezes limitadas às que têm aplicação prática. É neste contexto de sub-desenvolvimento epistemológico e crítico que me parece impor-se com urgência que se repense o papel dos produtores e gestores culturais: hoje perigosamente inclinados para a dimensão utilitária, focando-se quase exclusivamente na gestão operacional.

O crescimento de agentes especializados e comprometidos com o apoio à actividade artística – de que este livro é testemunho – é uma boa notícia do ponto de vista da profissionalização do sector, e é seguramente interessante a trajectória de maturidade e legitimação que estas profissões têm vindo a percorrer; mas impõe-se uma atitude vigilante relativamente a esse desenvolvimento. Com efeito, a gestão cultural “(...) está a transformar-se num campo em que a reacção é a norma, com pouca reflexão acerca de como é que as suas práticas se relacionam com desafios mais amplos.”<sup>60</sup> É crucial que sejamos capazes de distinguir entre o *saber-fazer* (saber elaborar uma candidatura a financiamento, gerir um projecto europeu, implementar uma estratégia de desenvolvimento de públicos, etc), e o *porque-fazer*: um tipo de gestão cultural que seja, para além das competências acima mencionadas, capaz de relacionar-se com um conjunto alargado de questões conceptuais. Tão claramente como quando o diz Laborinho Lúcio: “O fazer tem de ser legitimado pelo pensar.”<sup>61</sup>

---

60 Deveraux, C. (2009) “Practice versus a discourse of practice in cultural management” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), pp. 65-72.

61 Laborinho Lúcio no documentário “Revoada”, de Eva Ângelo, 2019.



EN  
TRE  
VIS  
TAS



Fotografia: Júlio Moreira

## ANA CRISTINA VICENTE

Trabalha no sector cultural há já várias décadas. Da sua actividade nesta área, destaca o trabalho que desenvolveu para a Culturporto/Rivoli Teatro Municipal como responsável pela programação de dança, assistente da directora artística e como produtora (1992 a 2007). A partir de 2007, continuou a trabalhar na área da cultura mas como *freelancer*. Entre outros trabalhos, salienta os desenvolvidos para o Teatro Maria Matos, como assistente da equipa de programadores, no projecto “Gender Trouble”; para a Fundação de Serralves, como produtora e assistente de programação do projecto “Improvisações/Colaborações” e para a 2ª edição do Festival Alcantara. Actualmente é coordenadora executiva da Performart – Associação para as Artes Performativas em Portugal. Há já vários anos que colabora sucessivamente com os institutos ou direcções gerais dependentes da Secretaria de Estado da Cultura ou do Ministério da Cultura como membro de comissões de apreciação ou de júris de concursos para atribuição de apoios do estado a projectos de dança, de prémios na área dança e como entrevistadora de selecção do programa INOV-ART. É licenciada em História e em História Ramo de Formação Educacional pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Tenho 54 anos, trabalho na área das artes performativas há já várias décadas. Neste momento, e desde há dois anos, sou coordenadora executiva da PERFORMART – Associação para as Artes Performativas em Portugal. É uma associação que tem como um dos seus objectivos a defesa dos interesses do sector das artes performativas sob o ponto de vista dos empregadores (sendo que, em muitas organizações, sobretudo as estruturas de criação independentes, os empregadores são também os empregados), quer junto das instâncias nacionais quer a nível internacional. Para mim, este trabalho é um desafio novo, não só representar 52 estruturas como fazer esta ligação internacional (a PERFORMART integra uma federação de associações similares, a Pearle\*, que tem representação em Bruxelas e é reconhecida pela Comissão Europeia como um dos parceiros sociais para o Diálogo Social *live performance*).

\*

Comecei muito nova, as minhas primeiras experiências nesta área terão começado pelos dezoito, dezanove anos. O meu pai era realizador de televisão. Na minha família nuclear, somos quatro irmãs, e as quatro trabalham nesta área. O nosso

pai gostava de literatura, de cinema, de fado, (chegou a fazer uma edição muito caseira de um pequeno disco de fado), e portanto sempre tivemos um ambiente familiar muito virado para livros, para os filmes, e não só: trabalhou na RTP toda a sua vida e por isso às vezes integrávamos programas de televisão para crianças ou participávamos como público. Chegámos a ler textos para a Telescola! Havia uma proximidade com as artes, com a vida cultural. Para os meus pais não foi motivo de perplexidade nós enveredarmos por esta área.

Nós, as quatro irmãs, contagiávamo-nos umas às outras, já que temos idades muito próximas. Lembro-me de ver num jornal um anúncio da Seiva Trupe, sobre um curso de iniciação teatral. Incentivei a minha irmã mais nova, porque achava que ela tinha jeito, a frequentá-lo. No ano seguinte, também eu acabei por fazer esse mesmo curso. Na altura, através de um organismo estatal de apoio à juventude, eu e a minha irmã fomos trabalhar para o FITEI e recebíamos através desse organismo. Não chegava a ser um estágio profissional, era uma espécie de ocupação de tempos livres, num ambiente de trabalho e com alguma remuneração, simbólica na verdade. Fazíamos uma espécie de assistência de produção ao festival. Eu tinha dezassete, dezoito anos. Mas estas experiências não significavam necessariamente que eu já tivesse tomado uma decisão relativamente ao meu futuro profissional. Às vezes acho, aliás, que nunca cheguei propriamente a tomar uma decisão, as coisas foram acontecendo.

A partir do FITEI essa minha irmã e eu acabámos por, com a Isabel Alves Costa, fazer o primeiro Festival Internacional de Marionetas do Porto, era a Isabel na direcção artística e nós as duas na produção, uma coisa ainda muito ‘artesanal’. Mas eu ainda estava a estudar. Fiz o curso de História, fundamental para a minha formação e para aquilo que eu sou hoje em dia. A verdade é que, nos anos oitenta, não havia propriamente cursos nesta área, portanto a produção e a gestão cultural (que nem sequer era um termo que se usasse muito nessa época) aprendiam-se fazendo.

Cheguei a dar aulas no ensino público... Entretanto, via muitos espectáculos, convivía muito quer com a Isabel Alves Costa quer com o José Cayola, que era uma figura icónica do teatro do Porto. Via muito teatro e, no Rivoli, concertos e dança. Achava que o Rivoli precisava de uma produtora e resolvi fazer uma candidatura espontânea, junto da vereadora da cultura da CMP, a Dra. Manuela de Melo, e fui depois entrevistada pelo Dr. Joaquim Barreiros, na altura Director do Rivoli. Acho que quando comecei a trabalhar no Rivoli, em 1990, penso, foi quando passei a ser ‘produtora’.

Mas ainda iria sair do teatro e voltar a dar aulas, no Cerco do Porto, onde me senti bastante realizada, e em Penafiel, onde já estava menos entusiasmada. Foi nessa altura que aceitei uma proposta do Teatro Nacional São João (TNSJ).

Esse meu período no TNSJ coincidiu com a apresentação do 'Passa por mim no Rossio' no Porto. No S. João, estava a equipa do Teatro Nacional D. Maria II, que se tinha deslocado para o Porto para fazer a carreira do espectáculo. A produção era da responsabilidade do Salvador Santos e o director de cena era o Manuel Coelho – foram duas das pessoas com quem trabalhei mais directamente e com quem aprendi muito. Fiz assistência de direcção de cena e produção executiva. Para além do acompanhamento diário de todas as apresentações (o Manuel Coelho era o director de cena mas também fazia parte do elenco) tinha de encontrar materiais do cenário que era preciso substituir constantemente (havia, por exemplo, uma escadaria de espelhos que se partiam com frequência e era preciso substituir), adereços que era preciso preparar todas as semanas (aquele espectáculo consumia não sei quantos quilos de pétalas de flores por noite), era necessário ter costureiras e encontrar serviços de lavandaria, etc.... Percebi melhor como funcionava a frente de casa, as bilheteiras... A passagem pelo TNSJ deu-me um conhecimento muito alargado de toda a 'máquina do teatro'. Mas essa experiência foi interrompida porque fui chamada novamente ao Rivoli e decidi ir.

\*

Resolvi ir para o Rivoli porque, para além da produção, eu teria a possibilidade de trabalhar também como assistente da directora artística, de programar, teria duas funções. Esta oportunidade surge por antes ter colaborado com o João Fernandes nas Jornadas de Arte Contemporânea, de que ele era o curador. As Jornadas de Arte Contemporânea são um marco fundamental no desenvolvimento cultural desta cidade, muito importante para a divulgação das artes plásticas, música e dança contemporâneas. E foi nesse contexto que fiz a primeira experiência de programação.

O trabalho que desenvolvi no Rivoli foi, sem dúvida, muito marcante na minha vida profissional. Correspondeu a uma fase de trabalho intenso e de total comprometimento com o projecto, uma fase que durou até sermos impedidos de entrar no Rivoli pelo então Presidente da Câmara Municipal do Porto, o Dr. Rui Rio, em Janeiro de 2007.

Construir o projecto Rivoli foi uma oportunidade incrível. Estávamos a construir um projecto de raiz, com uma equipa altamente dedicada: a Isabel Alves Costa na Direcção Artística, a Paula Magalhães e eu como assistentes de programação e produtoras e, na Câmara Municipal, a vereadora Manuela de Melo, que era um interlocutor muito acessível para a área da cultura, uma pessoa muito apaixonada por esta área. Estava toda a gente com muita vontade de ter um teatro municipal a funcionar e a funcionar bem. A motivação era tanta que trabalhávamos muito e nem notávamos que estávamos a trabalhar muito. E trabalhávamos mesmo muito... e, mais tarde, quando o Rivoli reabre [após as obras de requalificação], a carga de trabalho foi mesmo avassaladora. Só nos faltava dormir lá, sendo que às vezes era mesmo *non stop*. Havia muita coisa para fazer na cidade nesta área: programar e, sobretudo, construir públicos, eram desafios enormes. O Fernando Mora Ramos inventou para a Isabel [Alves Costa] uma palavra que traduzia o ambiente electrizante que se vivia na altura: 'Rivolimania'. À abertura do Rivoli renovado e sucesso do projecto, juntou-se, também, o desenvolvimento das escolas artísticas, o restauro do TNSJ e a requalificação do TECA [Teatro Carlos Alberto] – parece que tudo se conjugou para que as coisas explodissem, era um momento excepcional na cidade. Foram momentos muito intensos, e muito, muito bons. Acho que todos os que vivemos esses momentos sabem que foram especiais, com uma energia impressionante, difíceis de reeditar.

No Rivoli, nunca deixei de fazer produção. Aliás, sempre produzi tudo o que programei. Toda a programação de dança foi produzida por mim.

Lembro-me que quando chego ao Rivoli pela primeira vez, havia apenas uma pequena equipa, envelhecida, desactualizada, sem métodos de trabalho. Fui conseguindo pôr em prática tudo o que tinha aprendido até então. Lembro-me, por exemplo, que fiquei muito satisfeita por conseguir implementar a tabela de serviço diária!

\*

Para mim, a produção e a programação estiveram sempre ligadas. Só quando saí do Rivoli é que isso mudou, porque as coisas entretanto tinham evoluído, porque fui aceitando trabalhos de produção como *freelancer*, recusei entretanto um convite para fazer exclusivamente programação. Como produtora *freelancer*, tenho consciência de que os trabalhos que me chegaram depois tinham ainda assim a ver com a minha experiência na programação, eram sempre trabalhos de produção muito particulares. Mas a

verdade é que a minha actividade profissional como produtora, depois de sair do Rivoli, foi intermitente. Tive pequenos desvios, experiências que quis fazer noutras áreas.

Acho que fui tão feliz na altura em que trabalhei no Rivoli que foi difícil, a seguir, encontrar projectos tão ímpares, que me fizessem sentir igualmente realizada. Demorei a perceber que não valia a pena estar à procura de reeditar aquela experiência. Quer dizer, eu já sabia, demorei foi a viver bem com isso. Não se vai repetir, pronto. Tive um período nostálgico, que acho que teve a ver com o facto de o fim de tudo aquilo ter sido brutal, e quase traumático. Mas já ultrapassei.

\*

Normalmente identifico-me como produtora. Quando ainda acumulava com o ensino, dependia – se não quisesse estar a explicar muito, dizia que era professora. Acho que hoje em dia já não seria necessário explicar tanto. Os termos ‘produção’ e ‘produtora’ são já muito mais vulgares. Mas ainda assim talvez diga mais vezes genericamente ‘produção’ do que ‘produtora’.

Em termos de produção, aprendi quase sempre com todas as equipas com quem trabalhei, era uma ‘esponjinha’. Na produção, vais acumulando as soluções que encontras para os problemas e construindo o teu arquivo de saberes pessoal. Esta nova geração de produtores já fez cursos de produção. Existindo um curso, ele vai capacitar as pessoas com uma série de ferramentas que vão ser úteis, mas continuo a achar que depois é realmente na vida profissional que desenvolves as competências necessárias. Acho que um curso de produção, se for bom, apetrecha minimamente as pessoas, mas existem outros cursos que dão competências que rapidamente podem transformar uma pessoa num bom produtor. Não acho que para se ser um bom produtor tenha obrigatoriamente de se ter feito o curso de produção. Nem acho que toda a gente que faz um curso de produção seja obrigatoriamente um bom produtor.

\*

Um bom produtor tem de gostar desta área, essa é a primeira condição. Tem de ter várias outras capacidades: de trabalho, de organização, de antecipação, de planeamento, de improviso, tem de ser um elemento agregador de toda a equipa. Também noto, no que vou vendo hoje em dia, que muitas vezes esta função mais

agregadora recai mais no director de cena e já começo a ver produtores que ficam um bocadinho desligados do palco e dos artistas, para tratar de assuntos meramente e exclusivamente burocráticos. Se calhar é uma tendência inevitável, não sei... Uma coisa é certa, **o produtor está cada vez mais sobrecarregado com questões burocráticas e administrativas**. O nosso sector, cada vez mais, tem de responder a uma série de procedimentos administrativos que são um autêntico fardo, desde a contratação pública a tudo o que vem por aí abaixo. As equipas e as funções estão a redefinir-se. Claro que isto também depende muito de haver condições para haver equipas ou não, e das escolhas das chefias em termos de estruturação interna das organizações. Ultimamente tenho pensado muito nisto, no excessivo fardo administrativo que cai sobre a produção, não tenho uma resposta única. Há organizações que acham que é o produtor que tem de absorver isto, há outras que, por exemplo, que contratam pessoas com formação em direito ou gestão. Não sei como é que isto vai evoluir, mas as tarefas administrativas começam a requerer um nível de especialização tal, que não sei de facto se é bem isso a produção... é um trabalho administrativo, que implica conhecimentos jurídicos, etc. Eu vejo o produtor como alguém muito mais próximo do projecto de criação e do artista, e dos públicos, sempre fazendo uma parte administrativa, claro, mas não com este volume e grau de especificidade. Esta tendência é terrível, e está muitíssimo associada ao rumo das políticas da União Europeia, um excesso legislativo tremendo. A maioria destes procedimentos administrativos é, quase toda, resultado de directivas europeias, pior ou melhor adaptadas pelos nossos governantes.

\*

O produtor tem um papel substancialmente diferente consoante trabalha numa grande organização ou numa pequena estrutura. Nas estruturas independentes, mais pequenas, o produtor é polivalente e, muitas vezes, acumula várias funções (de produção, técnicas, de comunicação...). Nas pequenas estruturas há várias possibilidades diferentes de funcionamento e não me parece que tenha de haver uma fórmula de funcionamento que se tem de aplicar a todos. Os projectos são muito diferentes, muitas vezes baseados no artista ou nos artistas, portanto os modos de funcionamento serão sempre diferentes. Um aspecto essencial é preservar a proximidade entre os produtores e o projecto

artístico. Tem de existir um contexto em que o produtor possa participar do projecto e em que os artistas ouçam os produtores. É importante que se discutam as expectativas de parte a parte e que se perceba que há limites...

\*

Sempre achei, e continuo a achar, que, genericamente, as pessoas que trabalham no nosso sector são mal pagas. Quando fui trabalhar para o Rivoli fui ganhar menos do que o que estava ganhar como professora, mais tarde, durante o tempo da Culturporto, recebi melhor. Depois disso, os salários baixaram e ainda não recuperaram. E eu imaginava que, nesta altura, ia estar melhor!

Isto é uma profissão que desgasta, sem dúvida. Mas haverá pessoas que conseguirão desempenhá-la toda a vida. As minhas motivações vão oscilando, gosto de ter experiências muito diferentes, gostaria imenso de trabalhar num jardim, ou num horto, por exemplo. Quando me sinto cansada, tenho de pensar no sentido de tudo isto, que é a produção do objecto artístico e a sua fruição pelo público. Neste quotidiano, é preciso lembrarmo-nos disto para nos mantermos motivados.

12 de Junho de 2019



Fotografia: Estelle Valente

## ANA RITA OSÓRIO

Ana Rita Osório tem desenvolvido o seu percurso profissional desde 1998 como gestora cultural. Estudou Fotografia na Escola Artística António Arroio e História da Arte na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Frequentou acções de formação em patrocínios, mecenato cultural e financiamento para projectos europeus, Pensamento Crítico Contemporâneo – Estética e Política, entre outros. Integrou a equipa do São Luiz Teatro Municipal em Maio de 2019 como Directora Executiva. De 2017 a Abril de 2019, foi Directora Executiva do Festival Alcantara [cargo que ocupava quando esta entrevista teve lugar]. Em 2017, foi Directora de Produção da primeira edição da BoCA – Biennial of Contemporary Arts. De 2012 a 2016, assumiu a Administração, Direcção de Produção e Financeira da Materiais Diversos, onde dirigiu quatro edições do Festival. De 2004 a 2012, trabalhou com o colectivo de artistas Bomba Suicida, em Lisboa, onde desempenhou funções de administração, produção e gestão financeira. Ao longo do seu percurso colaborou com diversos artistas que marcaram o seu desenvolvimento profissional, destaca: Tânia Carvalho, Filipe Viegas, Luís Guerra, Mónica Coteriano, Marlene Monteiro Freitas, Sofia Dias & Vítor Roriz, Sofia Silva, Tiago Guedes, Marcelo Evelin, Tania Bruguera.

Sempre fui de muitas certezas. Sempre quis ser fotógrafa. Tive laboratório, máquinas fotográficas, era o meu fascínio. Por sorte, apanhei um professor que me disse ‘amiga, procura outra coisa que não tens jeitinho nenhum para isto’.

Não fiz nenhuma licenciatura. Fiz a António Arroio, e quando saí, na passagem dos 17 para os 18 anos, tive um acidente de viação grave e, na sequência disso, não me imaginava a voltar a estudar, por isso comecei a trabalhar. Aliás, eu já trabalhava, não profissionalmente, mas desde os 15 anos que no liceu fazia parte do grupo de teatro – esse foi o primeiro orçamento que tive para gerir! Fizemos Pirandello. Foi uma emoção e uma descoberta incrível na minha vida. Salvou-me, na verdade. Tive uma adolescência muito pesada, muito introvertida, e o teatro foi uma mudança radical. Mas foi muito claro logo que o que eu queria fazer no teatro era produção. Não queria representar, nem estar na parte técnica, queria fazer produção sem saber muito bem o que isso era, claro. Tinha uma noção razoável de como é que funcionava a estrutura de montagem de uma peça, ia muito ao teatro com a família, tinha uma noção aproximada do que era fazer produção; como tenho um pensamento esquemático, a produção fez sentido para mim muito cedo. O meu pai era tipógrafo; lembro-me de estarmos a fazer os convites para a peça na escola e de

eu dizer ‘tu és encenador, eu sou produtora.’ Isto em 1994.

Quando cheguei à António Arroio, tratei logo de abrir um grupo de teatro, que não existia. Foi uma aventura, de repente conheci uma série de pessoas do meio, que convidei para trabalharem comigo no grupo de teatro. Mas de seguida aconteceu o acidente, e o meu plano de seguir para o Conservatório foi interrompido. Os meus amigos foram para a Expo98, já eu estava de cadeira de rodas nesse ano.

O meu primeiríssimo trabalho foi com a Open Space Studio que era uma escola/estúdio. Eu fazia a gestão do espaço e dos workshops. Depois disso trabalhei com o artista plástico Paulo Mendes, depois no Chão de Oliva em Sintra, onde fiquei durante algum tempo. Depois fui para a Bomba Suicida, onde fiquei *muuuuuuito* tempo. Seguiu-se a Materiais Diversos; produzi uma série documental para a RTP ‘Portugal que Dança’; depois a direcção de produção da primeira edição da BOCA – Biennial of Contemporary Arts, e de seguida assumi a Direcção Executiva do Alkantara.

\*

O grande marco da minha vida foi a Bomba Suicida. Foi um colectivo incrível que, sem dúvida nenhuma, me transformou na pessoa que sou hoje. Foram oito anos da minha vida. Quando entrei, a Bomba Suicida era um grupo de coreógrafos saídos do curso do Fórum Dança que se tinham juntado para poderem produzir o trabalho uns dos outros, fazerem o desenho de luz uns dos outros, ou seja, trabalhavam uns com os outros, uns para os outros, no fundo. Juntou-se o Manuel Henriques, o Luís Graça, eu, a Sofia Matos, entre outros. Nunca vi o espírito colectivo da Bomba em mais nenhuma estrutura. Em momento nenhum tu sentias a distinção entre o trabalho do produtor e o trabalho do criador. O *input* que tu, enquanto produtora, recebias do artista, a forma como estavas envolvida no processo, envolvida em toda a montagem... qualquer actividade dentro da Bomba era construída em colectivo e nunca me senti excluída dos processos. Isto pode parecer um bocadinho *freak*, mas não era nada *freak*, e funcionava muito bem. A forma como podíamos apoiar artistas, como nos apoiávamos uns aos outros... Quando, por vezes, chegava a altura em que não conseguíamos receber da DGArtes e já não havia dinheiro para pagar a renda, éramos capazes de terrorismos incríveis, e tínhamos a DGArtes a ligar-nos a pedir para ‘por favor pararmos de enviar faxes’ – é que nós púnhamos o papel no fax colado com fita cola e

andava em *loop* a dizer ‘precisamos de receber, precisamos de receber, precisamos de receber’. Ou fazíamos uma festa até às seis da manhã para comprar linóleo porque era tão importante o linóleo para um determinado trabalho. A forma como todos nós vivíamos a Bomba Suicida transcendeu qualquer trabalho que tive a partir daí. A partir daí tudo começou a ter mais barreiras. A Bomba era a minha vida, e a vida de todas aquelas pessoas. Os outros trabalhos são também a minha vida, mas têm limites. A Bomba... foi incrível. Ainda por cima, eu vinha de um formato (quando trabalhei no Chão d’Oliva) que foi um dos meus primeiros trabalhos, que tinha uma estrutura muito formal, era o senhor director, que tratavas por doutor, depois tinhas a directora de produção, que tratavas por você, depois tinhas a produtora executiva, que era eu, bom, eu quando entrei era secretária de produção. Existia uma hierarquia muito cerrada. Chegar à Bomba Suicida foi destruir o mundo que eu conhecia para dar lugar a todo um outro. Foi de tal forma radical a mudança que talvez por isso o eleja como o mais marcante.

\*

Passei por momentos de dificuldade, todos nós passámos. Apesar de nunca ter sido exactamente *freelancer*. Trabalho há vinte anos, e o meu primeiro contrato foi há nove, com a Bomba Suicida. Hoje em dia, faço questão que todas as pessoas com quem colaboro tenham um contrato de trabalho. Acho que os recibos verdes são efectivamente para prestações de serviços. É suposto virmos a ter alguma protecção social quando acabarmos isto, não é? Ainda assim, penso que devia haver uma preocupação para lá do número de pessoas a contrato. Existirem contratos é importante – as estruturas não podem maltratar os seus empregados anos e anos a fio como acontece em muitos casos que conheço em que as pessoas estão a recibos verdes sete, oito anos – mas a preocupação tem de ser dividir os recursos escassos de forma equilibrada, quero dizer, o orçamento tem de derivar da premissa de verter sobretudo para o trabalho artístico; não a totalidade, claro, porque temos de sobreviver, mas tentar ao máximo que isso aconteça. Porque senão pode ser um tiro no pé, na medida em que, justamente na altura em que a produção se estabelece e pode ajudar os artistas profissionalmente, torna-se um alvo.

\*

O produtor tem de ter determinadas características de personalidade, ou tem aquele clique ou não tem. Mas isso não chega, também me parece essencial que um produtor conheça História da Arte. Um bom produtor é, sem dúvida nenhuma, o tipo que se senta ao teu lado e te diz todos os imprevistos que vais ter, que tem capacidade de antevisão. É a pessoa que, apesar de tudo, consegue ter o seu trabalho de tal forma planeado e organizado, que tem a calma necessária para perceber todos os ângulos que porventura escaparam ao artista. Um produtor deve em primeiro lugar pensar em como organizar o seu trabalho, antes de começar a trabalhar. Tem de haver mais planeamento e ainda há muita improvisação. A maior parte dos produtores são um caos, não têm método, é aflitivo. Quando falo com a maior parte dos produtores percebo que está tudo na cabeça deles. Pergunto-lhes: ‘tens um plano de trabalho?’ E a resposta é ‘Está na minha cabeça.’ Ora, não está nada, depois falha tudo, claro! **O mantra da produção é que tem de prever os imprevistos.**

**Em termos de direcção de produção, e de gestão de estruturas, há uma enorme falta de especialização.** Isso ajuda a explicar a frustração de estruturas que existem há quinze anos e não conseguem evoluir: muitas vezes é porque sentem falta dessa ajuda especializada. Para além disso, não partilhamos ferramentas de trabalho, não temos método. Imagina que queres montar uma estrutura mais horizontal e ambicionas que isso funcione... só que não funciona sempre. Pode haver um meio-termo mas é difícil. É verdade que a Bomba Suicida não falhou por causa do seu modelo cooperativo: o problema são as pessoas! O que era bonito no modelo da Bomba era que não interessava se foi o projecto da Tânia que pagou a secretária onde eu estou a trabalhar, não interessa se eu baixei o ordenado para conseguirmos dinheiro para viabilizar uma determinada produção, isso acontecia milhares de vezes. Trabalhávamos para um bem comum. Tudo o que fazíamos era maior do que o ‘eu’ ou do que o ‘meu’ projecto. Mas, claro que, no fim de contas, as pessoas é que fazem os projectos. Não acredito que este modelo funcione sempre, mas era maravilhoso que acontecesse mais vezes.

\*

Acho impossível um artista vir, no futuro, a dispensar a produção. Os artistas ficam malucos quando fazem a produção do seu próprio trabalho, não aguentam, claro, como é que é possível? Mas a produção executiva está a transformar-se cada

vez mais num trabalho técnico e desvalorizado no meio, o produtor executivo é um bocado o refugio.

Não imagino um produtor executivo a trabalhar 40 anos nisso. Não acho que seja fisicamente possível. Mesmo que entretanto passe a director de produção, não é possível. Eu ganho eczema, o meu pé fica em sangue. Sou ansiosa, coisa que não era. Começas a desenvolver patologias que não existiam na tua vida porque o nível de stress e responsabilidade aumenta, aumenta, aumenta.

Eu não me consigo projectar muito no futuro, confesso. É verdade que não me imagino a fazer outra coisa na vida. Mas ao mesmo tempo não imagino como é que o meio artístico vai continuar a existir daqui a uns anos. **O sistema vai colapsar, porque não o estamos a tornar sustentável.** Agimos quotidianamente como se existisse uma salvaguarda de que, aconteça o que acontecer, estaremos protegidos pelo nosso discurso, discurso esse que fomos profissionalizando. Temos um discurso trabalhado para nos defendermos, estamos numa bolha gigante. Parece-me por vezes que vivemos para nos alimentarmos uns aos outros, de nós para nós – quem é o nosso público? Vamos ser postos em causa não tarda nada. Sinto-me completamente responsável por isto, também. Eu não percebo às tantas para quem é que eu estou a trabalhar, sinto isso todos os dias. O mundo inteiro está a desabar e o que é que nos move? É o vazio completo.

\*

É muito importante um artista ter a experiência de se auto-produzir (mas apenas numa fase inicial, se não o seu trabalho começa a ser seriamente condicionado). Todos os artistas com quem eu trabalhei – e não consigo excluir nenhum – que não tiveram essa experiência [de terem de se auto-produzir] não são boas pessoas com quem trabalhar. Acho que é importante passar por essa fase mais amadora, em que querem fazer, e depois já querem mais do que aquilo e percebem que não são capazes de fazer sozinhos, e com isso passam a reconhecer o valor da produção. A falta de noção do que é o trabalho de produção é pernicioso. Um artista não pode viver alienado da realidade da produção. Muitos artistas são apanhados muito cedo e têm de se estruturar, crescer muito rapidamente, e isso também é responsabilidade dos programadores e dos produtores. Esse ‘começar’, hoje em dia, por vezes é tão rápido que esse percurso, de ir crescendo e percebendo o que é produção, em que medida lhe é útil, de ir construindo uma relação,

acaba por ser demasiado rápido. Se o crescimento é explosivo, não sei como é que artista e produtor se encontram.

Sinto que se perdeu uma relação de respeito entre criadores e produtores, de perceber o papel do produtor e de como ele é importante também no momento da criação, para passar a ser, mais recentemente, um papel que é cada vez mais instrumentalizado. Temos, por um lado, as estruturas dos artistas, que são dirigidas por artistas e em que o produtor é uma espécie de criado, em que quase nunca passa dessa fase de instrumentalização básica; por outro lado, há as estruturas que não estão ao serviço de um artista – que não são muitas na verdade – em que de facto não sei se não se estarão a construir em cima dos artistas...

A criação e a produção têm de estar a par, é um dueto. Não é um dueto de partilha de tudo, mas faz parte da criação ter a produção presente, desde logo porque esse é o momento em que a própria produção pode ser criativa. E seguramente porque é uma mais-valia para um artista quando está a montar um projecto contar com o olhar de um produtor. Isso não é sempre evidente. Lembro-me de uma vez assistir, no final de um ensaio, a uma cena que me marcou muito: vi o encenador e a produtora em palco a discutir o espectáculo, um enquanto artista e outro enquanto produtor, ela comentava uma série de coisas, etc. Foi o momento em que eu percebi que a produção pode ser feita de outra forma. O choque que tive quando entrei para a Bomba Suicida foi esse, eu vinha de um formato muito 'teatreiro' no mau sentido, em que um produtor não se envolve na discussão artística do espectáculo, apenas executa. Acho que esse formato 'teatreiro', convencional, está em mudança. Uma hierarquia conservadora tem tendência a desaparecer mas é estranho pensar que estás cada vez mais a 'engordar' a ponta da pirâmide... a direcção artística, a gestão, a direcção de produção... Mas ao mesmo tempo é natural, porque é uma tentativa de procurar especialização e melhorar o apoio aos artistas.

\*

Não uso muito a expressão 'gestão cultural' mas também não me identifico como produtora. Ainda ontem tive de preencher uns formulários e tive de escrever a minha profissão... fico sempre muito encavacada porque nunca sei muito bem o que responder. Antigamente era muito claro, era produtora executiva, depois faço direcção de produção, agora... a maior parte das vezes sai-me gestora cultural, efectivamente. Foi o que eu escrevi ontem no tal formulário. Mas na maioria das vezes

não sei o que escrever. Devo ser a única pessoa que, num jantar de amigos, em que estão pessoas que não se conhecem, fica calada sem falar sobre o seu trabalho. Não tenho facilidade em explicar o que é o meu trabalho, fica assim sempre uma coisa muito cinzenta, às tantas não se percebe muito bem, fazes tudo, é uma coisa um bocado estranha. Bom, não é tudo! Nesta fase já não procuro a cueca preta, para mim a cueca preta é a metáfora perfeita da produção!

\*

Sinto que estamos (produtores, gestores) cada vez mais longe do momento da criação. Para mim isso é problemático porque o que me move é uma enorme admiração pela urgência do ato de criar, pelo seu criador. **Sou compulsivamente espectadora.** Costumo dizer que temos que ir mais vezes 'lá abaixo' [ao espaço de ensaios] para nos lembrarmos do que é que estamos aqui a fazer. Porque, às tantas, o produtor é uma máquina que trabalha à frente de um computador, e que esquece que aquilo que está a fazer é produzir um objecto artístico. Acho que isto está a acontecer porque nos estamos mesmo a profissionalizar, mas acho que nos estamos a profissionalizar sem grande rumo. Estamo-nos todos a montar em cima dos artistas, sem criar grandes condições ao artista. Se a tua estrutura significa mais de 70% do orçamento, é inevitável que te coloques perguntas. Todos nós trabalhamos para os objectos artísticos, temos cada vez melhores condições de trabalho, é certo, mas eu não sinto que o mesmo esteja a acontecer aos artistas. E sinto-me muito incomodada com isso, é uma das conversas que tenho com mais frequência. Sinto que estamos cada vez mais longe da criação também porque a maior parte dos artistas bloqueia a entrada dos produtores, ficas cada vez mais agarrado ao computador e mais fora da sala de ensaio, das residências, passas menos tempo com o artista durante o processo de criação, portanto estás menos envolvido. Porque tens de fazer outras coisas, é tudo muito voraz... e às tantas dás por ti longe do que realmente fazes.

28 de Fevereiro de 2019



Fotografia: Paulo Pimenta

## ANA ROCHA

Ana Rocha (Porto, 1982) é produtora, curadora, coreógrafa, performer, dramaturga e às vezes escritora, uma espécie de canivete suíço. Estudou História da Arte, Arte Contemporânea e Artes Visuais. Co-dirigiu e fundou a MEZZANINE. Foi membro de outras estruturas culturais e colaborou na produção de diversos festivais. Fez parte dos projectos internacionais TRANSLOCA e Tanzfabrik. Apresentou "Fraud by Nature" (Berlim/2012), "Stabat Mater Furiosa" (Porto/2017) e "Manual da Falla" (Porto/2019). Participou em projectos de: Fabienne Audéoud, Isabelle Schad e Meg Stuart, entre outros. Obteve a bolsa DanceWeb – Impulstanz'12. Concluiu o SPCP de Deborah Hay, "Dynamic" (2012). Faz mediação cultural e programação (TAMANHO M, XXATENEUXXI, Cultura em Expansão, To School Out of School/Colectivos Pláka, TanzKongress'19).

Sou mediadora-facilitadora de potência cultural. Não sou produtora, a produção é apenas um dos alfabetos que domino. Não me vejo como produtora, nem quero ser, por causa de questões de poder, *do que não podes ser*. Se me identificar como produtora, o olhar externo vai ser limitador de onde eu posso chegar, é negativo. Nunca quis ser produtora, acho que tinha desdém... achava que era menor, que não tinha reconhecimento, e ainda hoje acho que isso é verdade. Até há pouco tempo tinha mesmo asco a que me chamassem produtora, agora já vou conseguindo... A mediação é o sítio onde quero estar. É um conceito melhor, uma designação com mais possibilidades.

Move-me a suposta impossibilidade de existir maior coesão, justiça, ética profissional, colaboração, diálogo entre formatos de criação e modos de produção entre estruturas / criadores independentes e instituições. Interessam-me os lugares de transição, as frestas onde se inscreve e escreve a História social, humana e cultural dos colectivos.

\*

Venho de uma família de tipógrafos. Acho que o meu percurso nas artes começou no dia em que fui com o meu pai a Serralves ver uma exposição, devia ter uns 4 anos, lembro-me do cheiro a verniz, houve ali qualquer coisa que me marcou. Comecei a estudar História de Arte para satisfazer as expectativas dos meus pais, mas acabei por não terminar, porque me recusei a fazer um inventário de capelinhas e mosteiros... Agora estou a concluir a licenciatura porque tenho créditos suficientes.

\*

Saí de casa aos 21 anos porque queria ser independente. Na produção é relativamente fácil fazer primeiros trabalhos. Na altura da escola, na Soares dos Reis, já trabalhava com outros colegas, num espaço na Rua das Flores. Não era um atelier propriamente dito – era um espaço na Livraria Ferreirinha, que era do avô de um colega. Sentia a necessidade de fazer coisas acontecer, num Porto em viragem para a Porto 2001, em que a Miguel Bombarda estava a acontecer, em que tínhamos o hábito de ir às galerias, de visitar estúdios de colegas e artistas, de ir a espectáculos. A dada altura queria começar a trabalhar e uma amiga minha, que trabalhava na Galeria Fernando Santos, chamou-me para ir para a Galeria, para o espaço oficial/experimental para jovens artistas, e assim começo o meu percurso naquilo a que mais tarde pode dar-se o nome de ‘produção’. Foi em 2003 ou 2004, não me recordo com rigor, que comecei a trabalhar na Fernando Santos. Era um espaço experimental, no qual tive de criar a minha própria função, de raiz, começando por arranjar uma mesa e cadeira! Ganhava 500 euros limpos, num envelope. O meu trabalho era abrir e fechar a porta da galeria; não havia grandes condições, tinha de ir ao Salão Olímpico à casa de banho. Fiz amizades naquela rua. A circunstância de ter 18 anos e estar a fazer porta de uma galeria, numa altura em que começa a criar-se ali uma comunidade, aquelas pessoas começam a ser pessoas do meu quotidiano. A primeira exposição foi do André Cepêda, ali me cruzei com o João Fernandes, com o Miguel Von Hafe Pérez, cruzei-me com todos, no fundo. Ninguém me ensinou como é que aquilo se fazia. Eu já lia e pesquisava o que me interessava, já lia para lá da escola, digamos assim. Depois da galeria, alguém me disse que, em São Lázaro, o Espaço Artemosferas ia mudar e chamaram-me: era um grupinho, uma coisa *pro bono*.

\*

O Balletatro veio mais tarde, mas foi um trabalho de charneira para mim. Estava a trabalhar no Artes Múltiplas, onde fazia porta, fazia programação, redigia os estatutos, fazia as newsletters... quando, depois de uma reunião com a Isabel Barros e a Né Barros, fiquei a trabalhar no Balletatro. Foi o meu primeiro trabalho pago legalmente. Fui para lá como assistente de produção. Mas o ritmo acabou por se revelar exagerado. Nessa altura, eu já tinha a fama de faz-tudo, ‘a Laranja arranja’.

É preciso fazer o *soundcheck*, é preciso fazer cartazes, etc... Eu não era ninguém e de repente, com 23 anos, tinha um trabalho no Balletteatro. A Isabel e a Né permitiam que eu me envolvesse em tudo. Eu não lia sinopses, ia aos ensaios. Trabalhei muito, estava lá antes das 9h e saía de lá muitas vezes às 11h da noite. Fazia de tudo, fiz porta, foi ali que aprendi a mudar filtros, a pôr e tirar linóleos, a montar e desmontar andaimes, falar com associações, tudo. Até ao momento em que me desafiam a dar aulas de 'integração', aos alunos do 1º ano, e eu acumulei as duas funções. A Isabel deu-me confiança, mas foi um excesso... Entrei em colapso, não conseguia agarrar o trabalho, estava exausta. (Mais tarde isso voltou a acontecer-me, quando trabalhei com a Meg [Stuart], também fui à exaustão). Aprendi tudo naquelas mesas. Foi um espaço decisivo pelas aprendizagens e pelas discussões em que pude participar; mas também foi o sítio onde percebi que nas artes se trabalha muitas vezes numa atmosfera muito controlada, em que somos muito observados. A exaustão física e psíquica não tem só a ver com a quantidade de trabalho, tem a ver com a forma como é controlado o teu trabalho, como és observado pelo outro. Por isso, aos artistas que começam agora eu diria: ao lidar com produtores, tentem não ter um comportamento abusivo: abusivo da intimidade, da proximidade, da disponibilidade...

\*

Trabalhei quase sempre a recibos verdes, até hoje. E fiz alguns trabalhos pagos por baixo da mesa, também. Só quando começo a trabalhar com a Meg Stuart é que muda tudo: muda o contrato, mudam os rendimentos, muda o escalão. Nunca voltei a ganhar o que ganhava com a Meg em mais nenhum lado. É difícil ter pagamentos regulares, é também difícil ter trabalho regular na produção. Se trabalhas numa estrutura mais institucionalizada é diferente, mas se fores *freelancer* é realmente irregular. Hoje em dia acho que há uma maior consciência do que são os teus direitos... O mercado ainda não remunera de forma justa, mas parece-me que estamos, pelo menos, numa fase de evolução positiva.

\*

Ninguém te ensina a ser produtora, apesar de agora existirem cursos e formações. Eu tive de perceber que o que mais me guiava era tornar as coisas possíveis, era mediar. A formação académica não foi fundamental porque eu já ia buscar as

ferramentas de que precisava para tornar as coisas possíveis, fui aprendendo. Mas entendo que hoje em dia já existam cursos de produtor, porque tudo mudou. Eu estou a falar de uma produção do fim dos anos noventa, hoje em dia é tudo diferente. Mas não deixo de achar irónico [a profissionalização através dos cursos] porque a área académica na produção tem de estar vinculada ao terreno, de outra forma não faz sentido.

A malta agora chama-se produtor ou curador, o papel da produção está a fundir-se com a curadoria. É um morfismo recente e é bem-vindo, com a força que ganhou também o DIY e do que há de revolucionário em misturar linguagens. Esta mescla é enriquecedora, porque não consegues definir totalmente, mas contém o risco de uma crispação entre produtores e curadores, precisamente porque as fronteiras já não são claras.

\*

O mais bonito de ser produtor é mesmo acompanhar a criação artística, é a emoção de ver e compreender o que está a acontecer, que não tem só a ver com teres acompanhado o processo até àquele momento... emocionamo-nos sempre muito. Um produtor é aquele que acredita no projecto piamente. **O produtor é uma pessoa que se esquece de si.** Um bom produtor não pode esquecer-se de si. Um bom produtor tem uma capacidade de criticar o trabalho em que está envolvido, tem a capacidade de manter um distanciamento crítico para ser capaz de criticar.

A produção também é um campo de competição. A profissionalização favoreceu isso. Os produtores tornaram-se o espelho da estrutura onde trabalham, adoptam determinadas formas de estar, vestir, socializar; são o cartão de boas-vindas, fazem parte da imagem corporativa da estrutura. Acho que isto se tornou mais vincado, porque as estruturas se aperceberam que podem usar os produtores externamente, como relações públicas. É diferente quando um produtor trabalha por projectos, é singular, tem uma identidade própria.

É um mundo selvagem, perigoso. Levas muitos baldes de água. Estás sempre a falhar. **A falha é intrínseca à produção.** À partida, está falhado. Se entendermos a produção como uma situação de falha, não há problema nenhum. **A produção é um desporto radical.** Acho que há cada vez menos pessoas a quererem ser produtoras em vez de produtores, porque já se aperceberam do que a profissão comporta, já não estão disponíveis. Parece ser sempre benéfico para a hierarquia que o produtor

tenha uma posição subalterna. A voz do produtor tem de ser ampliada, tem de ter lugar na criação. Habitualmente, essa voz existe, mas é sempre subalterna. Neste momento há uma diversidade de autorias, o que te obriga a repensar os organogramas. Há um paradoxo interessante: o produtor é invisível, isto é, não aparece, mas não pode desaparecer.

\*

Não gosto do excel, reconheço, e demorei algum tempo a admitir que não quero fazer aquilo, não sou produtora de excel. Há diferentes estilos de produtores, há os que estão completamente ligados ao excel, ao papel. Eu sou produtora-diplomata (isto é, percebo os códigos) e ao mesmo tempo produtora-selvagem.

Não foi o produtor que inventou a excessiva burocratização do sistema artístico. Os gestores e os produtores não são o problema, isso tem a ver com a máquina administrativa. Na sua essência, o produtor não é um administrativo... nem deveria ser. Os produtores têm de sair do sítio onde estão, de especialistas 'das grelhas', e serem os grandes aliados dos artistas, e transformarem-se em mediadores para a re-significação dessas grelhas. O lugar de produtor deverá ser um lugar de mediação.

5 de Julho de 2018



## ANDREIA CARNEIRO

Nascida em 1983 em Lisboa, termina em 2004 a licenciatura em Teatro – ramo de Produção na Escola Superior de Teatro e Cinema. Trabalha com encenadores como Bruno Bravo, Gonçalo Amorim, Cristina Carvalho e Cucha Carvalheiro. Aproxima-se da dança contemporânea, em 2009, com a Companhia Clara Andermatt. Posteriormente trabalha na Bomba Suicida com Marlene Monteiro Freitas, Tânia Carvalho e Luís Guerra, e na Materiais Diversos com Tiago Guedes, Sofia Dias & Vitor Roriz, Filipa Francisco, Marcelo Evelin e Jonas & Lander. Assume a Direcção de Produção e é membro fundador da P.OR.K – Associação Cultural com a coreógrafa Marlene Monteiro Freitas. Em 2017, volta ao teatro assumindo o cargo de Direcção de Produção no Teatro Praga sob a direcção artística de Pedro Penim, André e. Teodósio, José Maria Vieira Mendes e Cláudia Jardim. Em 2020, volta à Materiais Diversos a convite da Directora Artística Elisabete Paiva, assumindo a Direcção financeira e administrativa. Lecciona na Escola Superior de Teatro e Cinema desde 2014, e na Escola Superior de Dança desde 2018, a par de outras formações pontuais, nomeadamente na Fundação GDA e no Chapitô.

Sou produtora, mas, nos últimos anos, por causa de dar aulas na ESTC [Escola Superior de Teatro e Cinema], começo igualmente a interiorizar o facto de ser professora, que é uma coisa que nunca me foi muito natural. Mas o mais normal é que me apresente como produtora de artes performativas, para não entrar muito em detalhes, e como habitualmente ninguém sabe o que isso é, se não for da área, o caso fica arrumado e ninguém sabe o que é que tu fazes.

\*

A única referência vagamente artística de que me consigo lembrar em miúda, a única coisa que nós fazíamos em família em termos de saídas ‘culturais’, era ir ao circo. A minha mãe era funcionária pública e no Natal recebíamos os vouchers para ir ao circo. Na adolescência comecei a ir mais ao cinema, com a minha tia, mas efectivamente na minha família não tínhamos muitos hábitos culturais, até pelas circunstâncias pessoais: o meu pai trabalhava fora, a minha mãe estava sozinha comigo e com o meu irmão, portanto não existia sequer espaço para isso.

O meu percurso escolar não era propriamente perfeito. Eu não sabia o que estudar, andava baralhada. A minha mãe levou-me a um psicólogo, que entendeu que o

melhor para mim seria uma coisa prática, portanto deveria ir para o ensino profissional. Acabei por fazer, de facto, um curso profissional de audiovisuais mas fui-me apercebendo de que queria ir para a faculdade. Nessa altura foi muito importante a intervenção discreta de uma professora de português, Sandra Carvalho. Essa professora dizia-nos sempre sempre que na sexta-feira seguinte ia ver o espectáculo 'x', e que quem quisesse que aparecesse. E nós, um grupo de cinco ou seis, antes de sair à noite, lá íamos ver espectáculos com ela. Hoje em dia consigo ver como ela foi inteligente, porque nos estimulava e acompanhava, mas sem nos fazer sentir que estava 'a tomar conta de nós', coisa que com dezasseis ou dezassete anos não admitiríamos! E foi assim que comecei a ver bastante teatro, e a gostar; de maneira que quando, mais tarde, um professor me disse que eu poderia estudar produção num curso superior de teatro, aquilo pareceu-me realmente um caminho.

Lá em casa a reacção a essa decisão foi ambígua: por um lado eu ia para a universidade, licenciarme, o que era bom, por outro, ia licenciarme em produção de teatro... Hoje em dia os meus pais estão tranquilos, porque vêem que me consigo manter, mas continuam sem saber propriamente o que é que eu faço. Eu levanto-me da cama para fazer o quê? Perguntam-me se está tudo a correr bem, ou comentam se vou mudar de trabalho, mas não passa disso. Ao princípio, quando comecei a trabalhar em teatro, os meus pais iam ver os espectáculos que eu produzia, apesar de não ser um hábito que eles tinham. Quando passei a trabalhar em dança contemporânea, o meu pai desistiu, a minha mãe e o meu irmão mantiveram-se com mais esforço, até que eu lhes disse que, se não lhes der prazer, não têm de vir ver! É giro para mim pensar que não é o facto de eu trabalhar nesta área que faz com que esse hábito passe a existir na família, que isso é uma coisa muito mais a longo prazo. Acaba por ser uma aprendizagem com significado.

\*

Fiz o curso de produção na Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC). Acabei em 2003-2004, portanto fui das pessoas que integraram uma das primeiras edições da licenciatura, na altura, aliás, só bacharelato ainda. Apesar de ter tirado o ramo de produção em teatro, acabei por trabalhar mais em dança. Quando terminei o curso, fui para fora, vivi umas temporadas em Marrocos, e em 2009 voltei definitivamente e comecei a trabalhar, em dança contemporânea, com a Clara Andermatt. Foi relativamente fácil fazer a ponte com o mercado de trabalho, depois do curso, muito por

causa de pessoas-chave com quem me cruzei. No último ano do curso, por exemplo, fui fazer o estágio curricular no TNDMII e fui acompanhada pela Conceição Cabrita, que é a maior segurança que se pode ter na vida! Na verdade, quando saí da escola, eu achava que ia ser directora de cena, e foi a Conceição Cabrita que insistiu que eu era boa para fazer produção; eu achava que nem pensar, ‘não quero, mexer com o dinheiro dos outros, imagina, ter a carreira dos outros dependente de mim, que horror’. Mas tudo o que fui fazendo a seguir foi efectivamente de produção, ou seja, acho que as pessoas viam em mim coisas que eu não via. Depois, tive a sorte de a Cucha Carvalheiro precisar de uma assistência de encenação e de eu estar lá, as coisas foram-se sucedendo. Fiz produção nos Primeiros Sintomas e na Cristina Carvalhal, através da Mafalda Gouveia, tive um início protegido, muito bem acompanhada, com a Sandra Faleiro, o Gonçalo Amorim, a Cristina Carvalhal e com a direcção de produção da Mafalda Gouveia que me fez ganhar segurança. A Mafalda Gouveia é uma pessoa que sempre passou um bocadinho despercebida, a nível dos produtores, que não a conhecem, mas para mim sempre foi uma referência. Quando comecei a trabalhar na Clara Andermatt já tinha alguma experiência, e ajudou o facto de ela já ter uma estrutura, já ter um modelo de funcionamento. Estes trabalhos foram-se sucedendo quase naturalmente. Mesmo o facto de me ter cruzado com a Clara Andermatt foi uma coincidência. Não foi o meu currículo que foi determinante, foi o facto de nos termos cruzado num festival em que ela pôde ver o meu trabalho.

Em 2010, quando a Ministra Canavilhas anunciou os cortes nos subsídios, percebi a angústia por que a Clara [Andermatt] estava a passar: ou ficava sem estúdio para trabalhar, ou tinha que mandar uma pessoa embora e eu sabia que essa pessoa era eu. Ora, eu tinha saído de casa, estava a viver sozinha pela primeira vez, tinha renda para pagar, por isso pensei que tinha que começar a perceber mesmo daquilo, de toda a mecânica dos financiamentos, porque tinha implicações reais na minha vida.

Nessa altura acabei por ter uma oferta para trabalhar na Comissão Nacional para as Comemorações do Centenário da República, durante um ano e meio. No final sentia-me um pouco afastada das artes performativas, e continuávamos numa época muito difícil, em termos da conjuntura económica. Tive de me fazer à vida. Fui trabalhar para uma joalheria, e passei os seis meses que lá trabalhei a desesperar. Quando abriu uma vaga para a Bomba Suicida, estava muito insegura, porque já estava afastada há um tempo. Quando entrei, a outra produtora, a Sofia Matos,

estava de licença de maternidade. Lembro-me de pensar: se aguentar isto sozinha durante seis meses, aguento tudo. 'Isto' era a produção da Marlene Monteiro Freitas, da Tânia Carvalho e do Luís Guerra.

Na Bomba Suicida, passei muito tempo a fazer estrada, a fazer digressões, a acompanhar espectáculos, em montagens, mas com o tempo o trabalho foi evoluindo para mais dimensões: candidaturas, redes, parcerias, a dimensão internacional. Comecei a estar envolvida nas duas componentes da produção ao mesmo tempo.

Acho que ter trabalhado com a Marlene Monteiro Freitas, primeiro na Bomba Suicida e depois na P.OR.K, foi uma experiência única. Digo-o porque não me parece que existam, em Portugal, assim tantos artistas que consigam ter um percurso equivalente. A Marlene era experiente, muito focada no trabalho, muito objectiva e muito determinada, portanto eu tinha de estar ao nível dela, e com isso aprendi imenso. O facto de trabalharmos com três perfis de artistas diferentes também foi enriquecedor, permitiu-me perceber como é que funciona com cada um, foi quase uma escola de produção de vários formatos, de várias escalas.

Acho que estas experiências diferentes que tive me ensinaram muito. No caso da P.OR.K, por exemplo, foi uma experiência singular. Na altura, a P.OR.K era uma estrutura autofinanciada, nós vivíamos realmente dos espectáculos que fazíamos, não tínhamos subsídio nenhum (é muito interessante perceberes, no panorama nacional, que isto pode acontecer). Claro que não tínhamos ordenados milionários, e enfrentávamos muitas condicionantes, mas ainda assim foi importante perceber que existe essa possibilidade de estar no sector cultural quase exclusivamente a vender espectáculos. Foi, ao mesmo tempo, uma experiência solitária, porque quando não tens apoio do Estado, não tens ninguém com quem falar na administração central, é como se o teu trabalho não existisse. Não tens de ir à DGARTES entregar os números de bilheteira, ou indicar o sítio onde estiveste a fazer o espectáculo... não existe relação com ninguém. Dei por mim a perguntar se alguém estaria a dar conta daquela experiência.

Quando vim para o Teatro Praga, achei que ia ser uma coisa megalómana, e adorei trabalhar com eles. Por acaso vou sair agora [para a Materiais Diversos] mas adorei o meu percurso aqui. Aliás, só voltei a trabalhar em teatro porque era a Praga, porque, tendo estado muito tempo a trabalhar em dança, não me via a trabalhar numa companhia de teatro, com aquela formatação muito fechada. Acho que existe uma diferença significativa entre trabalhares em dança contemporânea e em teatro.

Há muito mais espaço para aprender e para errar em dança. É-te dado mesmo um espaço para seres tu próprio, tens espaço para fazeres as coisas. Acho que o teatro está muito mais num registo de que o que importa é o espectáculo, o produtor é uma peça adjacente para resolver problemas e não uma peça que faça parte da máquina que está a fazer aquilo. É um modelo em que és aproximada das coisas quando há um problema, resolves o problema e voltas-te a afastar. Em dança, não, em dança tu fazes parte daquilo, acho que é mais horizontal. Talvez porque a dança também sai mais de Portugal, da nossa bolha, é confrontada com outras formas de fazer as coisas. O teatro, por mais que circule, ainda não está tão entrosado internacionalmente, contacta menos com outras formas de organização e não acredita tanto que possam existir outras formas de organização e talvez isso se reflecta na forma como se relacionam com os produtores. Em teatro nunca ninguém admite que o produtor tinha razão nisto ou naquilo, e acho que isso impossibilita as coisas acontecerem de uma forma natural. Sinto esta diferença.

\*

Nunca tive de trabalhar no Starbucks para ganhar um dinheiro extra. Mas tenho 36 anos e só de há um ano para cá é que, pela primeira vez, tenho um contrato de trabalho com todas as condições e direitos. Antes disso, estive quase sempre a recibos verdes, com aqueles subterfúgios que eram usuais, abrir e fechar actividade nas finanças e tal. E é sabido que há muitas práticas de contratos abaixo do valor real que a pessoa recebe, porque as estruturas são muito frágeis, o que tem implicações para o teu futuro, em termos dos descontos que não estás a fazer, e de que vais precisar na reforma, quando quiseres ter filhos, por aí fora. Tenho esperança que os produtores mais novos, se tiverem de aceitar condições precárias, no mínimo, tenham consciência de que estão a aceitar condições que não são justas e que querem mudar no futuro. O que aconteceu comigo foi que eu, por exemplo, quando aceitei fazer uma assistência de produção por 500 euros, pensei, 'ok, eu estou a começar, tem de ser assim'. Gostava de acreditar que agora as pessoas não aceitariam, ou aceitariam com mais consciência de que têm de ser situações excepcionais e transitórias; ou que, agora, os produtores mais novos são capazes de falar, quando lhes é dito que, se a companhia receber um apoio, reforçamos os cachets e depois o apoio vem e os cachets não são reforçados, que falem. Eu não sabia falar destas coisas quando comecei. A mesma coisa quanto

te convidam para ires trabalhar num determinado projecto, fazer direcção de produção, e te dizem que a remuneração é aquela que tu conseguires arranjar. Espera lá, eu tenho de fazer a direcção de produção de um projecto, arranjar financiamento para o projecto, e ainda arranjar financiamento para me pagar a mim própria?! Há limites para a quantidade de bolas que um produtor consegue ter nas mãos no malabarismo... acho que não haveria coragem de fazer este tipo de propostas a um actor, mas em produção é frequente.

Não acho que o facto de ter um contrato de trabalho me transforme, necessariamente, numa subordinada da estrutura, no sentido de não poder questionar ou sugerir. O meu conceito de produtor criativo é muito diferente do do Miguel Abreu (pessoa que adoro e por quem tenho um respeito imenso), por exemplo. Para o Miguel Abreu, o que eu faço não é uma produção criativa, mas eu acho que para existir estratégia tem de existir pensamento e criatividade. Eu não faço os espectáculos do Teatro Praga todos da mesma maneira, tenho de desenhar estratégias diferentes que sirvam cada projecto. A produção depende do contexto, um produtor não se limita a replicar procedimentos de um projecto artístico para outro. **A complexidade da produção é muito difícil de explicar.** Para além disso, há percursos diferentes, e pessoas com uma relação diferente com a produção, como a Tânia Guerreiro, o que ela faz é diferente. Se há artistas diferentes, se há disciplinas diferentes, nós também podemos ter perfis distintos!

\*

O que é exigido a um produtor é tanta coisa que nem sequer é quantificável em dinheiro. Isto é, se me pudessem pagar 3000 euros pelo que faço neste momento, eu iria continuar a dizer que são coisas a mais, porque são coisas que eu não deveria fazer. Não é uma questão de dinheiro: o que fazemos implica responsabilidades diferentes, que começa a ser preciso desagregar. Se olhares lá para fora, a desagregação de funções parece evidente. Só não acontece aqui ainda porque não temos estabilidade financeira para conseguir fazer crescer as equipas. Não é por acumulares que fazes bem feito, pelo contrário. É sempre necessária uma visão macro, e os artistas esperam isso de ti, justamente, só que é muito difícil conciliar todos esses requisitos numa só pessoa/função. E começa a estar em falha, aparecem as frustrações. **Fazer produção é sentires-te frustrada a maior parte do tempo,** ou todo o tempo. É inerente à profissão.

\*

Hoje em dia, sempre que pergunto aos meus alunos o que é que eles querem seguir, eles dizem sempre coisas muito práticas, som, luz, direcção e cena. O que é natural, porque são coisas muito giras que te aproximam muito mais do espectáculo e te dão muito mais confiança do que a produção em si. Ou seja, eu saber fazer som e luz são competências que eu ganho através de um curso, e que se eu vou para ali eu sei fazer e se vou para o outro lado também. É uma coisa técnica. Produção e pensar em produção não é. É preciso pensamento, é preciso exercitar a coisa de outra maneira. Aqui temos de dar o mérito a muita gente, mas principalmente à professora Conceição Mendes, essencial no meu percurso académico e profissional, e uma grande amiga até aos dias de hoje. Sem a Conceição, sem o seu investimento e dedicação, o ensino da produção no nosso país seria muito, mas mesmo muito mais pobre.

Preocupam-me muito os produtores emergentes. Acho que toda a gente se preocupa com os artistas emergentes, e eu percebo perfeitamente, mas também temos de pensar nas outras pessoas que trabalham no sector. Cria-se muito peso, tanto em artistas emergentes como em produtores emergentes, relativamente a decisões que são complicadas e que devia ser possível partilhar com pessoas e estruturas mais experientes. Tem de haver mais sinergias, e apoio para as pessoas que estão a começar errarem, ou pelo menos estarem mais acompanhadas.

\*

Não me vejo a trabalhar numa instituição pública porque não sei fazer produção com 'procedimentos'. Aí, a divisão de tarefas é fria, não é uma divisão de tarefas porque o projecto assim o pede ou porque a estrutura assim o pede, mas porque tem de ser e tem de ser igual para todos. Essa falta de flexibilidade, em que os papéis nunca mudam, é assustadora. A nossa vida é mais de sobreposições, é certo, é estares a meio de uma reunião e receberes um *sms* a dizer que aquele pagamento tem de ser feito imediatamente, e que se não for feito as telas não são impressas, e se as telas não são impressas isso vai ter implicações em não sei o quê, então interrompes a reunião e vais fazer de departamento financeiro, fazer aquele pagamento. É exigente, claro, mas pelo menos faz as coisas fluir. Claro que há muitos produtores a fazerem o caminho das instituições públicas, porque é muito mais seguro, não só

do ponto de vista contratual, mas a longo prazo. Quando vives ao sabor de um possível subsídio, e a estabilidade tua vida é ameaçada de dois em dois anos, é violento.

\*

Ao longo do tempo, aprendes que não dizes ao artista ‘é impossível’, dizes antes ‘eu vou tentar’, mesmo que já saibas que é impossível. Podem ser ideias tolas ou inviáveis, mas para mim só faz sentido fazer produção se fomentares isso. Há um meio-termo, claro, em que a tua experiência te diz que não vale sequer a pena tentar, é perda de tempo. Mas parece-me que quando o artista sabe que eu estou a tentar concretizar qualquer coisa que ele tem em mente, durante esse tempo, ele está mais descansado para pensar noutras coisas. É um momento de criação, que é delicado, que é tenso, por isso tento sempre ficar com a preocupação para mim, para ele não ficar bloqueado.

\*

Hoje em dia já tenho mais consciência da minha experiência e do meu contributo. No início, se se ganhava uma candidatura, era porque a proposta artística era boa, se se perdia, era porque a produção tinha feito mal a candidatura – não ouvi isso literalmente de ninguém, mas senti na pele. Ao longo do tempo já me consegui equilibrar para lidar melhor com isto.

A produção tem de estar, mas não está, a par do projecto artístico. Acho que está como uma colaboração que se vai buscar, externa. Mas parece-me que, à medida que o projecto se desenrola, a produção vai ganhando outro espaço a nível de orgânica, a relação vai ficando progressivamente mais equilibrada, digamos assim. Acho que isto está relacionado com o entendimento que tem de existir entre as pessoas, porque acho que **a produção não é um trabalho técnico**.

Já tive experiências más em que esse equilíbrio não se conseguiu atingir, e decidi afastar-me. Todos nós já vivemos situações como esta: numa viagem de avião depois de uma digressão, em que todos estão cansados, alguém diz, ‘esta digressão correu muito mal porque a companhia aérea não teve uma refeição vegetariana’. E tu páras para pensar, isso nem sequer é uma questão de produção, isso podes ser tu a fazer sozinho, tendo em conta tudo o que fizemos se é isso que fica do meu trabalho... eu não quero. É importante conseguires perceber o que é que queres, e o que é que não queres. Já que estamos numa área em que não se pode propriamente

ambicionar ter uma carreira, pelo menos não deves ter de fazer o que não achas certo. Acho que me consegui afastar deste tipo de situações, mas, honestamente, fi-lo fragilizando a minha vida pessoal, ou seja, se eu tivesse filhos, não sei se me tinha desvinculado dessas situações com tanta facilidade. Na academia, sobretudo, ainda é muito ensinado que um produtor pode ser aquela pessoa que carrega águas, que serve cafés e isto e aquilo. Se os artistas e os produtores que estudam vêm a produção ser tratada desta forma, vão sair cá para fora a reproduzir estes comportamentos, pelo menos até serem capazes de os pôr em causa.

\*

Neste momento estou numa fase mais calma em termos de trabalho, e não sei se isso está a afectar as minhas respostas! A verdade é que sempre tive consciência da existência do *burnout* nesta profissão, tenho-a muito perto de mim, por outros produtores, por amigas e amigos a quem acontece. Sempre tive medo que me acontecesse a mim. Tenho muito essa cumplicidade com a Tânia, procuramos estar atentas uma à outra, se estivermos a escorregar... Acho que o desgaste é evidente, começa desde logo por ser uma coisa muito física, de nunca haver a compensação devida em descanso, e avoluma-se porque no meio há muita falta de respeito pelo tempo de descanso do produtor, não das equipas; há uma preocupação com o tempo de descanso das equipas mas não com o produtor. Isso cria uma enorme pressão em cima das pessoas que fazem produção. É muito cansativo, tu nunca deixas de trabalhar. Tu vais-te embora do escritório e estás sempre com o trabalho na cabeça. É difícil conjugar esta profissão com uma vida familiar estável, por exemplo, e tive já momentos em que me confrontei com isso. Apesar de dizermos que somos inclusivos, o que é certo que se entrevistas alguém que tem um filho de dois anos, aquela pessoa fica de fora, por mais competências que tenha.

Acho que tudo isto está relacionado com as políticas culturais, também. Há um desgaste muito grande da parte dos produtores, de lidar com o Estado e com as políticas públicas. Tentas fazer parte de mudanças, envolves-te em associações, vais a reuniões, vais a debates políticos, até vais a discussões do Orçamento do Estado, ou seja, tiras esse tempo de ti, paralelo, porque queres, porque gostas, mas não vês nada... é uma grande frustração.

21 de Novembro de 2019



Fotografia: Luísa Ferreira

## CATARINA VAZ PINTO

Licenciada em Direito pela Universidade Católica Portuguesa (UCP), Lisboa. Pós-graduada em Estudos Europeus, Colégio da Europa, Bruges. Vereadora da Cultura/Câmara Municipal de Lisboa (desde Novembro 2009). Consultora independente na área das políticas e do desenvolvimento cultural, formação cultural e artística. Coordenadora Executiva do Programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística/Fundação Calouste Gulbenkian (2003-2007). Consultora da Quatenaire Portugal, SA, na área de projectos e políticas culturais (2001-2005). Neste âmbito, co-responsável pela concepção e implementação do projecto Artemrede – Teatros Associados. Directora-executiva e docente da Pós-graduação em Gestão Cultural nas Cidades do Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial – INDEG/ISCTE (2001-2004). Secretária de Estado da Cultura (1997-2000). Adjunta do Ministro da Cultura (1995-1997). Co-fundadora da Associação Cultural Forum Dança, da qual foi Directora-executiva (1991-1995). Advogada, Sociedade de Advogados Luiz Gomes, Abecasis & Associados (1986-1989).

Actualmente exerço um cargo político, mas a minha profissão é ser gestora cultural. Não gosto do nome ‘gestora cultural’, mas não encontro outro nome... é feio, dá logo um ar tecnocrata no qual não me revejo nada.

\*

Desde miúda sempre fiz ballet, sempre fui uma miúda com uma apetência pelas artes, cantava, tocava guitarra. Desde os dezoito anos fiz parte do Atelier Coreográfico da Madalena Victorino, que foi absolutamente definidor para mim, foi a minha porta de entrada. Não tive essa consciência na altura, claro, digo isso hoje em retrospectiva. Acredito que todos temos uma costela artística, e que a experiência artística nos dá um treino e ferramentas que depois podemos usar noutros contextos. Lembro-me de participar no ‘Diário do Desaparecido’, uma obra do Janáček coreografada pela Madalena e filmada ao ar livre na Tapada da Ajuda, porque era uma co-produção para a RTP. Era uma grande mistura entre profissionais e não profissionais, recordo-me bem das tensões criativas que por isso aconteceram nesse projecto! Sempre achei que não tinha jeito, mas adorava, e acabei por perceber que era possível aplicar a minha criatividade não sendo artista, mas através de um outro enquadramento profissional.

Sempre gostei de muitas coisas e sempre tive muita dificuldade em saber o que é que havia de fazer. Na minha geração era tudo bastante diferente, não havia a diversidade de cursos que existe agora. Acabei por estudar Direito, um pouco por pressão familiar. Era impensável nessa altura, do ponto de vista familiar, fazer um percurso nas artes. Naquela época não se encarava a área da cultura como um rumo profissional que pudesse ser digno e notório. Lembro-me que, a dada altura, quando se tornou evidente a minha escolha profissional, a minha mãe reagiu mal, achava que eu tinha muitas qualidades e que estava a desperdiçá-las. Na verdade, reconheço hoje que o Direito é uma ferramenta muito importante, que se pode aplicar em qualquer área, e que nos dá organização mental, sentido de rigor, sensibilidade interpretativa, e outras competências que considero úteis para gerir a complexidade do sistema e, sobretudo, para a gestão pública. Tive uma relação difícil com o Direito. Durante o curso, procurei sempre ir alargando os meus horizontes. Como fiz o curso na Católica, e era apenas a segunda edição da licenciatura, o currículo ainda não estava estabilizado, pelo que havia a possibilidade de fazer muitas cadeiras opcionais, e eu fiz tudo o que pude! Fiz História de Portugal, fiz História Diplomática, fiz Economia do Bem-Estar, tudo o que era fora da esfera estrita do Direito, eu tirava. No último ano, concorri a uma bolsa da John Hopkins University para Relações Internacionais, que acabou por não me ser atribuída. Às vezes penso que se tivesse tido essa bolsa a minha vida teria sido muito diferente. Saí na mesma, para o Colégio da Europa, até porque sempre quis viver fora de Portugal, aproveitava todas as oportunidades para viajar, e para estudar fora. Ainda fiz uma pós-graduação em Direito Comunitário, e estive cinco anos a trabalhar numa sociedade de advogados onde comecei como estagiária, mas a certa altura foi imperativo parar, aquilo de facto não era para mim. No ano em que saí da sociedade, foi quando se cruzaram os meus dois mundos.

\*

Nessa altura eu já estava envolvida há algum tempo com o Forum Dança, juntamente com a Madalena [Victorino], o Miguel [Abreu], o António [Pinto Ribeiro], o Gil [Mendo]. Aliás, a escritura de constituição do Forum Dança tinha sido eu a redigi-la, no meu escritório de advocacia. Entretanto surgem os fundos comunitários, e foi-me pedido para dar apoio na captação de fundos do Fundo Social Europeu, para viabilizar a realização dos cursos do Forum Dança. Comecei por fazer esse trabalho em part-time, mas rapidamente tudo evoluiu. Em pouco tempo,

fiquei totalmente dedicada àquele projecto, como gestora do Forum Dança. Na altura era tudo misturado, a produção dos projectos coreográficos, a produção dos cursos, a constituição da mini-videoteca e da mini-biblioteca. Houve alturas em que trabalhávamos sete dias por semana, com cursos ao fim de semana para professores do ensino básico! Foi um trabalho incrível, mas não estou segura que nessa altura nos tivéssemos apercebido do impacto que aquelas formações viriam a ter, ao servir também de alavanca para muita gente que tinha feito licenciaturas em ciências sociais e humanas e desejava abrir caminho para as artes. Acho que não fizemos isso com esse intuito. No Forum Dança fizemos tudo a partir do zero e, na mesma medida, acho que o meu percurso profissional também começou do zero. Acho que essa foi a minha primeira experiência de gestão cultural propriamente dita; tudo o que vim, posteriormente, a fazer resulta do que fiz no Forum Dança. A ideia não foi minha, mas tenho a noção de que dei sustentação ao projecto e tenho consciência de que, se ele dura até hoje, é porque as bases constitutivas foram bem construídas, com competências diferenciadas, incluindo as de gestão, que lhe deram pertinência e capacidade de se projectar no tempo.

Outro projecto que completou muitíssimo a minha experiência foi o programa Gulbenkian Criatividade e Criação Artística. Funcionava nesse projecto mais como produtora. Eu achava que a produção não era a minha praia, mas a verdade é que aprendi imenso, porque foi aí que pude perceber efectivamente o ciclo de criação e de produção de cada uma das áreas, artes performativas, visuais, cinema, e as especificidades de cada uma delas. A diversidade no sector cultural é enorme e o nível de especialização necessário também. As idiossincrasias de cada área são tantas que, para fazeres um bom trabalho, precisas na verdade de ir mais fundo, precisas de te especializar numa área, são tudo mundos completamente diferentes, o que implica a especialização dos gestores em diferentes áreas, em diálogo com tudo o resto, mas especializados. Hoje em dia, dadas as minhas funções actuais, só tenho ambição de ser uma boa generalista.

\*

Fui convidada para o Governo em 1995. Não conhecia o ministro de lado nenhum, mas conhecia vagamente o José Afonso Furtado, que era o chefe de gabinete. Como eu tinha feito uma pós-graduação em direito comunitário, a ideia era que eu fosse para o gabinete de Relações Internacionais do Ministério

da Cultura. Só que quando cheguei lá, eu era de facto a única pessoa que estava por dentro das questões artísticas, conhecia bem o sector, e portanto nunca mais saí do gabinete!

\*

No final do meu tempo na secretaria de estado, o Dr. Rui Vilar convidou-me para ir ao Porto fazer uma conferência sobre gestão cultural. Lembro-me que o título da minha conferência era ‘Dos estados de alma aos números: complexidades da gestão no sector cultural’. Acho que me mantenho fiel a essa espécie de definição que esse título continha, ou seja, acho que o gestor cultural é alguém que tem de perceber essas duas dimensões muito claras desta profissão, um lado mais racional e objectivo, dos números, dos prazos, e um entendimento do que é a criação artística, do lado emocional. O bom gestor cultural é o que sabe fazer esta ligação.

**Esta profissão também é marcada pela escassez.** Trabalhamos sempre num contexto de finitude dos meios, ou seja, temos de combinar, num determinado projecto, a forma artisticamente mais interessante com a sustentabilidade daquela operação. Por isso é que gerir implica sempre uma visão estratégica. A gestão cultural é, em primeiro lugar, ter uma visão, ter uma estratégia. Só depois é que entram outras dimensões: a económico-financeira, a da gestão de pessoas, da logística dos recursos, por aí fora.

\*

Entre um director artístico e um director executivo, é um funcionamento por osmose, em que ambos se vão compreendendo e ajustando um ao outro. A gestão não é o braço executivo de outrem que tem ou impõe a sua visão – a não ser na criação artística, aí admito que exista mais contenção da parte do gestor em termos dos conteúdos; mas, quando estamos a falar de um director artístico de um equipamento público, por exemplo, isso já tem uma dimensão política, em que a gestão tem uma palavra a dizer. É difícil pôr os gestores a par dos directores artísticos, mas é algo que tem de ser feito. Na área das artes performativas, por exemplo, estas duas figuras ainda não se apresentam como duplas. Eu entendo que, apesar de estar convencida que o que é diferenciador num projecto é a visão artística, tínhamos a ganhar em existirem mais duplas.

\*

Na análise da produção e da gestão cultural, também é preciso considerar a evolução das políticas culturais, e do sistema de financiamento das artes em particular, que me parece que talvez tenha favorecido o crescimento quiçá exagerado de estruturas de artistas. Os artistas começaram a ficar ocupados com as suas próprias estruturas, com a dimensão organizacional, e não sei se a criatividade não se terá ressentido. A pressão por criarem e manterem as suas estruturas, produzindo sucessivamente para obter financiamentos, normalizou a turbulência criativa, no mau sentido.

\*

A legitimação social destas profissões, hoje em dia, está feita, ou pelo menos está mais normalizada, embora ainda haja algumas dificuldades. Mas relativamente à gestão cultural, volto a sentir grandes lacunas em termos da oferta de formação dedicada. É um perfil que precisava de ter uma renovação grande, que fizesse jus às transformações do campo e às próprias transformações do mundo entretanto. As profissões artísticas puras e duras continuam a sofisticar-se em termos de currículo e de oferta, mas as de gestão cultural ou não existem ou estão desactualizadas. E isso reflecte-se nas dificuldades de recrutamento.

\*

Talvez a minha visão continue a ser devedora da entrada pela advocacia, sou uma profissional liberal por natureza. Nunca quis ter um vínculo, movo-me pelos desafios. Não sei se a gestão cultural é uma carreira, acho que é uma profissão assente em projectos, podendo acontecer qualquer coisa, a qualquer momento.

3 de Dezembro de 2019



Fotografia: Cláudio Gonçalves

## CLARA ANTUNES

Nasceu em Lisboa, em 1988. Licenciada em Arquitectura pela Faculdade de Arquitectura da UTL, detém uma pós-graduação em Programação e Gestão Cultural pela Universidade Lusófona e é actualmente Mestranda em Culture Studies pela Universidade Católica – The Lisbon Consortium. Colaborou com a Vo'Arte como produtora entre 2010 e 2013. Foi produtora independente dos coreógrafos Jonas&Lander, e apoiou, na produção e comunicação, a coreógrafa Mariana Nabais. Assumiu a direcção de comunicação da Materiais Diversos e do Festival homónimo, entre 2013 e 2015, sob coordenação de Tiago Guedes. Fez a produção executiva e apoio à programação com comunidades no Festival TODOS (edições 2015 e 2016), tendo desde então colaborado com os directores artísticos Madalena Victorino e Giacomo Scalisi em diversos projectos, entre os quais: VÃO (co-concepção e orientação pedagógica), Companhia Limitada – Estação Terminal, Pasta e Basta – um mambo italiano, Teatro das Compras e Lavar o Mar – as artes no alto da serra e na costa vicentina, projecto que apoiou na fase de implementação. Foi responsável pela comunicação da Rua das Gaivotas 6/ Teatro Praga, durante o período de 2 anos. Mais recentemente, fez assessoria de imprensa para o encenador André Amálio/Hotel Europa. Integrou em 2018 o programa de estágios INOV Contacto, assumindo a direcção de produção da Ponte 9 – Creative Platform, em Macau, onde organizou a edição pioneira na Ásia da iniciativa Open House. Actualmente, é directora de produção da Formiga Atómica, dirigida por Miguel Fragata e Inês Barahona.

O meu nome é Clara Antunes, sou produtora. Tenho algumas dificuldades com esta caracterização porque me remete para um universo executivo e subalterno – que é um entendimento que eu não tenho da minha profissão. Trabalho actualmente com o Miguel Fragata e a Inês Barahona na Formiga Atómica, onde faço sobretudo difusão, estratégia, candidaturas, circulação, o que poderíamos designar por 'trabalho de companhia'. Prefiro definir-me como produtora criativa, embora este termo não seja usual em Portugal, ou, se calhar, não haja um lugar para ele porque a dimensão das nossas estruturas não o permite. Mas o que gosto realmente de fazer é pensar estrategicamente os projectos, desenvolvê-los, encontrar os parceiros certos, os locais certos, os intervenientes certos, os participantes certos.

Tenho 30 anos. Nasci em Lisboa mas vivi uma parte da vida em Sintra, o que talvez explique o meu lado melancólico. Seguiu-se uma estadia prolongada na costa de Cascais, o que faz de mim uma pessoa mais solar, e finalmente mudei-me para Lisboa onde sinto que encontrei a minha casa.

\*

Sempre fui naturalmente próxima da cultura e das artes. Com a minha mãe ia à Broadway e assim essas coisas mais ‘uau!’. Comecei por estudar Arquitectura. Nunca soube muito bem o que é que queria fazer, tive um percurso académico muito brilhante e muito pouco definido até ao momento em que chegou a hora H e parecia que essa era a única área certa dentro das artes, a única que teria um futuro promissor, pelo que fui fazer o curso de arquitectura. Muito a custo, muito choro, muito drama, muito difícil. Até ao momento em que o meu namorado, felizmente, conseguiu convencer-me a desistir. Algum tempo mais tarde – depois de trabalhar numa loja de cópias, fazer cadeiras na (Universidade) Nova em História da Arte e enviar dezenas de currículos para museus – houve um dia em que eu, muito à toa, sem saber o que fazer, a pensar no futuro, passei em frente ao [Teatro] S. Luiz, e nessa altura estava a decorrer um festival da Vo’Arte, chamado InShadow. Resolvi entrar. Aquilo era um corpo muito estranho para mim. Conheci o Pedro Sena Nunes no Jardim de Inverno e vi uma sessão de vídeo-dança e no fim fiquei a discutir com ele, aqueles objectos que eu achava muito próximos da arquitectura. Encontrei uma relação interessante entre dança, espaço, vídeo e arquitectura e fiquei ali a debater essas temáticas com ele. Pouco tempo depois, comecei a trabalhar com a Vo’Arte e fiquei lá três anos e meio! Portanto o início do meu percurso profissional foi muito autodidacta e muito espontâneo, não houve uma candidatura, houve unicamente um encontro, uma afinidade intelectual. Depois cresci muito a pulso. Passado um ano de começar a trabalhar decidi ir tirar um Mestrado em Programação e Gestão Cultural na Universidade Lusófona, que não consegui concluir. Chegou o momento da tese e a trabalhar 14 horas por dia era absolutamente impossível. Vou retomar no ano que vem, por acaso.

O meu primeiríssimo trabalho foi esse, com a Vo’Arte. Lá eu fazia... bom, tudo e mais alguma coisa. Eram dois festivais de dança em paisagens urbanas, o festival de vídeo dança, InShadow, e o festival InArte, portanto quatro festivais por ano; para além disso havia uma companhia, havia uma produtora de cinema dos filmes do Pedro, para a qual eu fazia traduções, legendagem, difusão, comunicação, administração, etc. Todo esse processo foi muito autodidacta porque tratava-se de uma estrutura com uma grande rotatividade de recursos humanos: três meses depois de começar estava a gerir cinco estagiários! Foi tudo muito rápido, um crescimento muito abrupto. Sinto até hoje, passados nove anos, que ainda não conheci

as condições para encontrar uma lógica estruturada de trabalho, além da minha, alguém que me traga ferramentas... cresci sozinha, nunca tive ninguém acima de mim que me aconselhasse, que me dissesse ‘isto é uma boa maneira de fazer’. Não sei se isto é uma situação que se passe também com os meus colegas, mas é verdade que tenho muita pena de nunca ter tido isso no meu percurso.

\*

Uma das coisas que mais me marcou foi trabalhar com a Madalena Victorino. Definiu-me muito, porque me apercebi que gosto de ser um *eixo*, e que a relação com as pessoas – público final, público interveniente, parceiros – é crucial para a formação de um projecto sólido e nesse sentido essa relação tem de ultrapassar o *proforma* da reunião, faz-se mesmo de laços que se criam e se alimentam. Percebi isto muito bem com ela e foi um grande ensinamento. E também percebi muitas limitações, o que foi importante. Percebi que quero ter uma vida para além do trabalho, que é importante nalgum momento assumir isso, e percebi que a exposição a populações vulneráveis no âmbito do trabalho artístico, como sejam pessoas com deficiência visual, ex-presidiários, ou imigrantes é muito sensível e eu não estou preparada para lidar com isso enquanto não fizer um estudo sociológico sobre aquela população... sinto-me sempre a entrar num terreno movediço onde a minha intervenção pode ter resultados piores do que melhores. Para fazer este tipo de trabalho, acho que tenho de ter uma estrutura, tenho de ter um psicólogo, um antropólogo, tenho de sentir segurança, tem de existir uma equipa para além de mim, também porque se criam relações pessoais que são muito importantes mas que extravasam amplamente o âmbito da minha acção. Trabalhar com a Madalena Victorino permitiu-me desenvolver esta consciência da minha relação com o trabalho, perspectivar o meu desenvolvimento pessoal. Foram dois anos da minha vida com a Madalena e o Giacomo, com o Festival TODOS, entre outros projectos, um período curto mas muito vasto, com experiências muito diversas, que foram mesmo muito valiosas.

Em termos mais estritamente profissionais, de desenvolvimento de competências, a Materiais Diversos foi talvez o lugar mais estruturado por onde passei, por força, em grande medida, da Ana Rita [Osório] e da Carla [Nobre Sousa] que tinham algumas ferramentas implementadas que uso até hoje, como o Trello... é super simples mas foi mesmo útil. A passagem pela Materiais Diversos teve outros aspectos não tão bons mas desse ponto de vista foi formador.

\*

A minha relação formal com o trabalho, em termos de contratos, rendimentos... tem sido muito infeliz. Tem sido muito difícil. Estive três anos com a Vo'Arte, no primeiro ano estive a ganhar o passe, depois passei a ganhar 100 euros mais o passe até vir o estágio profissional, durante o qual – por 9 meses – ganhava uma fortuna, 650 euros, e depois chegou aquele momento-chave em que eu era absolutamente preciosa para a estrutura mas não queria lá ficar com um salário de 650 euros, que era o que me era proposto. Então bati o pé e disse ‘não, menos de 850 não dá.’ E nesse momento foi-me dito, ok, se quiseres vai-te embora, há uma fila de pessoas à porta. Continuaram as negociações e ficámos em 850. Mas a minha sensação até muito tarde é que ninguém me defende senão eu. Não há uma perspectiva do que é que é justo ser pago. E o que é justo não é 850, são 2000. Na Materiais Diversos ofereceram-me contrato e eu ganhava condignamente. Foi o meu primeiro contrato, em 2013. No Festival TODOS o meu trabalho era com a Madalena e o Giacomo mas a contratação era através da empresa do Miguel Abreu, e foi também bastante duro reivindicar condições para a função que ia assumir, que, embora não se chamasse direcção de produção, e não fosse de facto, tinha um grau de responsabilidade mesmo muito grande. Foi difícil, encontrámos uma situação de compromisso que para mim nunca foi 100% satisfatória mas era a mínima. Depois com a Madalena e o Giacomo voltei aos recibos verdes, até que me lembrei do programa Estímulo Emprego do IEFP e então conseguimos concorrer e passei a contrato pelo período de um ano. Também a recibos verdes foi a colaboração com o Teatro Praga / Rua das Gaivotas 6, onde fazia direcção de comunicação a tempo parcial, no que era um meio tempo a atirar para 2/3 de tempo verdadeiramente exigente. Depois fiz alguns trabalhos com criadores independentes que me pagavam mínimos olímpicos porque eu não consigo – não conseguia! – dizer que não e, finalmente, em 2017, chega a minha primeira proposta normal, da Formiga Atómica, com quem trabalho agora. Logo num primeiro momento e sem haver absolutamente nenhum tabu em relação ao assunto, fizeram a proposta que previa um contrato daí a uns meses, mal resolvessem a tesouraria, e com o valor que eles achavam justo, porque, disseram, um dia queres ser mãe, e queres ter um subsídio decente e por aí fora, e porque para nós faz sentido que exista essa relação contractual. E esta foi a primeira vez que me foram oferecidas condições razoáveis sem que eu tivesse que bater o pé. E estava muito cansada, já. Pensei várias vezes em sair do

país, porque no fundo... estas conversas são muito tensas, tens de te servir do teu valor de mercado, é muito desconfortável, este jogo não é saudável para as relações de trabalho, para ambas partes. Eu defendo que todos nós devemos partilhar o que ganhamos, e como ganhamos, e desde o primeiro momento exigir uma remuneração justa. Se toda a gente fizer isso, acaba-se com esta situação deplorável. É que a questão remuneratória, é muito mais do que a questão remuneratória: significa um quadro de não-transparência geral que há na sociedade e no nosso sector.

E isto foi também muito claro para mim em vários momentos a propósito da partilha de recursos. Um exemplo: uma base de dados de contactos de imprensa, por favor, porque é que cada estrutura tem de fazer a sua, é uma coisa que podemos usar todos, é uma ferramenta de trabalho, não é o trabalho. Ou bases de dados de programadores, se não forem e-mails pessoais. Parece-me uma perda de tempo que cada um esteja na sua capelinha. Mas da mesma forma que esta minha perspectiva não tem encontrado grande ressonância, também quando chega aos valores... mesmo em reuniões entre produtores, as respostas são ambíguas, entre x e tal... porque é que não dizemos? 250, 300, 400. É assim que se faz uma indústria, não é do ar. Precisamos de não ter medo de defender o que se acha justo e digno, seja isto referente a dinheiro ou ao que for. Não ter medo. Porque se aquilo cai, há sempre outra coisa, nada é o fim do mundo.

\*

Um bom produtor precisa de ter muito mais características humanas do que técnicas: capacidade de diálogo, de colocar em diálogo, e capacidade de escuta são talvez as primeiras; a humildade, a resiliência – resiliência é mesmo uma boa palavra, se calhar devia estar antes de tudo mas também boa capacidade de exposição, que deve ser diplomática, clara, eficiente, seja oral seja escrita. A comunicação é um ponto fulcral. E depois há uma sensibilidade que tem mesmo que existir em relação ao objecto com o qual se está a trabalhar. Sensibilidade, envolvimento emocional, gosto, seja o que for que vai para além de uma relação pragmática de ‘é isto, vou fazer assim’. Quando não existe sensibilidade artística, quando não existe uma compreensão do objecto artístico, o resultado é pior. É por isso que esta profissão é tão exigente: é que vai muito para além *deste* email e *daquele* papel. É a relação, o fluxo emocional que se gera entre mim e aquele interveniente ou aquele objecto que produz um resultado brilhante, de outra forma ele é baço. E isto é quase espiritual,

mas a verdade é que quando se trabalha com pessoas que põem essa magia no trabalho e com outras que não põem, torna-se muito evidente.

\*

Não sei se faz muito sentido haver um mestrado em produção, porque esta área é feita de ferramentas muito pragmáticas e que estão relacionadas com o conhecimento específico do meio em que te moves: se falamos de teatro é diferente de dança, que é diferente de marionetas, etc. A realidade de existir gente formada em produção é muito nova. Tive uma experiência recente com uma estagiária no contexto de uma licenciatura em produção: o que senti é que, sim, há um entendimento mais estruturado das ferramentas, de como é que deve abordar um plano de trabalho, etc., mas o que eu esperaria conhecer de uma pessoa saída deste percurso, seria mais uma agilidade mental para pensar sobre a produção, para encontrar alternativas, e na verdade o que encontrei foi a formatação para a resolução de problemas de uma determinada forma. Não me pareceu tão bom como eu estava à espera. Tinha uma expectativa de mais cubo de Rubik, e não tanto de alguém que é muito expedito a calcular as ajudas de custo no Via Michelin... O que sinto é que há uma espécie de tutorial que é transmitido – e que funciona para a maioria dos casos de circulação e de companhia. Mas há outros desafios.

\*

Penso que em, consequência da crise financeira profunda que afectou este sector, e do facto de muitos artistas, por causa disso, terem tido de autoproduzir-se, surgiu uma compreensão um bocadinho maior do que está do outro lado, e ao mesmo tempo uma maior abertura a receber o que vem do lado de lá. Talvez seja uma boa consequência deste tempo difícil que passámos. Hoje em dia há um nome para a profissão e um entendimento de que ela tem lugar no processo artístico. Também noto alguma alteração na perspectiva de jovens artistas acabados de sair da faculdade em relação aos produtores: são artistas quem, logo no seu primeiro projecto, perguntam ‘conheces alguém que possa fazer isto comigo, do ponto de vista da produção?’ Ou seja, acho que vai existir cada vez mais uma noção da equipa que é precisa para viabilizar um projecto. Ainda assim, precisamos de mais produtores, precisamos que o mercado abra e que não estejam sempre a circular as mesmas 20 ou 30 pessoas, é aflitivo.

A nível da definição da profissão e do seu espectro de funções, em termos das grandes estruturas, os teatros, não acredito que nos próximos dez anos vão existir grandes alterações. Parece-me que as hierarquias estão muito bem demarcadas, que as funções estão definidas e que o produtor ganhou um lugar muito burocrático, muito administrativo. E, como nós **vivemos num inferno de burocracia**, e é preciso alguém que resolva, acho que esta função, tal como existe hoje, não vai desaparecer, mas podem vir a surgir outras funções, como de assessoria artística, que têm um lugar de eixo entre esse trabalho administrativo e o trabalho criativo. Imagino que esse espaço vá crescer porque temos uma geração à frente de grandes instituições que gosta de ouvir para além de ser ouvida, portanto talvez esse espaço venha a expandir-se e passem a existir consultores para várias áreas que não são só programadores mas que estão talvez no tal lugar de produção criativa. Esta dimensão da burocracia a que me refiro é real: a quantidade de tempo que eu perco a rever contratos, a preencher anexos 1 e 2, e a tirar a declaração de situação contributiva, entre muitas outras tarefas deste estilo, é demasiado, é demasiadamente pouco produtivo, é pesado no rácio de tempo, talvez represente 80% do meu tempo! Mas há uma outra perspectiva do que é a produção – um olhar sobre o projecto que não é aquele que o artista tem – que é útil. Portanto, **a produção carrega com o peso administrativo mas não é, não pode ser, reduzida a isso.**

\*

Um ‘produtor criativo’ decorreria deste conhecimento ‘filigrânico’ do terreno da criação, ou dos actores que se movem no terreno da criação. Um produtor criativo é alguém que está em condições de fazer a ponte entre as ideias da direcção artística com quem colabora e a concretização do projecto. É um *input* efectivamente criativo para que aquele projecto se realize. Trata não só de estabelecer as pontes certas para os interlocutores certos, como também de adicionar ideias que podem derivar do enunciado, ou seja, é capaz de antecipar as implicações de uma determinada ideia, os seus possíveis desenvolvimentos. Isto pode acontecer na fase da criação, permitindo a sua concretização de uma forma mais consolidada, mais completa. Por outro lado, um produtor criativo também pode entrar um pouco no domínio da programação, no sentido de alguém que lança perguntas, que é uma espécie de consultor. Alguém que está próximo dos artistas ou da direcção artística e consegue lançar as perguntas certas para que o projecto se desenvolva num

sentido mais abrangente. E também propor um diálogo que favoreça um contexto de criação específico, livros que podem ler, pessoas que deviam conhecer, ideias às quais se deviam expor. Mas em Portugal não há espaço para isto, por duas razões: pela reduzida dimensão das estruturas, e pela questão hierárquica que prevalece ainda em muitas estruturas em relação à produção, ou seja, há uma expectativa de que a produção cumpra determinadas funções e que se cinja a elas; há quase um medo de que a tua posição como artista brilhe menos na presença de alguém que te apoia. Estou muito em desacordo com isto, porque acho que a lógica que tem de singrar é a de colaboração. Se eu trago uma boa ideia para ti, artista, e tu trazes uma boa ideia para mim, produtora, isto tem tudo de cruzar, e quanto mais cruzar mais forte vai ser. Eu posso falar disto em concreto, por exemplo, a propósito da Madalena Victorino que foi uma pessoa muito importante no meu percurso. Ela defendia muito este espaço, não com este nome, mas falando da criatividade que era fundamental para a pessoa que estivesse junto dela, ao mesmo tempo que falava desta questão do brilho. Dizia-me, ‘Clara, tu brilhas tanto, que parece que ao pé de ti eu perco brilho’, e isto deixava-a desconfortável ao mesmo tempo que muito contente. Portanto, eu não estou a criticar a Madalena, que é maravilhosa, e que me deu imenso espaço para crescer, mas acho que há um medo de perder um determinado lugar que é exclusivo da criação. Talvez seja uma questão geracional, talvez as novas companhias sejam mais abertas a procurar processos colaborativos dentro da criação, a tornarem-se permeáveis ao que está ao redor. É evidente que a minha experiência é limitada, e existem núcleos muito diferentes nas artes performativas, eu nunca trabalhei em companhias que funcionam muito adstritas ao trabalho de um único criador. E imagino que isto seja uma dinâmica muito diferente daquela que eu tenho experienciado com o Miguel e a Inês, por exemplo. O produtor deve estar ao lado da direcção artística, devem estar a par e passo. Na verdade, o que acontece é que está claramente abaixo, na maior parte dos casos. Porque a estrutura normal é receberes instruções da direcção artística para fazer qualquer coisa. Mas se este diálogo não acontece de uma forma absolutamente horizontal, cometem-se erros muito básicos, que não são necessários. O mais importante é o quão melhor fica um trabalho quando se partilham preocupações de um lado e de outro.

Fiz um péssimo trabalho com o Jonas e o Lander, com quem colaborei no início da carreira deles. ‘Péssimo trabalho’ no sentido em que fui uma *babysitter* absoluta, estive lá para tudo e não é para estar lá para tudo. É preciso que as funções estejam bem definidas mas que haja uma acomodação razoável do que são as responsabilidades

de um lado e de outro, que elas possam entretecer-se, certo, mas que seja definido, que não seja: aqui decidem-se umas coisas e do outro lado faz-se acontecer.

O artista deve envolver o produtor no processo de criação, não só a nível do ‘preciso de balões cor-de-rosa’, mas partilhando as ideias, como é que está a desenvolver, no seu íntimo, aquilo que ainda não é visível, porque isto permite ao produtor encontrar soluções de forma mais inesperada. Esta relação de confiança tem de se estabelecer deste o primeiro momento sem que se sinta que isto é uma interferência. E outra coisa muito importante: não mandar mensagens a partir das sete da tarde! É uma relação de confiança, é um casamento lindo, é muito amoroso e profundo mas chega a uma certa hora em que todos temos que ter uma vida privada. E isto é importante porque muito rapidamente, quando esta relação acontece (e é óptimo que aconteça) passa-se ali uma barreira qualquer que depois é um ponto sem retorno. Os projectos nascem de e continuam centrados em artistas, no entanto acho mesmo que seria interessante ter dois caules, a produção e a criação.

**O futuro será necessariamente mais horizontal.**

Tenho uma grande amiga minha que diz, e talvez tenha razão, que não é justo que o ónus esteja sempre do lado do artista, de encontrar as condições para que a produção consiga trabalhar. É uma pescadinha de rabo na boca: ou eu acho o teu projecto absolutamente incrível e quero lançar-me a ele como se fosse meu – e o problema é esse, é que em geral o projecto não é nosso, é do artista – e então eu aceito trabalhar gratuitamente durante seis meses, até que isto dê dinheiro, ou fazer uma candidatura, ou se eu não estou disposta a fazer isto (se calhar 90% de nós não está) nesse caso realmente o peso está muito do lado do artista. E isso também não é justo, o artista ter de criar e ter de criar as condições para poder criar. É um conflito interno que tenho em relação a esta questão.

\*

A minha mãe conseguiu memorizar ‘pro-du-ção e ges-tão cul-tu-ral’ o ano passado, passados oito anos. Ela perguntava sempre ‘filha, mas o que é que tu fazes mesmo, é programação?’ ‘Não, mãe, mais ou menos.’ O meu pai tem muita dificuldade em lidar com a minha profissão, no sentido em que, para ele, o sucesso se pauta pelo poder económico que se adquire através da profissão, que não é um valor desta profissão, ou pelo menos não é o principal. Então ele tem uma atitude, ‘pronto, arquitectura é que é, é lá que estão as pessoas inteligentes, e depois há os

outros, que fazem assim umas coisas.' E ele acha que eu faço 'assim umas coisas.' Mas é um assunto sobre o qual escolhemos não falar e assim sendo fica tudo mais tranquilo. É sempre uma luta na relação com a família e com amigos que não estão ligados à área (que vão sendo cada vez menos, porque nós nos afunilamos socialmente muitíssimo naquilo que fazemos), é sempre uma luta explicar o que eu faço. Quando tento, e falo em revisão de contratos, parcerias, emails, organização de planos de trabalho, tudo isto, sim, faz parte, mas... *não é*.

Eu sinto este confronto diariamente, com o meu namorado que é arquitecto, com quem já estou há dez anos, mas nas circunstâncias em que nos deparamos com pessoas novas, há aquele momento 'então o que é que fazes?' 'produtora', ah e tu? 'arquitecto' e a conversa vai por aí, 'arquitecto, que interessante, e estás a fazer o quê?'. Podemos ir ao código das profissões, que só muito recentemente é que tem lá 'outras actividades de apoio às artes do espectáculo' mas enfim, nem esta formulação dá muito jeito. Na assinatura do meu email diz 'produção' mas recentemente estive a rever o meu CV, e estive bastante tempo a pensar nesta designação. Cheguei a um nome com o qual me sinto mais confortável que é 'gestão cultural'. Porque me parece que a produção é uma variante da gestão, que é aplicada, no caso com o sufixo cultural, a este campo, mas é gestão o que nós fazemos. Acho que neste momento este é o termo com o qual me sinto mais confortável. É talvez demasiado pomposa, porque nos engradece, e eu não me sinto muito em paz com isso, porque não estamos habituados ao engrandecimento, ocupamos um lugar de sombra. Mas a expressão 'produção' parece-me muito operativa, não tem muito espaço.

\*

Temos de começar a pensar em ser cuidados, porque esta coisa de passar a vida a cuidar dos outros é muito cansativa. Porque é tão baseado em pessoas, é emocionalmente muito intenso, e é muito volátil. Já estive várias vezes muito perto de situações de exaustão, muito perto mesmo, assim, no limite. E **há demasiados momentos em que me sinto um saco de boxe**, literalmente, e isso não é agradável, ninguém quer viver assim na sua profissão. Podes definir limites e defender-te de certos abusos, mas há pessoas com quem é inevitável esse tratamento. **A produção devia ter o estatuto de profissão de desgaste rápido.**

Já pensei em desistir disto múltiplas vezes e acho que toda a gente chega a um momento em que não suporta mais. Acho muito difícil envelhecer na profissão,

a não ser que eventualmente se entre numa máquina em que és uma rodinha na engrenagem e não leves tudo às costas, e aí talvez seja possível. Mas, como profissional independente, acho muito complicado. Tenho-me questionado sobre isto recorrentemente. Se tens um filho, problema; se já passaste os 40, problema, porque se calhar já não queres fazer aquelas horas todas; se tens 20, ainda não tens experiência que chegue – há aqui mesmo um problema de discriminação etária, uma espécie de idade de ouro, que é esta em que eu estou, em que se gasta as pessoas até ao limite das suas possibilidades e depois se substitui por outra, o que não é muito inteligente, porque não há um lastro de experiência que perdure. E talvez isto se relacione com os problemas de desenvolvimento das estruturas, que adoptaram uma fórmula e estão ali num rame-rame, a funcionar, mas não têm quem as conheça profundamente...

Também me tem assaltado o questionamento da profissão em si, da burocratização... Parece que só há estas duas hipóteses: ou matar-me a trabalhar, ou entrar na lógica mais administrativa da profissão. Se eu me envolvo verdadeiramente num projecto, aquilo passa a ser meu, e passar a ser meu é um perigo gigante... e portanto é um equilíbrio muito delicado e passo por imensas dúvidas. Tenho trinta anos, daqui a cinco anos, no máximo, quero ter um filho, como é que eu faço? Em termos de tempo e dinheiro? Como é integro um filho nesta vida? Custa-me muito perspectivar isso. Fico sempre com uma sensação amarga, parece que ter um filho é prescindir do meu brio profissional, mas ao mesmo tempo o contrário também me inquieta. Por outro lado, em termos de rendimentos, penso, bom o meu horizonte máximo ao longo da vida serão 1500 euros limpos, o que é um bocadinho triste. Tenho pensado várias vezes: mas **este sentido messiânico, isto faz sentido?**

1 de Março de 2019



Fotografía: Jaime Vogado

## ELISABETE FRAGOSO

Elisabete Fragoso (1981, Setúbal) é licenciada em Antropologia pela Universidade Nova de Lisboa, frequentou o curso de gestão e produção das Artes do espectáculo do Fórum Dança e muito brevemente o mestrado em Ciência Cognitiva da Universidade de Lisboa. Trabalhou maioritariamente como directora de produção, produtora executiva, técnica de comunicação e gestora financeira em Teatro (Among Others, Teatro Praga, Grupo de Teatro do Oprimido de Lisboa), Circo (Chapitô) e Dança (Companhia Clara Andermatt, cargo que ocupava à data desta entrevista).

Tenho 37 anos, nasci em Setúbal e vivo em Lisboa há 19 anos – vim para cá estudar. Sou antropóloga de formação e identifico-me com o olhar que a antropologia nos suscita. Estudei Antropologia porque tinha curiosidade em perceber como funcionamos, como nos ligamos. Trabalhar em artes ajuda-nos a compreender os outros e a trabalhar em equipa. Tenho a crença profunda que uma das formas de tentar mudar o mundo para algo um pouco melhor é fazê-lo através das artes, numa perspectiva de audição do outro. Se existe este potencial de mudança eu quero fazer parte dela. Sei que parece inocente, mas é o meu ponto de partida e é algo de que procuro não me esquecer. Obviamente que sei que as artes não fazem isto sempre, nem todas as obras permitem isso, mas é o que me move a trabalhar nesta área. É isso que justifica o meu percurso e as minhas escolhas. Sou também uma interessada em neurociência e cognição. Frequentei, muito brevemente, o mestrado em ciência cognitiva mas tive de parar porque não estava a conseguir conciliar com a produção. O meu cérebro está sempre a mil e talvez tenha demasiadas ideias. Às vezes é difícil porque quero ir a todos os sítios que me dão prazer, a antropologia e a neurociência são alguns desses sítios, não só a produção e as artes performativas. É uma coisa que me acompanha, fazer coisas muito diferentes, não ter um percurso muito definido. Fui-me deixando levar pelas possibilidades que foram surgindo. Depois de estudar antropologia fui fazer o curso de gestão e produção de artes do espectáculo no Fórum Dança, e na sequência deste fiz um estágio curricular em direcção de cena na Fundação Calouste Gulbenkian. Aos poucos, as escolhas profissionais foram-se clarificando para mim.

\*

Os meus pais nunca viram um único espectáculo meu e acho que nunca estiveram em plena paz com as minhas escolhas. Têm a quarta classe e não têm qualquer proximidade com as artes. Durante muito tempo não viram o meu trabalho como uma profissão real. Creio que houve um momento em que se aperceberam que isto era a sério, que foi quando estive no Teatro Nacional D. Maria II a apresentar o 'Frei Luís de Sousa'. Em todo o caso, não é o que eles teriam idealizado para mim, mas como também não conseguem contrapor, decidem ficar em silêncio acerca do assunto. E eu decido também não entrar numa situação de provocação com eles, porque entendo que há coisas que nos aproximam e coisas que nos distanciam.

\*

Fiz teatro universitário durante nove anos, o que acabou por ser determinante para as minhas escolhas profissionais. Fiz encenação com crianças, trabalhei no campo da criação e fui fundadora, juntamente com o Diogo Bento, a Inês Vaz, o Alípio Padilha, a Susana António, entre outros, de uma associação onde produzimos e criámos para teatro durante seis anos – a Among Others. Criámos esta estrutura por termos sido apoiados pela DGArtes no âmbito de um apoio pontual. Na Among Others, o cruzamento entre produção e criação era literal. Isso interessava-nos, porque há tanto pudor em associar a arte ao dinheiro, que quase dita esse afastamento, essa tensão entre criação e produção, especialmente nas artes performativas. Houve um espectáculo, 'I Love Broadway', que fizemos na antiga Casa Conveniente, em que não havia preço de bilhete definido, o público é que valorizava o espectáculo. As pessoas podiam dar dinheiro no início ou no fim. A meio, havia uma contagem do dinheiro que tinha sido colocado antes do espectáculo começar e a soma era dividida pelas pessoas todas que estavam em cena. Houve um dia que dava cerca de 90 cêntimos por pessoa, com uma plateia cheia de artistas! No caso, foi uma opção dramaturgica de um espectáculo mas esta é uma reflexão que enuncia um problema real que quase todas as companhias vivem. Serviu-nos para reflectir também sobre a política de convites e sobre aspectos da produção.

\*

Senti sempre que me era necessário ter outro trabalho, onde podia fazer as minhas coisas, onde a criação e a produção se misturavam e onde era possível experimentar.

É preciso que tanto artistas como produtores reconheçam a relação íntima entre criação e produção. Esse diálogo nem sempre é possível ou claro. Até 2016, quando terminámos a associação, estive sempre a trabalhar com outras pessoas [enquanto produtora] e paralelamente tinha as minhas coisas, os meus projectos.

Depois do estágio curricular na Fundação Calouste Gulbenkian [no II Curso de Ópera do Programa Gulbenkian de Criatividade e Criação Artística], decidi que queria mesmo trabalhar nesta área. Trabalhei muito brevemente no Chapatô; depois com o Miguel Clara Vasconcelos a fazer a produção de um documentário, e em 2009 cheguei ao Grupo de Teatro do Oprimido de Lisboa, onde fui responsável de comunicação e pontualmente fazia *curigagem* num grupo de Teatro Fórum constituído por pessoas com doença mental. Foi um trabalho muito importante na minha formação e que me dirá sempre muito.

Em 2013, entrei para o Teatro Praga, onde estive durante 3 anos. Inicialmente entrei apenas para fazer a produção de 'A Tempestade' (um espectáculo que iria estar no CCB e que depois seguiria para Paris) mas acabei por ficar. Poucos meses depois de começar a trabalhar, a Praga mudou de instalações, do Poço do Bispo para a Rua das Gaivotas. O espaço das Gaivotas não tinha nada e precisava de obras. Foi necessário mudar três andares, incluindo toda a cenografia. Foi uma época de grandes mudanças e hoje acho que ter entrado naquele momento de caos acabou por afectar a minha relação com eles. Em termos de produção, trabalhar no Teatro Praga foi muito importante, foi ver as coisas boas e más da profissão. Mas fiquei muito cansada. Para começar, são quatro directores artísticos, cada um com a sua personalidade. Acho que têm um trabalho pertinente, gosto do trabalho deles, não de todos os trabalhos, mas alguns tocam-me verdadeiramente. Houve espectáculos inesquecíveis: adorei fazer a 'Tropa-Fandanga', por exemplo. E houve espectáculos e projectos do Teatro Praga que me fizeram sentir esse potencial de transformação nas artes. Mas foi muito duro trabalhar com eles, pelo contexto de mudança, de adaptação, e de passar de ser uma companhia de teatro para ser uma companhia de teatro com um espaço de programação regular. O espaço das Gaivotas teve um primeiro responsável que saiu durante o processo de obras, depois houve uma ajuda temporária da Marta Loja Neves para agilizar as obras. Só depois foi possível encontrar alguém que assumiu o papel de coordenação do espaço, papel assumido pela Cristina Correia, que tinha sido já produtora do Teatro Praga. Sou amiga dela há muitos anos, e foi ela que me recomendou para trabalhar com eles. A Cristina entrou no meu último ano de passagem pela Praga, e eu já estava num processo de cansaço tão extremo que senti que era essencial

ir embora, pois sabia que nada daquilo me estava a fazer bem. O excesso de trabalho que assola os produtores é um problema real. Acho que a produção nos leva a vida, e isso foi muito claro a trabalhar no Teatro Praga. Em geral, as estruturas investem pouco nas equipas técnicas estruturais e ainda existe a lógica que o produtor, além dessa função, faz toda a administração, é gestor financeiro, faz comunicação e marketing, é director de cena, apoia na técnica e ainda tem que ter um pouco de jurista. Apesar de a passagem pela Praga ter sido muito importante, não voltaria a trabalhar com eles. Não apenas por causa do ritmo louco de trabalho, mas pela relação com a vida. Estas estruturas existem por relação com outras estruturas e pessoas, há toda uma lógica de rede que funciona com amizades e inimizades, com o mais *fashion* e menos *fashion*, e eu sinto-me fora dessas lógicas. Além disso, sou introvertida e eles são o oposto disso. Consigo lidar com energias elevadas, mas em doses moderadas!

\*

Segui para trabalhar na Clara Andermatt. Foi uma surpresa porque produção em dança é muito diferente: em dança os criadores estão mais disponíveis [do que em teatro] para ouvir o produtor, e existem espaços de partilha efectivos, como a REDE, que não existem em teatro. A reflexão nesse contexto [da REDE] é feita com criadores e produtores na mesma sala e isso marca as relações de trabalho entre eles. A ideia de voltar a fazer produção em teatro arrepiou-me.

Estou há 3 anos na Companhia Clara Andermatt, onde sou directora de produção, onde faço a gestão, onde faço tudo e mais alguma coisa porque isso é um bocadinho o papel do produtor. Em termos de felicidade, talvez este trabalho com a Clara seja o que me faz mais feliz. Há um ambiente de trabalho que me dá paz, há um processo de dádiva e contra-dádiva que é muito importante para mim e sinto que também é importante para a Clara.

\*

Acho que a tranquilidade que sinto também tem a ver com as circunstâncias laborais. Quando vim trabalhar para a Clara disse-lhe que não viria trabalhar sem contrato, foi a minha condição. Ter um contrato de trabalho dá-me uma certa tranquilidade, uma segurança. Não é que nos outros sítios eu achasse que me iam despedir no dia a seguir, porque isso não acontece assim, mas o que sinto é que há uma

responsabilidade de assumir que estamos numa relação de trabalho. Isso foi muito importante para mim. Na Clara Andermatt assinei o meu primeiro contrato de trabalho, no início de 2016. Acho que isto é também responsabilidade nossa, produtores. Não podemos estar numa profissão em que temos tantas responsabilidades, em que de facto existe uma hierarquia, e permitirmos que não exista um contrato de trabalho. Não dá, não faz sentido. Durante imenso tempo, achei que era normal, as estruturas não têm dinheiro e tal, mas hoje em dia acho que temos de ser realistas: se temos dinheiro para fazer um espectáculo e gastar dez mil euros numa cenografia também temos dinheiro para ter pessoas a contrato, peço desculpa. Quando finalmente entendi isto, entrei em modo de recusa. Ou é assim, ou não é. Acho que os produtores demoraram a exigir isto, há um lado nosso que é compreensivo com o facto de nunca se saber o que vai acontecer, nem que apoios é que vão existir. Há uma tendência, quase inocente, para desculpar as pessoas que estão na direcção artística... é muito difícil, claro, mas também é preciso lembrar que ter um contrato não implica que as pessoas fiquem lá a trabalhar até ao final da vida; trata-se de ter condições de trabalho enquanto lá estão. A coisa tem de ser regulada. Os directores artísticos dizem sempre que não sabem o que é que vai acontecer a seguir, os produtores vão atrás desse discurso e legitimam esse discurso. E acho que não o devem fazer. Existe espaço para diferentes escalas e modelos. Mas, se tens uma estrutura com um apoio estatal de mais de 100 mil euros anuais, como é que não tens um produtor a tempo inteiro lá? Como não? Não entendo. Concordo plenamente com a atitude, de certa forma reguladora, que a DGARTES introduziu nos últimos concursos.

\*

Um bom produtor é alguém que sabe perfeitamente o que é que está ali a ser feito. Tens de perceber, artisticamente, dramaturgicamente, que opções estão ali a ser feitas, caso contrário não vais saber defender a obra. Tens de saber defender a obra no plano artístico, mas do ponto de vista do produtor. Porque é que é importante fazer este espectáculo? Tem de ser muito claro que estás a defender uma coisa em que acreditas. Eu preciso de acreditar no trabalho que estou a vender. Um produtor tem de ser capaz de sentir e estar próximo do trabalho como se fosse seu. Isto é a base. Depois, é útil que tenha uma boa capacidade de audição, uma boa capacidade diplomática, de mediação. É preciso ter muita paciência, contar até 10 ou 100 ao ouvir determinadas coisas. Vai ser sempre difícil, estamos a trabalhar

com egos. Também são necessárias uma série de competências técnicas, claro, mas o que distingue um bom produtor é a capacidade de entender e defender um projecto artístico. Acho que há um lado da minha sensibilidade que é útil ao artista no desenvolvimento da própria criação.

\*

A tendência será os produtores ganharem espaço nas estruturas e serem um pouco mais respeitados. Não se trata de protagonismo, mas de espaço; acho que os artistas vão entender cada vez mais que lhes é útil o produtor ao seu lado, que lhes é útil um trabalho conjunto. Um criador precisa de uma equipa, não estamos a falar só de dinheiro nem só de alguém para lidar com a burocracia. E, no limite, **por que é que não pode haver protagonismo do produtor?** É uma pergunta para a qual eu não tenho resposta, mas acho que a pergunta vale a pena.

\*

Fiz muita produção executiva, e gosto de fazer, mas também muita direcção de produção e muita gestão financeira, o que eu preferia não fazer, mas a gestão persegue-me! Devia haver mais gestores financeiros profissionais a trabalhar nesta área, que tem de ser olhada como outra área qualquer desse ponto de vista, temos de ter as mesmas ferramentas, ser profissionais. Temos de importar gestores financeiros, enquadrá-los nesta área, independentemente da formação de base ser gestão ou economia. Afinal de contas, quantos artistas e produtores começaram originalmente noutras áreas? Uma coisa não impede a outra. O que me parece é que há um pudor, um desprezo... As estruturas artísticas são estruturas suficientemente complexas para exigir conhecimento especializado. Corremos o risco de gerir as contas de uma estrutura como se fossem as contas lá de casa!

\*

Idealmente, um director de produção deve estar ao lado da direcção artística. O produtor tem de estar próximo da criação. Não é estar em todos os ensaios, o produtor tem mais o que fazer, mas tem de ter a oportunidade de acompanhar. Acompanhar o processo de residências, perceber as dinâmicas, isso ajuda-nos a

compreender as decisões que são tomadas. Estamos mais próximos da parte artística do que aquilo que as pessoas às vezes imaginam. Talvez isto devesse ser uma função da direcção de cena, mas as estruturas independentes não têm essa função e como tal esse papel fica do lado do produtor executivo. Para escreveres textos a defender os projectos, tens de percebê-los. A produção e a criação têm mesmo de trabalhar em conjunto, desde arranjar o dinheiro, até à definição do que está em cena. É preciso um vestido de noiva em cena, mas é mesmo preciso ou foi uma ideia que surgiu e que põe em causa o orçamento do espectáculo e não é crucial? Essa sensibilidade só se ganha trabalhando em proximidade com a criação.

\*

Houve um momento em não queria fazer mais produção porque tinha acabado um período de três anos muito intensos numa companhia e saído de lá completamente de rastos, com um aviso do médico a dizer ‘atenção, porque você está no início de um esgotamento’. Precisei de repensar uma série de coisas. Quando me despedi foi já num momento de exaustão extrema, pensei ‘eu não quero continuar a fazer produção’. Aquilo que a produção nos leva de vida... Isto não é um trabalho de oito horas diárias, isto acompanha-nos e define-nos durante todo o tempo. Como estabelecemos as fronteiras? Eu percebi que tive muita dificuldade em estabelecer fronteiras e por isso não queria mais. Todas as profissões são exigentes à sua maneira, claro, mas há coisas com que lidamos que são de muita pressão, um erro teu pode comprometer o financiamento estrutural de uma companhia e durante dois anos, ficam sem nada, não é um projecto que cai, é todo o rendimento daquelas pessoas que está em causa. A responsabilidade é enorme. É um enorme desgaste emocional, era bom termos todos acesso a sessões de psicoterapia!

**A produção independente é muito violenta.** É muito desequilibrado o que tu atribuis da tua vida e o que tens de retorno. **Porque é que temos de deixar de ter vida pessoal porque amamos este trabalho?** Não me vejo a fazer produção noutra estrutura independente. Já não tenho paciência. É muito fácil durante um processo de criação tu teres criadores que se passam, dizem as coisas mais absurdas, que são coisas do momento, claro. Já não estou para ouvir barbaridades aos gritos. Não me vejo a envelhecer na produção.

28 de Fevereiro de 2019



Fotografia: Júlio Eme

## INÊS BARBEDO MAIA

Porto, 1975. Termina o curso de Teatro – Produção/Direcção de Cena na ESMAE em 1998. Entre 1998 e 2007 foi Directora de Cena do Rivoli Teatro Municipal. Participou, como Chefe e Directora de Produção, em várias curta-metragens produzidas pela Hélastre e pela Suma Filmes e como Chefe de Produção nas longa-metragens de Paulo Rocha, Vanitas e Olhos Vermelhos. Professora convidada, no Curso de Teatro/Produção e Design – Direcção de Cena e Produção, da ESMAE entre 2007 e 2012. Professora de Direcção de Cena na ACE, de 2014 até à actualidade (2020). Membro da Comissão Organizadora do Festival SET – Semana das Escolas de Teatro (2008 a 2017). Directora de Produção do FITEI entre 2014 e 2016 e do FIMP entre 2010 e 2019. Em 2009 funda a empresa Pé de Cabra Lda, onde centra o seu trabalho, colaborando com várias estruturas e companhias do Porto e Norte do país no desenvolvimento e gestão de projectos artísticos, nomeadamente Casa da Música, Teatro Municipal do Porto, Teatro Nacional de S. João, Porto Lazer, EEM, Plural Entertainment Portugal, SA, Capital Europeia da Cultura – Guimarães 2012, Palmilha Dentada, Apuro, Teatrão, Teatro do Frio, Teatro de Ferro, Limite Zero, Mundo Razoável, Talea Jacta, Oopsa, Noitader ente outras. Além de produtora é activista na área da cultura, participando actualmente no Manifesto em Defesa da Cultura e, através da Pé de Cabra, na Acesso Cultura e na PERFORMART.

Tenho 43 anos. Sou produtora, descrevo-me como produtora. Tenho dois projectos fundamentais: a minha empresa de produção, a Pé de Cabra, onde acumulo o cargo de gerente, e sou produtora do FIMP – Festival Internacional de Marionetas do Porto. [A relação de trabalho com o FIMP manteve-se por quase 10 anos e terminou no final de 2019, após esta entrevista.] O meu título, no festival, é directora de produção, mas independentemente das diferentes valências em que vou estando envolvida (a gestão de projecto, a produção executiva, etc.) penso sempre em mim como produtora – como alguém que viabiliza um projecto criativo normalmente de outrem.

Não consigo ver um espectáculo sem estar a ver se as varas estão alinhadas, se as pernas estão afinadas, sem reparar naquele cabo que não está fitado. Apesar de já quase não fazer direcção de cena, continuo a ter isto, é algo que não quero perder, tenho carinho por este olhar, que é o olhar de um director de cena, não é de um produtor.

\*

Não sou de uma família ligada às artes. Havia o grande desejo do meu avô de ser arquitecto mas acabou por tornar-se médico. A minha família era consumidora de artes e muito progressista. Apesar disso, quando escolhi seguir artes, senti um certo desprezo por parte da família do meu namorado da altura e alguma incompreensão não verbalizada por parte da família do meu pai.

Comecei por tentar ser atriz – é um clássico da produção! Com quinze anos, inscrevi-me no Balletteatro, por sugestão familiar. Fiz o ensino complementar [10º ao 12º ano] no Curso de Interpretação do Balletteatro e quando terminei candidatei-me à ESMAE, no Porto e ao Conservatório em Lisboa. Entrei nas duas, mas não fui capaz de sair do Porto, fiquei cá. No primeiro ano do curso envolvi-me muito na associação de estudantes, na comissão instaladora do politécnico, no conselho pedagógico, era um fartote, o que fazia com que tivesse uma presença errática nas aulas ao longo do curso. O Carlos Pessoa, na época de avaliação, disse-me ‘a tua prestação não foi má, mas parece-me mais focada noutras coisas, pouco focada no trabalho de interpretação e és pouco surpreendente, mas não tem mal, já que é o teu primeiro ano.’ E eu respondi, ‘olhe que não, é o quarto...’ E ele fez então uma cara que não deixava margem para dúvidas. Vários professores me alertaram para que ponderasse, e acabei realmente por mudar para o curso de Direcção de Cena e Produção. E, se nunca tive certezas sobre se alguma vez seria atriz, não tive dúvidas de que seria produtora ou directora de cena. Encontrei ali o meu meio. No Porto, fui a terceira turma do primeiro curso nesta área. Antes de mim formou-se a Inês Vicente e a Luísa Moreira.

Sou uma rapariga cheia de sorte, boa parte da minha carreira assenta na sorte. Uma delas foi ter conhecido a Regina Guimarães ainda durante o curso. Trabalhei sempre durante o curso, e nesse segundo ano estava a fazer direcção de cena e produção do TUP [Teatro Universitário do Porto]. A Regina e o Saguenail vieram um dia ao ensaio e convidaram-me para fazer assistência numa peça que iam encenar em Braga. Aceitei. Nesse mesmo ano abriu o Rivoli, candidatei-me ao concurso que abriram para a direcção de cena, e fiquei. Estive no Rivoli três dias e meio, depois despedi-me. O teatro ainda estava em obras, estava a constituir-se equipa, a acompanhar o final da obra. Muito rapidamente percebi que o entendimento que o director técnico tinha do modo como devia funcionar aquela equipa era que a direcção de cena ficasse na retaguarda a fazer secretariado, a fazer a chamada ‘produção técnica’ e que não estaria em palco. E eu nessa altura queria estar em palco, tinha essa certeza. Saí com grande

pânico, porque tive medo que essa atitude marcasse a minha carreira logo no início. Voltei ao curso e fui fazer produção dos filmes do Saguenail. Isso foi muito importante para mim, foi muito importante ter começado imediatamente a fazer cinema, e logo com eles [Regina e Saguenail]. Eles faziam a produção de filmes com orçamento zero. Foi uma escola: como fazer a custo zero e como fazer com os amigos. Não estou a advogar que isso é bom, mas tirei daí uma forma de estar, uma dedicação aos projectos, um compromisso que está para além da relação laboral/contratual, um requisito de cumplicidade. Aquele ambiente de trabalho sem orçamento ajudou-me mais tarde numa série de coisas: na valorização do outro, na procura de soluções alternativas, na maneira como penso, mais aberta. Por outro lado, criou algumas deformações de pensamento relativamente ao valor do trabalho que ainda hoje me obrigo a corrigir. Tudo o resto foram coisas boas.

Terminei o bacharelato na ESMAE. No último ano apresentámos um espectáculo no Rivoli, e a Ana Cristina Vicente (assistente de programação e produtora do Rivoli) foi destacada para nos acompanhar. Ela tinha, logo a seguir, um espectáculo muito grande – o *Glowing Icons* do Jan Fabre – em que o director de cena da casa não iria estar, pelo que me chamou para o fazer, e fui convidada a ficar depois disso. Foi bestial, ganhei dinheiro com este espectáculo para ir de férias e voltei para ingressar no Rivoli. Portanto, tenho muita sorte. Não será só sorte, claro, mas houve muitas coincidências de facto. Sou devedora de a Ana Cristina Vicente ser uma pessoa atenta, uma mulher arrojada, que se atreveu a pôr uma catraia acabada de sair da escola a fazer o espectáculo que fechava a temporada.

Fui muito feliz no Rivoli. Fiquei lá durante nove anos como chefe de equipa de direcção de cena, e assumi, volta e meia, a direcção técnica. Mantive algumas colaborações externas, fundamentalmente cinema. A certa altura o Rui Rio decide fechar o Rivoli – não vou perder muito tempo a falar sobre isso, a história é sobejamente conhecida! Fomos todos despedidos em Janeiro de 2007. Para esse Verão já tinha agendado a direcção técnica do Serralves em Festa e do FIMP, que foi também uma referência na minha vida. Fiz o meu primeiro FIMP com 16 anos, enquanto aluna da Isabel [Alves Costa], numa altura em que se fazia produção em cabines de telefone públicas. Não me sinto nada velha na profissão, mas às vezes penso ‘eu já fiz produção por fax’! E lembro-me de uma época em que os telemóveis já existiam, mas ninguém na equipa tinha um. No gabinete que usávamos havia apenas um telefone, pelo que durante o festival era

frequente haver uma fila de espera para o usar. Um dia alguém trouxe um telemóvel de brincar para o gabinete e usava-o sempre que não conseguia chegar ao telefone verdadeiro. Ao fim de muito pouco tempo era uma coisa que todos fazíamos, ajudava efectivamente a descontraír e era sempre motivo de galhofa.

\*

Foi uma altura complicada [o fecho do Rivoli], com o processo em tribunal que foi longo e doloroso. Nessa altura tive uma grande conversa com uma amiga minha, minha prima e minha sócia, que me diz ‘tu tens que te lançar, fazer os teus projectos’. Isto corresponde a um período de muitas carências no Porto, a direcção de cena não era uma prioridade, por isso não seria por aí, cinema também não era forte no Porto, não havia praticamente telenovelas rodadas no Porto; nessa altura surge igualmente a questão do *outsourcing*, com graves limitações à contratação de pessoas a recibos verdes por parte das instituições públicas; por tudo isto, achei que me deveria dedicar à produção, e decidi criar a minha empresa.

\*

Fundi uma empresa porque levo muito a sério o movimento associativo. A empresa não poderia ser uma associação, já que era um sítio onde eu mandava, não havia cá tretas, era uma coisa muito clara. Era um veículo para gerir os nossos projectos e as nossas finanças, não havia ali movimento associativo nenhum! Claro que é muito mais barato fazer uma associação, mas as pessoas não sabem estar numa associação, vejo malta a fazer uma associação, sou eu, os meus pais e os meus primos porque eu é que mando; e depois também vejo uma cena assim pró cool, fazemos uma associação, assim fixe, e tal. Na prática, todas estas versões resultam num modelo em que alguém manda, ponto final. E isto também acontece nas associações com alguma história, que é haver gente que as toma de assalto, absolutamente convicta que está no seu direito, porque é assim que uma associação funciona. Portanto, eu decidi fundar uma empresa. Acho que é pouco comum este grau de honestidade em relação àquilo que se está a fazer. Não me querendo eu gabar, mas de facto falta honestidade na forma como as pessoas se posicionam em relação àquilo que constroem, que depois

é destrutivo, mesmo, porque se não és honesto, é uma sucessão de equívocos. Tenho vinte anos de profissão, onze dos quais são neste modelo híbrido, em que sou empresária e, ao mesmo tempo, por vezes faço trabalho como *freelancer* para estruturas. As últimas vezes que tentei deixar de ser *freelancer* não fui feliz. Há dois anos tentei ser produtora de continuidade de uma instituição, com exclusividade, achei que era o momento certo para algo mais tranquilo, mas não era de facto esse o caminho. Gosto de ter a minha autonomia, gosto de não ter as grandes estruturas em cima, são pesadas, estou habituada a ter flexibilidade. Para mim não é indiferente ir trabalhar para esta ou para aquela entidade, gosto de escolher o projecto em que estou. Há pessoas a fazerem um tipo de teatro que não me interessa nem um bocadinho. **O objecto artístico é-me fundamental**, tenho mesmo de gostar.

\*

Quanto ao dinheiro, não me sinto capazmente paga. (Basta dizer que consegui agora, em 2018, igualar o valor do primeiro salário que ganhava quando entrei para o Rivoli, em Setembro de 1998!). Mas assumo que sou um bocado parva, porque **sofro da ideia de que o espectáculo deve acontecer**. Acresce a essa ideia aquela culpa que tipicamente sentem as pessoas de esquerda, quando vêm de uma família burguesa com todas as facilidades. Um exemplo: eu não pago casa, moro no centro da cidade, num bom apartamento e não pago renda. E isso reflecte-se na minha relação com o trabalho, evidentemente, e constitui uma das minhas grandes falhas. Explico-me: por causa dessa circunstância pessoal, tive durante muito tempo uma visão romantizada das estruturas teatrais, tudo isto me criou a ideia de que o que eu ganhava era secundário face a outras coisas, outros valores. E alimentei a ideia de que me podia dar ao luxo de ganhar menos porque tinha outras fontes de rendimento. Isso mudou. A certa altura percebi que não pode mesmo ser, que o meu salário serve de bitola para outros e que, se o meu salário é baixo, o dos outros será igualmente baixo, e isso é irresponsável. Por vezes implementei um sistema louco em que as pessoas que dependiam de mim ganhavam mais que eu. Isto não pode ser; cria equívocos, mesmo comigo, questões de equilíbrio entre a equipa. O problema não é só o dinheiro, mas o dinheiro é um aspecto importante. Tem de haver dinheiro para trabalharmos com dignidade.

\*

A formação na ESMAE foi muito estruturante, embora eu no imediato não tenha reconhecido isso. Hoje em dia, penso que efectivamente a produção se ensina e acho que se nota imenso quando trabalhas com pessoas que fizeram formação, as pessoas trabalham de outra maneira, têm método, são mais ‘profissionais’, ou seja, menos sujeitas a nacionais-porreirismos ou a grandes fôlegos de entusiasmos, ao vale-tudo, ao vai e faz tudo pelo projecto. Eu **não sou bombeira nem santa de pau**, não estou lá para apagar fogos nem a fazer milagres. Estou a fazer o meu trabalho (e claro que o meu trabalho implica ser bombeira e fazer milagres).

Sou melhor produtora de ‘picos’ do que de continuidade (não é por acaso que faço festivais), há três anos fazia três festivais nesta cidade. É naquele stress e naquela agitação que eu estou bem. Não tenho método para ser uma produtora de continuidade, que sabe o dia em que deve fazer o *follow-up*.

Há características de ordem humana que me parecem essenciais na produção: a honestidade, a inteligência e a bondade. Mas vamos lá a ver: ser honesto não é ser parvo, ser inteligente não é ser espertalhão e a bondade não é anulares-te! Tem de haver empatia com o projecto artístico, com o ‘sofrimento’ do projecto artístico e do criador, com os parceiros, isto corresponde à ideia do produtor-cuidador. Esta bondade é geradora de um certo equilíbrio, de uma certa generosidade para com o artista, com os parceiros. Claro que é possível uma pessoa profundamente honesta fazer uma produção profundamente desonesta. **Também sei como é que se faz produção desonestamente.**

Há também algumas competências técnicas importantíssimas: tem de haver um posicionamento crítico do produtor em relação ao projecto que está a desenvolver, tem de haver uma adequação das metodologias de produção ao tipo de projecto em causa. Não acho que exista ‘uma produção’, acho que existe produção desenhada para um determinado projecto, adequada às necessidades daquele projecto. É claro que pedir a licença de representação é sempre igual, mas o pensamento da produção não pode ser. Isso distingue um bom produtor: uma pessoa capaz de pensar e ajustar-se e ao seu método às necessidades artísticas de um determinado projecto.

Esforço-me – nem sempre consigo – por tratar os colegas como gostaria que me tratassem a mim. Por exemplo, por vezes não tenho pudores em mentir a artistas, ou porque estamos próximos da estreia e vai ser perturbador, por razões de

arrogância minha e de protecção deles, já com produtores não o faço. Esforço-me por trabalhar numa base de igualdade com os colegas, por ser o mais franca e honesta possível, procurar resolver, e para isso é necessária alguma franqueza. Por isso esforço-me por não ser optimista em demasia face às nossas forças, nem ocultar as nossas fraquezas.

\*

**Isto é uma profissão de desgaste rápido.** As profissões associadas às artes são de desgaste rápido, porque são sempre em esforço, muitíssimo exigentes do ponto de vista da energia anímica, das reconfigurações constantes, etc. Isto cansa. A malta a certa altura sente que não tem ritmo. Chegamos a uma determinada idade e vamos para a aldeia fazer compotas? Eu sou urbana demais para isso! Mas preocupa-me isso, vou fazer isto a vida toda? Penso nisto. Os actores não questionam isso, é-lhes ajustado o trabalho à idade. Podem ter menos trabalho, e isso ser uma fonte de preocupação, mas não se questionam se continuam a ser actores; os produtores sim. Além disso, a precarização do sector faz com que não haja progressão na carreira. Há produtores que começaram a trabalhar há 40 anos, portanto há mais 20 do que eu, e não estão numa situação menos precária do que eu. Não me refiro a terem um posto fixo de trabalho, mas ao seu reconhecimento dentro do sistema. A posição do produtor é das mais precárias no sistema. O sistema é todo precário, mas o produtor traz o projecto aos ombros. Não estou a dizer que os directores artísticos, que personificam os projectos, não carreguem essa responsabilidade, mas é à produção que são feitas exigências. Dou um exemplo: quando o director artístico consegue uma co-produção é fantástico, quando o produtor consegue o mesmo não fez mais do que a sua obrigação. Eu senti muito esta responsabilidade este ano [concurso de apoios sustentados 2018], quando a candidatura do FIMP à DGArtes foi chumbada. Senti-me posta em causa, temi pela minha posição no mercado, e cheguei a duvidar da minha identidade profissional. Agora, à distância, sinto que essa associação é idiota, mas na altura fragilizou-me. A verdade é que aquele momento de combate com a DGArtes é avassalador.

Hoje em dia demoro cada vez mais a recuperar dos festivais. Todos os produtores contam isto, é típico, acaba o festival, ou chega a estreia, e ficas doente. Agora demoro cada vez mais tempo a voltar a sentir-me capaz, o corpo está a ganhar a luta. Tenho procurado fazer melhores escolhas, e sei que tenho de encontrar maneira

de as fazer cada vez melhor. Aos 43 anos também já sei que dificilmente entrarei numa companhia a criar ou já existente. As que já existem já estabeleceram os seus modelos, e nas que se formam acho que os novos artistas vão criar estruturas com os seus pares, com os da sua idade. E se calhar é assim que deve ser, de outra forma criar-se-ia uma relação assimétrica.

A nova geração é muito diferente, acho que tendencialmente fará um caminho mais paritário. Eles cresceram num mundo onde a produção já existia. No meu mundo, a tutela dos artistas era fortíssima em tudo, na relação com os produtores, com os programadores, com o Estado. Agora já não é assim, e estou convencida que os novos artistas vão fazer reflectir isso nas suas estruturas.

O meu futuro eu não sei qual é... programação não me interessa, embora se entenda que é o caminho natural de um produtor. Na verdade, eu gosto muito disto, não me vejo a fazer outra coisa, vou ter de lidar com o desgaste. Bom, há sempre a hipótese de morrer cedo, que obvia isto.

\*

Por variadíssimos motivos tenho dado por mim a pensar sobre se ainda sou directora de cena. Fui, indiscutivelmente, e continuo a ensinar por exemplo, e acho que o faço bem. Mas não sei se faço direcção de cena bem, neste momento. Com os anos a minha forma de trabalhar foi-se adaptando ao que a produção exigia, fui-me distanciando da direcção de cena. Há muitos anos que faço direcção de produção e direcção de projectos, que é muito diferente da direcção de cena. Não sei se neste momento não tenho uma postura e até uma personalidade – porque isto também nos molda a nós – compatível com a direcção de cena. Claro que ainda sei cumprir a parte técnica, mas conseguiria fazê-la, conseguiria fazer apenas isso nos projectos? Acho que se calhar não...

Eu vejo o produtor na definição estratégica do projecto e da estrutura. Diria mesmo que o papel de um director de produção e de um gestor de projecto se cruzam naturalmente. Em todo o caso, há sempre algumas fronteiras pouco claras, entre a dimensão da produção e a da direcção artística. Pensemos num festival: a quem cabe a definição da ordem pela qual os espectáculos são apresentados? A mim parece-me muito claro que é uma função da direcção artística, já que condiciona a recepção do público, mas na realidade esta tarefa é muito frequentemente feita pela direcção de produção, por ter de cruzar as disponibilidades

das salas e dos artistas. Também acontece o contrário: tu, enquanto director de produção, és responsável pelo orçamento, mas a direcção artística diz ‘eu quero trazer este espectáculo e pronto’. É por causa destas tensões naturais que a direcção de produção tem de estar numa relação de parceria com a direcção artística e numa situação de alguma igualdade de poder, tem de ser uma relação paritária. Não quer dizer que se possa exercer completamente essa paridade, porque em última análise esta tensão tem de ser negociada e o que é impreterível preservar é o objecto artístico. É uma questão de inteligência: se não defendes o objecto artístico, defendes o quê?

O produtor ganhou um espaço de exclusividade na tarefa da produção. Para isso contribuiu imenso a formação. Deixou de haver aquela ideia de que qualquer pessoa pode fazer produção, de que toda a gente ajuda – há uma profissionalização. Isto é uma das coisas boas, há uma profissionalização do sector em todas as áreas, não apenas na produção. Por outro lado, ocorre muito frequentemente agora, parece-me, um maior distanciamento entre a produção e o objecto artístico a ser produzido. Há malta que produz qualquer coisa sempre da mesma maneira. Isto talvez seja mau por si, acho que não serve bem o objecto artístico. Não concebo o produtor sem compromisso com a arte. Produzir o ‘Jângal’ dos Praga não é o mesmo que produzir um espectáculo do La Féria ou o ‘D. Quixote e Sancho Pança’ do Teatro do Bolhão. Isto não tem nada a ver com a qualidade de cada uma destas coisas, não são é a mesma coisa, logo o processo de trabalho que o proporciona não pode ser o mesmo. Mas a realidade desmente-me, há malta que faz tudo. Embora se calhar, pensando bem, a distinção seja outra: é a *gestão* que não pode ser feita independentemente do projecto, mas talvez a *produção* possa. Refiro-me aqui a ‘gestão’ no sentido de alguém que faz a ligação entre a direcção artística pura e a viabilidade do projecto, prévia à sua produção. Talvez eu não use a expressão ‘gestão cultural’ por pudor, para não me fazer mais do que o que sou. **Não há tradição de gestão cultural no nosso país.** Quando ouvimos a expressão associamo-la às indústrias criativas e a gestores vindos do marketing, das empresas, etc e por isso o pessoal distancia-se, não é isto que eu faço, eu estou na arte.

\*

Consta por aí que tenho mau-feitio e eu alimento essa reputação. Tenho mau feitio e tenho ego. Temos todos. Não quero estar na situação de receber ordens,

quero estar a contribuir para as soluções que se venham a encontrar. Não trabalhar directamente com artistas, ter a intermediação da Pé de Cabra, cria um equilíbrio na relação de forças formal, um equilíbrio falso, mas que eu uso a meu favor, e que tem sempre que ser muito gerido. Ora agora faço de conta que sou tua funcionária, ora agora tenho de te lembrar que não sou. Tem de se ir fazendo permanentemente esta gestão.

Não há ‘os artistas’, há este e aquele, somos todos diferentes. Os artistas são tão diversos como qualquer outro tipo de pessoa. Artistas diferentes procuram coisas diferentes. Mais do que classificar a relação entre artista e produtor, penso sempre em responder à pergunta ‘porque é que os artistas me procuram?’ Procuram-me porque se sentem incapazes de projectar o seu trabalho para além do que é a componente artística, falta-lhes um horizonte periférico. Procuram-me porque precisam de financiamento. E isto é um dos problemas: os produtores são contactados para arranjar dinheiro, o que nos põe logo numa situação de profunda estranheza. Contratam-te a dizerem-te ‘vai lá descobrir como é que te pagas’. E isto é um erro. Entre outras coisas, na definição da relação entre contratante e contratado. Isto acontece muitas vezes. E a isto acresce normalmente quererem que nós sejamos a força motriz do projecto. Contratam-te para puxares a carroça do projecto. Em todos os sentidos, nomeadamente o de os vigiaries. Já começaste os ensaios? Já falaste com os actores? Pedem-te tudo. Nem sempre acontecem estas três coisas. Mas põem-te muito frequentemente nesta situação muito tensa, eu quero fazer isto, mas quero que arranjes maneira de eu fazer isto, e que arranjes maneira de pagares a ti e a mim, de preferência a mim melhor que a ti.

Todas as direcções artísticas com quem trabalhei – e nunca os engano, digo sempre que sou muito opinativa! – acabam em determinados momentos por me fazer sentir que estou a ameaçar o seu poder. É por isso que estou sempre a gerir, a recuar, a dosear... se não a coisa explode. E às vezes penso, por que é que se há-de estar sempre a gerir isto? Acaba por não ser, na prática, uma relação paritária. Eu concebo a relação como paritária, esforço-me para que o seu resultado seja o resultado dessa paridade porque isso favorece o projecto artístico e o projecto de gestão, mas a verdade é que não é essa a gestão que faço no dia-a-dia, no dia-a-dia tenho o cuidado de garantir que eles não se sentem ameaçados.

9 de Novembro de 2018





## JOANA COSTA SANTOS

Joana Costa Santos (1991) concluiu a licenciatura em Estudos Artísticos pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra em 2012. Através do programa Erasmus frequenta durante um semestre a Università Roma Ter. Integrou o grupo de teatro académico Teatro de Estudantes da Universidade de Coimbra, tendo, entre outras funções, assegurado a vice-presidência. Concluiu a pós-graduação em Artes Cénicas na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, tendo integrado, durante esse período o GTN – Grupo de Teatro da Nova. Na área do cinema colaborou com os festivais internacionais IndieLisboa e Doclisboa e fez um estágio na Cinemateca Portuguesa na área de Programação em 2013. Entre 2014 e 2018 colaborou com a companhia de teatro mala voadora, tendo assegurado funções de produção executiva e direcção de produção. Entre 2018 e 2019 é responsável pela produção da companhia de teatro Hotel Europa. Desde 2018 que faz a produção dos projectos do coreógrafo Marco da Silva Ferreira. Desde 2019 que acompanha a digressão nacional e internacional do espectáculo Sopro de Tiago Rodrigues e desde o início de 2020 integra a equipa de produção do Teatro Nacional D. Maria II.

*Quando conheci a Joana, ela não era – não podia ser, dada a idade – uma produtora de referência ou sequer experiente. Era uma produtora jovem, imensamente disponível, trabalhadora incansável, entusiasmada, inteligente, curiosa e assertiva. Tinha 24 anos e confesso que foi muito nela que pensei quando pensei em fazer este livro. Em dias e noites complicadas por que passámos, a meio de uma etapa de franco sucesso da companhia onde ambas trabalhávamos, dei por mim a perguntar-me muitas vezes: como é possível que tenhamos feito tanta coisa mal, ao ponto de alguém tão jovem e empenhada, estar tão exausta, tão tensa, tão frustrada? A verdade é que a Joana não era um caso particular: como ela, muitos jovens produtores e produtoras, a entrar na profissão, estavam, um par de anos depois, dobrados pela constante pressão, a adiar desistir.*

*Outubro de 2018. À porta da Biblioteca das Galveias, onde eu tinha passado a tarde a escrever, conversei com a Joana sobre a possibilidade de a entrevistar para este livro. Ambas sabemos que devemos e não devemos fazer esta entrevista, dada a proximidade da nossa experiência, mas acabamos por concordar que fazia sentido fazê-la, e com isso formalizar um diálogo que já tivemos milhares de vezes, mas prometendo tentar algum distanciamento crítico e moderar o desconforto de rever frustrações que foram em tempos partilhadas. A verdade é que nenhuma de nós sabe como falar daquilo que, de certo modo, decidimos calar.*

*A entrevista acabaria por acontecer, oito meses depois. Foi o tempo que julgámos necessário para arrumar as memórias partilhadas e fazer com que não dominassem a conversa nem nos toldassem o pensamento. Estava decidido: a entrevista não seria sobre rancor. Seria sobre falhas e sobre desejos de mudança.*

Tenho 28 anos, sou produtora cultural, e tenho trabalhado sobretudo em teatro e dança, e alguns projectos de música e cinema. A minha família está completamente fora deste meio, a minha mãe era professora primária e o meu pai electrotécnico. Fiz o secundário na área de Ciências e nunca me tinha ocorrido nada relacionado com artes até aos últimos dois anos. Escolhi fazer Estudos Artísticos, em Coimbra, porque me pareceu ter uma estrutura curricular muito aberta: pude ter aulas de teatro, cinema, fotografia, música... apesar de não ter nenhuma prática artística interessava-me muito, ia bastante ao cinema, a espectáculos menos (em Santa Maria da Feira, onde cresci, a oferta não era abundante), lia o Ípsilon religiosamente. Lembro-me de achar que podia ser jornalista cultural. Havia um fascínio e uma procura, mas não uma ligação directa às artes. Queria estar no mundo das artes, mas não sabia em que lugar, não era artista. O curso foi muito formativo dos meus gostos, é certo, gosto muito de cinema, de fotografia, não sei se outra formação me teria dado essa amplitude em termos artísticos. Mas não resolveu a desorientação que eu sentia, porque era uma manta de retalhos, tanto é que as cadeiras que acabaram por me marcar foram cadeiras opcionais, como Teorias Contemporâneas e Estudos Feministas.

Foi importante ter entrado para o TEUC [Teatro dos Estudantes da Universidade de Coimbra]. Fiz as audições logo no primeiro ano, sem saber o que esperar nem estar preparada. Digo que foi importante não tanto por ter participado em espectáculos ou ter feito workshops, mas antes pela experiência que tive na estrutura. No TEUC todos fazem um pouco de tudo, fui tesoureira, vice-presidente, fiz produção. Apesar de ter tido esta experiência, acho que só me apercebi do campo da produção enquanto possibilidade profissional bem mais tarde, já em Lisboa, na FCSH, quando entrei no Grupo de Teatro da Nova (GTN) para um espectáculo na Comuna. Aí, sim foi a primeira vez que estive envolvida numa estrutura só para fazer produção, de uma forma muito básica, claro.

O meu primeiro trabalho foi no Indie Lisboa. Encaro-o como o primeiro trabalho apesar de não ter sido remunerado! Mas eu tinha uma responsabilidade

específica, estava encarregue do Guest Office, responsável pelas creditações dos convidados. Também passei por um estágio na Cinemateca, uma experiência bastante frustrante, porque percebi que tanto podia estar lá como não estar. Por muito incrível que fosse passar tardes sozinha na sala da cinemateca a fazer visionamentos de filmes para ver se a cópia estava boa, encontrei uma inércia muito grande e um enorme isolamento, o estagiário não participa efectivamente na vida da instituição. É certo que apanhei também uma fase terrível na Cinemateca, a meio de uma ameaça de fecho. O meu primeiro trabalho remunerado foi no DocLisboa.

Lembro-me que estes foram os trabalhos em que senti que estava a fazer parte de uma coisa, mas ainda não me via como produtora. Acho que só me defini como produtora realmente com a mala voadora.

\*

Antes de ter começado a trabalhar com a mala voadora, por causa da crise económica, estava mais ou menos convencida de que não iria começar a trabalhar a tempo inteiro tão cedo, olhava à minha volta e tinha muitos amigos desempregados, era muito frustrante. E lembro-me de, na altura, estar muito preocupada, apesar de no meu caso poder contar com apoio da família, que me ajudava financeiramente. Nunca me faltou nada, mas a perspectiva de me tornar independente era urgente e não via soluções. Isto influenciou a forma como eu encarei as propostas que me iam chegando – a escassez de trabalho era tanta que qualquer coisa que me oferecessem era porreiro, era uma oportunidade. Os estágios profissionais eram o melhor que podias esperar, porque sabias que as estruturas não tinham dinheiro para salários. Na altura, portanto, pareceu-me lógico entrar na mala voadora através de um estágio profissional. Tinha terminado o estágio da Cinemateca, o meu último dia era 20 de Dezembro. Nesse dia, fui tomar um copo com uns amigos que comentaram que a mala voadora estaria à procura de um estagiário. No dia seguinte, já a caminho de Santa Maria da Feira para o Natal em casa dos meus pais, recebi um telefonema e fiz uma entrevista *skype* (no dia 24, véspera de Natal!) e pouco depois começaria o estágio na companhia.

Depois do estágio tive logo o meu primeiro contrato. Acho que tenho um percurso atípico, na medida em que tive um contrato de trabalho muito cedo, aos 23 anos. Comecei com um estágio profissional, passei depois a assistente de produção, até que fiquei sozinha na produção. Fazia direcção de produção mas

sem produção executiva comigo (tínhamos uma equipa dividida entre Lisboa e Porto, onde estava o Jonathan da Costa). Só mais tarde tive apoio na produção em Lisboa. Esse percurso foi o que me fez crescer, sem dúvida. É estranho dizer isto no contexto desta entrevista, mas a verdade é que neste percurso acho que tu foste decisiva. Estavas muito apostada em constituir uma equipa estável para a mala voadora e muito atenta a todos os apoios que existiam para poder viabilizar isso. E desconfio que usavas esses apoios, que na verdade não eram assim tão substanciais, como pretexto para convencer os directores artísticos da necessidade de contratos e de mais pessoas na equipa. Isso foi muito inteligente. Sinto que foi um voto de confiança em mim, que não tinha experiência. Mas a situação foi-se alterando progressivamente porque, com a saída do director de produção, o Manuel Poças, eu fiquei sozinha a fazer o trabalho de duas pessoas e a ganhar oitocentos e tal euros, aí comecei a perceber que era mal paga, face às responsabilidades que tinha e ao tempo que trabalhava. Talvez não face ao orçamento que existia, e isso é terrível, teres essa percepção... Eu olhava mais para a conta bancária da mala voadora do que para a minha! Se um co-produtor falhasse connosco os pagamentos eu exigia, batia o pé... como é que nunca fiz isso com a minha própria vida, com a minha conta bancária?

Se um produtor está a tempo inteiro com uma estrutura tem de existir um contrato. O que não pode é implicar é que tenha de fazer tudo! A cada nova actividade que surge (e estão sempre a surgir...) está sempre dentro do contrato, no fundo não se quantifica o volume de trabalho que aquele contrato pressupõe e vai-se atirando para lá, aqueles 30 dias por mês estão sempre a esticar. E há uma chantagem emocional, na medida em que é um privilégio ter um contrato de trabalho, e na área de que gostas, então não estás muito atenta à justiça das condições efectivas de prestação desse trabalho.

\*

Conhecia muito vagamente a mala voadora, tinha visto um espectáculo, acho, mas só isso; não conhecia nem as dinâmicas do teatro, nem o perfil da companhia propriamente dita, nem os directores artísticos. Trabalhei lá de Janeiro de 2014 a Abril de 2018 – 4 anos e 4 meses. Claro que, considerando o meu percurso ainda curto, foi até agora o trabalho que mais me marcou. Sobretudo porque fiz dele um ‘nós’ durante muito tempo. Mas também porque definiu não só o que eu faço

– agora já me identifico claramente como produtora cultural – mas a forma como quero fazer. Tive experiências na companhia que não quero repetir. Não quero voltar a ter um tipo de ruptura desta dimensão, não quero voltar a sentir-me de alguma forma manipulada. Digo manipulada na medida em que me foi passado um discurso de que ‘isto também é teu, é nosso’, quando na verdade não é. Por um lado, aquele ‘nós’ foi real, na medida em que éramos uma equipa, gostei muito disso e é das coisas de que mais sinto falta agora, éramos quatro pessoas a trabalhar em conjunto, a par de tudo, e que se sentavam constantemente a discutir e a decidir. Mas ao mesmo tempo essa retórica do ‘nós’, foi uma forma de eu estar dentro e dar tudo de mim – quando sentes que uma coisa é tua, vais dar tudo e vais defender o projecto e vais negar que estás mal. Agora já sei que um projecto só é meu quando eu disser que é meu também, e quando eu sentir que também quero. Hoje em dia acho que essa dimensão, de se o projecto é teu ou não, não é a mais importante, o que conta é a relação entre as pessoas. De uma grande intensidade de envolvimento emocional e pessoal não resulta necessariamente um trabalho de produção melhor. Com a mala voadora e com todas as pessoas que gravitavam à volta da companhia eu criei uma relação muito pessoal, íntima, até, considerava-os amigos. Também porque como não tens tempo para mais nada, aquilo acaba por ser a tua casa, a tua família. Foi o sítio onde aprendi mais, onde vivi mesmo muitas experiências que sei que foram a base de onde estou agora, que me abriram portas para outros projectos.

\*

Decidi sair da mala voadora em Dezembro de 2017, e comuniquei a minha intenção à direcção artística em Janeiro de 2018. Foi um momento de clarividência, de ter percebido que não havia mudança possível. Por mais que a mudança estivesse a ser anunciada, ‘vêm aí um quadrienal, vai haver dinheiro, vamos ter melhores condições e trabalhar menos’... mas eu por essa altura já tinha percebido perfeitamente que não ia haver mudança. Eu estava a trabalhar demais, a receber mal, muito cansada, por mais que tivesse andado a esconder isso durante muito tempo. Os meus amigos diziam-me que eu não parava de trabalhar, mas eu arranjei sempre argumentos para desculpar e justificar, no fundo, para de alguma forma dizer ‘eu estou a fazer isto porque quero’, que é uma forma de tu te protegeres, porque para aguentares aquilo, continuar naquele ritmo, tens de dizer a ti própria que queres estar a fazer aquilo... Quando saí apercebi-me – vou fazer uma analogia que pode parecer excessivamente

dramática, mas é o que eu sinto – que era mesmo uma relação abusiva. E pergunto-me muitas vezes, porque é que não acabou antes, porque é que não saí antes? É muito difícil, está-se permanentemente em negação. Chorei muito depois de tomar a decisão de sair, ao aperceber-me da quantidade de situações em que estive envolvida que foram de abuso e de eu não ter dado conta disso. E não tive em nenhum momento, até hoje, do lado da direcção artística, algum tipo de reconhecimento de que sim, realmente isso aconteceu. E não vou ter, não acredito que eles se vão mostrar conscientes de que havia abuso, da quantidade de horas de trabalho, do peso da responsabilidade que nos punham nos ombros, da pressão constante. Acho que eu e tu nos apercebemos disto mais ou menos ao mesmo tempo, embora vivêssemos situações diferentes dentro da companhia. Pessoalmente, o desgaste começou a acentuar-se quando me senti permanentemente questionada em relação ao meu trabalho, começou a haver muito mais conflituosidade, um controle sobre o que é que eu andava a fazer, quantas horas trabalhava, o que era algo novo... Mas não foi só isso, era uma exigência desumana. Lembro-me por exemplo que quando finalmente se assentou que eu precisaria de ter alguma ajuda (nas vésperas da digressão de Moçambique, uma digressão de uma dimensão que a companhia nunca tinha tido), frisei várias vezes que essa ajuda viria para dividir a carga de trabalho comigo, e não para acrescentar mais trabalho, mas como se tornou óbvio, não era essa a expectativa do outro lado, por muito que não dissessem o contrário. Era sempre mais, mais, mais. Recordo-me de um dia, à porta do TAGV em Coimbra, já com a Luna Rebelo a fazer assistência de produção, de me terem perguntado insistentemente porque é que ela estava lá, porque é que estavam as duas produtoras no mesmo sítio. Mais tarde reflecti e percebo que também contribui para esta situação, porque habituei-os a fazer tudo sozinha.

Mas esta questão das condições de trabalho não explica tudo, nem justifica, por si só, a minha saída. A verdade é que vivíamos internamente uma fase de tensão permanente e de descrédito mútuo, porque estavam a começar a ser visíveis uma série de diferenças éticas e de intenções. Na verdade, os abusos mais graves tinham a ver com poder. O poder de te terem dado trabalho, e de usarem isso, sobre ti e sobre a tua vida pessoal, um poder muito grande e absurdo, e tenho consciência, o que me horroriza, de que houve momentos em que eu reproduzi isso, essa atitude, para com os actores, por exemplo.

O meu pai – que não costuma propriamente falar longamente comigo – acho que se apercebeu do desgaste em que eu andava, perguntou-me uma noite se eu

tinha noção do que andava a fazer com a minha vida, e eu sempre a justificar-me, disse-lhe que ainda era nova, ao que ele me respondeu ‘por isso mesmo’. Aquilo na altura mexeu comigo, por ter vindo do meu pai, que quase nunca se intrometia na minha vida, não fazia comentários.

\*

A relação entre uma direcção artística e um produtor tem de ser de tremenda confiança e de respeito pelo mérito de cada um no trabalho que ambos querem levar a bom porto. É importante, também, termos presente que num mesmo projecto o retorno, para um produtor e para um artista, será sempre diferente. O produtor não tem o aplauso, nem a crítica no jornal, nem o reconhecimento público. Sinto que o meu nome é mais chamado quando a coisa corre mal e isso é triste. Quando corre tudo bem, é difícil darem por nós. **O sucesso não fica associado ao produtor, somos invisíveis.** Também por isso é importante que se cuide das condições de trabalho dos produtores.

Um produtor tem de ter um grande sentido de responsabilidade, e ser muito organizado, tem de saber comunicar, é uma aprendizagem. Tem de dar segurança às equipas com quem está a trabalhar e aos interlocutores. Tem de saber relacionar-se com as pessoas, não pode limitar-se a ser eficaz. Tem de ter empatia, mais do que mostrar resultados, estou cansada disso, é muito transaccional, e o produtor está sempre em cheque. É importante ter uma capacidade de gestão, e de problematização e de reflexão, também. Mas quando falo na empatia não é um elogio ao tipo que é muito bom no *networking*, que faz muitos contactos, é mesmo na capacidade de encontrar boas formas de trabalhar com os outros. Tenho pensado muito nisto da empatia, na importância de um produtor saber colocar-se no lugar do outro, do actor, do técnico, do co-produtor, não ficar tão dependente unicamente da visão da direcção artística, o que é muito fácil de acontecer, só fazer o que é lhe é pedido, acriticamente. Na mala voadora, fiz muitas coisas que não devia ter feito, por falta de tempo para questionar o que quer que fosse e porque não era suposto eu questionar.

Os artistas têm dificuldade em delegar realmente o trabalho de produção, por mais que sejam os primeiros a dizer que não o querem fazer, e é justamente por isso que procuram produtores, mas depois na prática, confiar, para eles é difícil... Confiar talvez seja uma expressão simplista, não se trata só de confiar na pessoa,

mas confiar que aquela pessoa sabe fazer aquele trabalho, confiar nas suas capacidades e opções. Deixa-me doida quando praticamente me descrevem o email que eu tenho de escrever. Então, para isso, escrevam-no, o que é que eu estou ali a fazer?

\*

A minha família vem sempre assistir aos espectáculos em que estou envolvida, mas isso não quer dizer que compreendam exactamente o que eu faço, é um suplício explicar-lhes. Lembro-me que um dos primeiros espectáculos que produzi a que eles vieram assistir foi o Hamlet [da mala voadora, estreado no Teatro S. Luiz em 2014]. Tentei explicar-lhes o que fazia, mas é sempre difícil, e como nesse espectáculo eu estava a fazer também direcção de cena, quando subiram os telões, eu disse-lhes ‘estão a ver aqueles telões a subir, sou eu que mando subir e descer’, por isso suponho que isso seja uma das coisas que eles acham que eu faço, mandar subir e descer telões! A verdade é que é mesmo complicado descrever com rigor o que é a produção. Eu até já tive dificuldade em explicar o que faço à própria direcção artística! Posso estar a fazer uma candidatura para pedir um apoio de 300 mil euros e a seguir ligar para um hotel para reclamar de um quarto infestado de percevejos, ou sair pela Baixa à procura de uns sapatos dourados. Isto foi a minha semana passada. No limite, a produção é cuidar, o que faz com que seja muito fácil passar para um lado de assistência pessoal, e é difícil apercebemo-nos das barreiras, e perguntarmo-nos: ‘isto é produção?’

\*

Talvez seja visível, recentemente, um pouco mais de cuidado com a produção, talvez uma maior autoconsciência por parte dos produtores? A ligeira melhoria das condições de trabalho também torna possível que haja um bocadinho mais de espaço para a reflexão. Até agora era um privilégio pensar a mais do que um ano...

Sinto que os produtores que estão nas instituições estão a sofrer muito com as questões da contratação pública e da burocratização. Tenho amigos que trabalham em instituições e me dizem, ‘tu tens sorte [por estares no sector independente], vais em digressão, vês os processos criativos, eu estou aqui enfiada no escritório sempre a fazer a mesma coisa, nem tenho tempo para ver ensaios...’. As instituições também já estão a trabalhar para nos seduzir, também já estão a vender-nos a

identidade da instituição como um prolongamento da nossa identidade, que é uma forma de darmos mais e mais de nós.

É tão visível que as programações dos teatros municipais e nacionais são tão intensas que é óbvio que as equipas estão saturadas... não preciso de saber quantas horas trabalham para saber isso... por isso não acho que as coisas vão mudar muito, porque o interesse é continuar neste ritmo. Quando muda a direcção artística, o próximo vai fazer menos, vai querer desacelerar? Claro que não vai correr esse risco, vai ter a sombra da quantidade de acontecimentos que o antecessor fez... e isto aplica-se também à relação entre produtores, artistas e programadores, porque estes dizem que os criadores se dispersam, fazem muita coisa, mas raramente assumem a responsabilidade de exigir menos. Exige-se criações a mais dos artistas (ou dos mesmos artistas...), com poucos recursos, é capitalismo puro. Isto tem reflexos na forma como trabalhamos. É por isso que tenho pouca esperança na mudança, a pressão nunca diminui.

14 de Junho de 2019



## MAFALDA SEBASTIÃO

Licenciada em Direito, Pós-graduada em Direito do Trabalho e em Direito do Património Cultural e Mestre em Direito Intelectual pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. É Coordenadora do Polo Cultural Gaivotas | Boavista, da Câmara Municipal de Lisboa, desde a sua inauguração, em 2016. Foi Produtora no São Luiz Teatro Municipal, de 2007 a 2016, e advogada na EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, EEM, entre 2003 e 2006. Dedicou-se, como jurista, desde 2002, aos ramos do Direito do Trabalho e do Direito da Cultura, incluindo da Propriedade Intelectual (Autoral). Elaborou os seguintes trabalhos de investigação: “Dos Contratos de Trabalho com Regime Especial – O Contrato de Trabalho Artístico” (2000), “Marca Notória e Marca de Prestígio” (2009), “O Direito do Produtor” (2009) “Regime Laboral dos Profissionais de Espectáculos” (2010), “O Direito do Produtor de Espectáculos” (Tese de Mestrado, 2013), “O Estatuto Profissional do Artista – Regime Laboral e de Segurança Social” (Pesquisa e Organização – Fundação GDA – 2018), publicados no site Verbo Jurídico.

Gostava mesmo era de ter sido bailarina...! Só que essa opção não foi aprovada pela minha família, e fui licenciar-me em Direito. O meu pai conta (ele é ‘contra’ o facto de eu não exercer advocacia a tempo inteiro...) que no primeiro ano eu quis desistir do curso e que nessa altura eu lhe terei dito ‘se eu ainda pudesse ter a certeza que poderia trabalhar em Direito na área da cultura...’. Ainda assim, ele lá me ‘manipulou’, eu terminei o curso, e acabei efectivamente por vir parar às artes. O meu pai é advogado, cresceu numa família burguesa de comerciantes e tem o gosto cultivado pelas artes, pelo conhecimento, pelo que o meu irmão e eu fomos criados num contexto de fruição cultural intenso; fiz ballet muitos anos, por exemplo.

\*

Fiz um percurso do departamento jurídico da EGEAC para a produção do Teatro São Luiz e depois vim abrir o Pólo Cultural Gaivotas | Boavista, da Câmara Municipal de Lisboa. Por causa da minha formação, percebo montes de coisas que outras pessoas não percebem; e encontro imensas soluções precisamente por causa da ferramenta técnico-jurídica. Não é um talento, é uma ferramenta que eu adquiri.

Para além da coordenação do Pólo, ainda tenho alguma participação cívico-institucional, digamos assim: colaboro com a Acesso Cultura *pro bono*, apoiando juridicamente a estrutura, e dou formação para manter viva a minha ligação com a realidade concreta dos artistas e das estruturas.

Quando comecei a trabalhar na EGEAC entrei com contrato de trabalho a termo, que se converteu em sem termo. Estive sempre ao abrigo desse contrato, ainda estou aliás, já que o meu trabalho aqui no Pólo é desenvolvido ao abrigo de um acordo de cedência de interesse público. Por isso, tenho um historial muito pacífico com o lado formal do trabalho, talvez porque trabalhei sempre no sector público (excepto numa altura em que o S. Luiz estava em obras e fui trabalhar para a Escola de Mulheres). Nas entidades públicas, existe um quadro de recursos humanos afectos a cada área do processo produtivo para a criação de um espectáculo, já no sector privado isso não acontece. No sector privado o produtor é polivalente. Tão polivalente que chegou a haver um grupo no *facebook* chamado ‘a culpa é da produção’! O meu caso é um bocado *sui generis* porque entrei como jurista e, como não é possível retroceder em categoria, quando passei para a produção fiquei a ganhar ligeiramente mais do que os meus colegas que desempenhavam a mesma função. Acho que todos os funcionários públicos ganham pouquíssimo, apesar de ter consciência de que estou a falar de barriga cheia face às práticas prevalentes no sector. Uma coisa que acho essencial – pode demorar trinta anos a resolver, mas é absolutamente fundamental – é de facto criar-se na sociedade a convicção de que as pessoas têm de ter boas condições de vida para se desenvolverem e não o contrário. É preciso desfazer aquela ideia de que uma pessoa tem que estudar e depois pode ganhar muito. A sociedade deve é garantir um conforto mínimo para que, com um nível de segurança humana básica, te consigas desenvolver e então retribuir à sociedade. Pensar desta forma muda tudo.

\*

Quando estava há um ano e meio no Teatro São Luiz, marcou-me muito a produção do musical *Evil Machines*, escrito pelo Terry Jones dos *Monty Python*. Tinha música original do Luís Tinoco, orquestra, uma data de cantores líricos: era um projecto com um grau de complexidade enorme. Os figurinos eram contratados em Londres, o Terry Jones esteve em Lisboa durante a carreira toda do espectáculo, era uma coisa meia ‘hollywoodesca’. Foi muito marcante, pela dimensão, pela exigência, pela complexidade de produção.

\*

A produção executiva não tem grande complexidade técnica. Tem uma grande exigência, o que é diferente. Exigência ao nível humano, psicológico, filosófico, físico. São precisas algumas características de perfil para se ser produtor, mas não é uma técnica. Não quer dizer que não fosse importante ‘tecnicizar’ a profissão, sistematizá-la, mas isso não está feito ainda.

Um bom produtor tem de ter tranquilidade e lucidez. Tem de ter um raciocínio objectivo e limpo, associado a objectividade e segurança. Tem de ser muito atento e muitíssimo polivalente. Apesar de não ser uma actividade tecnicamente muito complexa, implica muito conhecimento. É necessário acumular muitos dados, muita informação de muitas áreas diferentes. Uma coisa que aprendi com a Tiza [Gonçalves] é que muitas vezes há subtilezas reveladoras: por um pequeno pormenor, percebes logo o que é que está a acontecer ou que está prestes a acontecer. Acho que isso também é importante, ter essa dedicação à antevisão e à previsão, que se treina. E, acima de tudo, é preciso uma certa humildade e uma certa disponibilidade, generosidade, até. Por outro lado, como o produtor é muito solicitado e nem sempre, sabemos bem, com muita razoabilidade, encontrar o sítio, encontrar o momento em que pode fechar a porta, com legitimidade, e garante que ninguém vai deitar a porta abaixo é extremamente difícil mas é muito necessário para um bom produtor porque esses momentos de concentração protegem a estrutura, protegem o colectivo.

Estou convencida de que um artista jovem deve ter um produtor velho. Um produtor experiente. Eu percebo a tendência contrária: saem da escola, criam uma companhia, juntam-se uns aos outros. Pode haver, claro, dificuldades financeiras, mas também há agora um conjunto de pessoas e estruturas que dão esse apoio, que se preocupam com isso. Acho que quem está a começar deve procurar apoio experiente. Um produtor madurinho poupa-lhes sofrimento e dá-lhes aceleração. O mesmo vale para os produtores que estejam a principiar, comecem numa máquina já oleada, em vez de andarem a desbravar com o artista vosso amigo.

\*

Uma das coisas que acho absolutamente inaceitáveis é a forma como a ESTC [Escola Superior de Teatro e Cinema] trata a questão da formação jurídica dos alunos. Para além do programa ser desajustado (o que deveria interessar ter no

currículo são ferramentas práticas e noção de sistema, conhecer quais são os conceitos que estão na base de um determinado procedimento, etc.), o programa foi dado por uma pessoa formada em sociologia! Sem desprimor para a sociologia, mas eu não posso dar engenharia nem medicina. Direito é uma ciência social, e portanto tem um conjunto de conceitos e de metodologias que têm de ser transmitidos por técnicos especializados. Ando há anos a dizer isto. Não há formação suficiente. Actualmente, os produtores têm uma formação diferente, mas no campo jurídico não é a melhor. Eu sempre tive muita pena que o S. Luiz nunca tenha promovido uma formação para dotar a equipa de produção de conhecimentos mínimos na área técnica (luz e som) e em alguma actividade artística (por exemplo, nós não sabíamos ler uma partitura, não sabíamos nenhuma nomenclatura de orquestra, de teatro, etc.). É pena que nós não tenhamos tido acesso a formações mais especializadas. Principalmente porque, uma vez que o produtor tem uma função generalista (e quanto mais independente, mais generalista), tem de ter muitos conhecimentos transversais para ter o melhor domínio possível de todas as áreas pertinentes. No primeiro espectáculo que produzi, lembro-me que liguei à produtora da Cristina Branco e ela atendeu-me e disparou logo ‘4-4-2’. E eu, ‘hã?’. Ela repetiu ‘4-4-2, o diapasão, não é disso que precisas? Respondi, encabulada ‘ah, obrigada, mas não era isso...’ Desliguei, embaraçada, e perguntei logo ‘alguém me explica o que é o 4-4-2 e o diapasão?!’

\*

A minha relação com os artistas foi sempre meramente profissional. **Não tenho nenhum fascínio por artistas.** Isso surpreendeu-me. Sobre isso tenho uma história óptima. O meu irmão é consultor e um dia, trabalhava eu na produção no S. Luiz, a minha mãe liga-me entusiasmadíssima:

- Nem imaginas, o teu irmão está com um projecto na Globo, ele almoça todos os dias com os artistas das novelas!

- Eu também mãe, há seis anos.

- Ah, mas as tuas novelas não são brasileiras.

- Tudo bem, mãe, tá, tchau.

Este tipo de fascínio, eu não tenho. Quando entrei para o S. Luiz achei ‘uau, agora vou conhecer estas pessoas deve ser super interessante.’ E não foi. Para começar nunca tinha tempo para privar com elas, e quando tinha não me deslumbrava.

Não é que eu ache que eles são pessoas como outras quaisquer (não são!), não é que não admire profundamente o que eles fazem (acho-os maravilhosos), apenas não me deslumbram nem me fascinam, nem mais nem menos do que qualquer outro excelente profissional de qualquer outra área. Nunca me aconteceu viver uma relação muito intensa com um artista. Devo ter sido muito mais feliz assim, não sei.

Acho que a relação entre artistas e produtores deve ser como em qualquer outra área de negócio. Apesar de eu reconhecer todas as especificidades da área, todas as especificidades – até neurológicas! – dos artistas, apesar de eu reconhecer tudo isso, acho que não é essencial que a relação não seja uma relação normal, uma relação de trabalho como outra qualquer. Há pessoas com quem trabalhas de quem ficas amigo, porque tens afinidades. Mas isso acontece na cultura como acontece numa plataforma petrolífera. Olha, é isso, eu acho que a relação entre artistas e produtores devia ser normal, como numa plataforma petrolífera!

\*

Ultimamente, pressinto mudanças. Quando eu estava a trabalhar na EGEAC nenhum músico subia ao palco sem receber antes: nunca mais se ouviu falar nisso. Quando estive no S. Luiz havia sempre preocupações com as flores no dia da estreia: nunca mais se ouviu falar nisso. Havia preocupações com o *catering* no camarim. Caprichos? Muito poucos. Estas mudanças são reveladoras de que a classe artística está a sofrer uma normalização positiva, deixou de ter aquela ‘divice’ que tinha e isso é um factor que seguramente se vai repercutir na relação com a produção. Também me parece que há agora uma geração de artistas mais polivalente, mais instruída, vi várias vezes o próprio criativo juntar-se à produção para encontrar soluções. Por outro lado, **acho que os produtores se estão a tornar menos submissos**, o que é óptimo. Não sei o que é que nasceu primeiro, o ovo ou a galinha. Não são só as novas gerações que já não vêm com esse traço tão marcado, à medida que vão amadurecendo também se vão tornando menos submissos. Acho que é possível que isto esteja a acontecer. A sensação é de que há uma maior paridade no trato, e até na negociação, do que quando eu comecei a trabalhar há dez anos. Acho que há uma aproximação ao nível da paridade naquilo que é a reserva da função de cada um e aquilo que determina uma não sujeição óbvia e imediata de uma à outra. As coisas podem estar a mudar um bocadinho. Esta relação entre artistas e produtores revela um problema da classe, o produtor não pode ser entendido como

uma força maléfica! Acho que é uma reacção à perda de uma vantagem instalada que os artistas detinham. Qual é o interesse do produtor em limitar ou dificultar a vida ao criativo? Nenhuma, a não ser que precise. Então o produtor tem interesse que corra mal? É evidente que não.

\*

Quando exercia advocacia, era muito melhor tratada do que quando era produtora. Lembro-me de uma história que se passou no S. Luiz durante a preparação de um concerto no Jardim de Inverno. Chegou um tipo que se virou para mim em maus modos ‘olhe lá, não há água?’, ao que eu respondi ‘não sei, isso é uma incumbência da direcção de cena, mas eu vou verificar, aqui não está, não está no palco, quer que veja?’ Responde-me ele ‘isto não é assim, então um gajo chega e não tem água?’ E eu pensei: ‘este \*\*\*\*\*, que não sabe o que é o direito potestativo e está aqui a falar-me assim?’ Nessa altura tive um choque de estatuto e pensei ‘isto da produção realmente... é diferente. Ainda hoje lhe chamo o episódio do direito potestativo. Mas tirando esse momento, e um ou outro momento de ‘direito potestativo’ que tive, (o mesmo é dizer, momentos em que não era bem tratada), nunca senti muito o problema do ‘título’. Mas a verdade é que tenho imensos problemas em identificar-me. Dependendo do contexto, identifico-me ora como coordenadora do pólo, ora como jurista. Tenho realmente um bocado de esquizofrenia, não é fácil. E depois nos hotéis e no dentista ponho ‘advogada’, que é para eles terem cuidado comigo! Já não uso a designação ‘produtora cultural’ desde que saí do Teatro São Luiz. O que não quer dizer que não volte a usar. Se eu quiser ir viver para outro sítio, quem sabe se não volto a fazer produção? Às vezes tenho saudades, tanto do terreno como da parte da construção de um projecto. O problema é a idade, perspectivar agora voltar a trabalhar até às duas da manhã...

Talvez a produção seja uma actividade de início de carreira? **Tenho muitas dúvidas que fazer produção seja compatível com envelhecer.** Por um lado, acho que talvez seja compatível com uma direcção de produção porque a experiência tem muito impacto nesta profissão. A certa altura, já ‘viste o filme’ e já tens os atalhos todos da actividade, isso facilita. Já produção executiva, tenho dúvidas que seja compatível a partir de determinada idade. Tenho dúvidas por causa da questão da maternidade, tenho dúvidas por causa do cansaço, por causa do nível de tolerância com algumas exigências a que o produtor é sujeito considerando as características

específicas daquilo que é a intenção do criativo. Acho que aos cinquenta a pessoa está pelos cabelos. E ouve-se, entre os colegas, com 45 anos, aquela ideia 'eu tenho de mudar de vida,' já não dá... Alguns mudam de profissão, pelo desgaste ou por uma questão de estatuto. Há muitos produtores que passam a fazer programação, por exemplo. Acho que isso acontece muito porque há o entendimento de que um co-piloto a seguir é comandante, um tenente a seguir é não sei o quê. Mas não acho que passar de produtor a programador se possa considerar uma progressão natural. Acho que isto se resume a uma questão formal, de estatuto, o pessoal pensa, qual é o cargo a seguir, és produtor, director de produção e a seguir és o quê?

\*

Tenho muitas dúvidas de que, no nosso mercado, em Portugal, exista realmente a figura do gestor cultural. Senão vejamos: um director executivo num teatro não é um gestor cultural; o administrador de um teatro nacional não é bem um gestor cultural; um director artístico não é um gestor cultural. Nas estruturas privadas, geralmente, tens um criativo ou uma equipa de criativos e depois tens uma máquina operacional (produção, técnica). Aquele lugar intermédio, da pessoa que conhece para cima e para baixo, que pensa estrategicamente, esse lugar não tem liberdade para existir no sector público e no sector privado há poucos exemplos (talvez tu própria e a Cristina Correia na Praga tenham sido aproximações mas ainda assim...). Para mim, tal como o sistema existe hoje, o gestor cultural não tem tradução no mercado português. Esse espaço existe, está aberto, mas não está ocupado, não foi descoberto ainda. As estruturas ainda não reconheceram a necessidade desta pessoa intermédia que acompanha o director artístico e a operacionalidade com uma visão estratégica. Não há um reconhecimento dessa necessidade. Acho que nem o director artístico está para aí virado (quer é alguém que lhe resolva o dinheiro e a execução) nem o produtor tem tempo, tem é que se safar no dia-a-dia. E a verdade é também que o mercado não tem preparado profissionais para isso, quase não há formação académica, por exemplo. E os produtores não pensam nisso, pensam em ser programadores. Eu estou absolutamente convicta – pelo menos aos 41 anos – de que é necessário e seria profundamente vantajoso que esse espaço que está em aberto – da gestão cultural – fosse efectivamente ocupado.

17 de Outubro de 2018



Fotografia: Maurizio Agostinetti

## MIGUEL ABREU

Miguel Abreu, actor e produtor, estudou Direito (Universidade Católica Portuguesa) e Teatro, Formação de actor (Escola de Circo Mariano Franco). Em 1987 criou a produtora cultural CASSEFAZ. Em 1989 criou o CENTA-Centro de Estudo de Novas Tendências Artísticas, em Vila Velha de Ródão. Em 1990 é co-fundador do Fórum Dança e em 1999 funda a Academia de Produtores Culturais. Foi Director do Teatro Maria Matos (1999-2004), Programador de Teatro no Centro Cultural de Belém (2000-2004) e Director Geral de Produção e Programador de Teatro de Faro 2005-Capital Nacional de Cultura. Em 2009 cria o Festival TODOS-Caminhada de Culturas, que dirige até à data, e no qual assume a Direcção e a co-programação artística. É autor coordenador do Guia das Artes do Espectáculo I e II, do GAVE – Guia das Artes Visuais e do Espectáculo e do MOpEC (Mapa Orientador Para Empreendedores Criativos).

Nasci em 1963 em Lisboa. Toda a minha vida profissional foi orientada a partir de duas bases de formação: o Direito e o curso de Actor. Nesse tempo era difícil perceber como é que se ‘entrava’ para o teatro, não havia escolas específicas. Eu ia ao Bairro Alto, ao Parque Mayer, ia ao restaurante Trave almoçar quase todos os dias, ia estudar para a Brasileira... enfim, passava por todos os sítios onde eu sabia existirem actores, pensando ‘alguém há-de tropeçar em mim’. Pois nunca ninguém tropeçou em mim, nunca ninguém reparou em mim. Até que soube da abertura da Escola de Circo Mariano Franco com um Curso de Teatro onde me pude inscrever, tendo a Fernanda Lapa como minha professora. Sinto-me pupilo à moda antiga da mestre Fernanda Lapa. Tive dois mestres importantes no teatro: um, foi a Fernanda Lapa, comunista assumida, outro, o António Manuel Couto Viana, que era um homem das direitas, autor do hino da Mocidade Portuguesa, que nos ensinou teatro, a um grupo de miúdos da Escola Secundária D. Pedro V. Fez uma encenação, para nós, miúdos de 16 anos, gloriosa, da “Farsa de Inês Pereira” que foi um sucesso. Esgotou o Teatro Maria Matos de tal forma que em vez de um espectáculo acabámos por fazer dois, e mais outro na escola. Nessa altura, ele disse-me ‘se um dia gostares de ser actor, tens talento para isso’. Isso entusiasmou-me e depois mais tarde a Fernanda Lapa confirmou-mo como professora.

Frequentei simultaneamente o curso de Direito e as aulas de teatro. No último ano da licenciatura (eu já estava a fazer teatro profissional nessa altura), pensei, ‘se acabo isto, a seguir vem o estágio e nunca mais faço teatro.’ Falei com os meus pais, que só

me disseram para eu nunca ter vergonha de lhes vir a pedir apoio em caso de necessidade (lá está, a ideia de que eu iria, necessariamente, ter uma vida miserável se enveredasse por uma profissão artística). Decidi arriscar e disse para mim mesmo ‘vou viver profissionalmente disto’. Naquela altura, fazer teatro independente comportava uma marca ideológica muito forte, o teatro estava muito ligado à esquerda, aos comunistas. Comecei a viver muitas tensões no meu quotidiano, ia pôr a gravata a casa para ir para a Católica, depois tirava a gravata e punha uma gaze ao pescoço para ir para os ensaios... havia, e há, todo um código de roupas e de comportamentos e de relações sociais associadas – ou estás num lado, ou estás no outro. Alternar entre o Direito e as Artes começava a ser para mim uma coisa um bocado bipolar. Escolhi o teatro. Acho que fui corajoso. A formação jurídica, no entanto, foi essencial.

\*

Percebi bastante cedo a realidade do contexto das artes, dos modos de socialização e concebi logo ali uma certa ideia de ‘teatros’ e não de ‘teatro’.

Trabalhei como actor radiofónico, consequência de um concurso dos Parodiantes de Lisboa, na Rádio Comercial, quando estava no 2º ano da faculdade de Direito. Essa experiência despertou-me para o que era a exploração dos artistas pelo empresário artístico: começaram a não me deixar estudar no trabalho, quando eu não tinha gravações nem nada para fazer, e claro que isso mexeu com o meu sistema nervoso, vim-me embora ao fim de um ano.

Entretanto descobri o tal curso de teatro na Escola de Circo, com a Fernanda Lapa, que depois me convidou para integrar o elenco da peça ‘Deseja-se mulher’, primeiro espectáculo de teatro do serviço ACARTE criado pela Madalena Azeredo Perdigão, na Fundação Calouste Gulbenkian. Estávamos em 1984 e eu estreava-me como actor em palco. Foi uma estreia auspiciosa, estabeleci imensos contactos e passei os três anos seguintes sempre a trabalhar, até que houve um dia em que fechei a caixinha da maquilhagem e não tinha o que fazer. Esses três anos foram-me confirmando que os públicos não apareciam em muitos dos espectáculos. O auge de público que houve a seguir ao 25 de Abril tinha-se dissipado. Comecei a perceber que, no teatro independente, não havia abordagem nenhuma aos públicos, nada de comunicação, nada de marketing. Os artistas e os grupos de teatro pensavam que bastava os jornais escreverem e o público aparecia, e portanto comecei a ficar desgostoso com essa ausência de espectadores. Não me agradava nada ir

para o teatro às terças, quartas e quintas e vir para casa porque não se fazia espectáculo; aliás, eu já marcava jantares na convicção de que não ia haver espectáculo! Mas ao mesmo tempo isto não era uma visão de futuro e então decidi que tinha que pensar sobre o porquê das coisas, não havia de ser porque éramos incomunicáveis. Comecei a pensar acerca de qual era o nosso papel no esforço de nos aproximarmos das pessoas, e foi aí que decidi dedicar-me, também, à produção.

\*

Decidi então construir a minha vida profissionalmente no teatro, criando a Cassefaz, como uma produtora de divulgação cultural. Lancei a revista O ACTOR em 1987, fundamental para a afirmação da Cassefaz. A Cassefaz não surgiu como uma companhia de teatro, mas como empresa, apesar de na altura estarem em voga as cooperativas. Mas, da minha experiência, comecei a aperceber-me de que havia um sistema muito manhoso de não assunção de responsabilidades por parte de alguns grupos cooperativos. Nunca gostei de trabalhar numa ‘companhia’ onde eu andasse a varrer o chão, a pintar paredes, a lavar casas de banho, como um processo artístico integrado, e depois quando a peça estreava era ‘texto de’, ‘encenação de’ e sobre o elenco nada. O meu nome não existia e ninguém me pedia a opinião sobre isso. Ora o meu nome é a minha marca! Eu sentia que estava a dar o meu trabalho e não era reconhecido por isso. Eu tenho muito apreço pelo colectivo mas pelo colectivo a sério, com as regras definidas pelo colectivo, não é o ‘faz de conta que é colectivo’. Havia muito aproveitamento ideológico, com melhores ou piores intenções, isso será discutível, mas em todo o caso aquela filosofia de trabalho não me pareceu justa. Não me parecia justo que o encenador gastasse todo o dinheiro que tinha no cenário, e eu ficasse sem salário porque não havia dinheiro para pagar aos actores. Eu não conseguia compreender porque é que o cenário era mais importante do que aquilo que eu comia. Sobretudo porque essa decisão era tomada sem me perguntarem a opinião. Na hora do pagamento do salário o dinheiro não existia. Isso para mim não era, nem é, correcto. Ou todos decidíamos ou então uns eram os patrões (e que se assumissem...) e os outros (o meu caso) eram os empregados que tinham direito à sua remuneração. Ou és patrão ou não és patrão. Penso que foi por isso, reactivamente, que decidi criar uma estrutura onde, objectivamente, o responsável era eu. A Cassefaz – espectáculos, vídeos e publicações culturais, Lda. (Não escrevi ‘artísticos’ escrevi ‘culturais’; na altura ninguém percebeu essa diferença, mas ela é fundamental.) Portanto em 1987 criei

essa sociedade por quotas, o que na altura criou um certo sururu... mas rapidamente descobri que a Cornucópia também era uma sociedade por quotas e isso sossegou a coisa. Porque se a Cornucópia, co-pertencente ao reconhecido actor e encenador Luís Miguel Cintra, era uma sociedade por quotas por que é que a Cassefaz não podia ser?

\*

O meu pai gostaria que eu me tivesse dedicado ao Direito e a minha mãe gostaria que eu tivesse sido funcionário público. Todo esse mundo de segurança económica foi-me vendido como desejável e é por isso, creio, que eu tenho uma relação muito séria com o dinheiro. Sou hiper-conservador no que diz respeito a gastos. Não gasto nada sem ter a certeza de que posso gastar.

Na altura tinha um amigo alemão, farmacêutico, que me contou que o serviço nacional de saúde na Alemanha pagava 'Ks' às farmácias, pelos medicamentos. Ou seja, cada medicamento tinha um número de 'Ks' atribuído e o valor do 'K' era definido pelo Ministério da Saúde a cada ano. Pareceu-me um modelo justo para trabalhar em equipa, sobretudo quando não há dinheiro. Eu realmente não tinha capital para investir. Precisava do trabalho das pessoas, que não devia ser gratuito porque isso ia contra todos os meus princípios, mas não tinha capital inicial para lhes pagar nem me queria comprometer a pagar o que não podia. Portanto, comecei a criar uma tabela salarial em 'Ks' e a definir aquilo que eram as funções de cada um em cada projecto artístico. No fundo, criei um sistema misto de 'cooperativa' (na tomada de decisões) e de 'sociedade' (a trabalho diferente corresponde remuneração diferente) – uma forma de cooperação, um modelo híbrido de sociedade e cooperativa. Quando entrava dinheiro era dividido em função dos 'Ks' atribuídos, atempadamente, a cada colaborador – no fundo, é uma lógica de percentagem mas não sei porquê tem mais impacto junto dos artistas do que as percentagens. Uma tabela salarial em 'Ks'. Ainda hoje trabalho assim. Os espectáculos que tenho em cena neste momento são todos remunerados através do sistema de 'Ks'. Se não fosse esse meu amigo alemão a incentivar-me... Esse colo, e o dos meus pais, deram-me confiança para viver profissionalmente disto, com ética e com sucesso (entendo sucesso como independência).

**O artista, para ser livre, tem de se pensar e organizar como uma unidade de negócio.** Para não estar sujeito ao mercado de forma extrema tem de perceber o que é, para onde é que quer ir, de quanto dinheiro é que precisa ao final do mês. Tem de viver profissionalmente da sua profissão. Mas se eu disser a um artista que ele é uma

unidade de negócio a maioria deles ofende-se, chamam-me ‘capitalista’, acaba-se logo ali a conversa. As dificuldades económicas com que, infelizmente, muitos artistas vivem, são também, em certa medida, consequência da sua miséria intelectual.

Na Cassefaz prestamos serviços a clientes, que é uma palavra que também põe alguns criadores muito nervosos, não sei porquê. Digo, por isso, que parece haver um ‘sistema de vedetas invertido’, criadores e artistas que fazem de conta que o dinheiro não lhes interessa, nem a vida de luxos, nem a fama, nem o reconhecimento, mas que depois têm comportamentos completamente autoritários, egocêntricos e de vedetismo, desprezando muitas vezes quem os financia, os tais clientes, espectadores incluídos. Assumir o cliente é assumir uma relação profunda, é um voto de confiança. Enfim, cliente, utente, cidadão... há palavras a mais para uma ideia essencial: servir bem os *outros*. Acho que a nossa relação com a palavra cliente revela um embaraço muito católico. A minha avó também dizia ‘o dinheiro não se exhibe’. O que me parece bem, mas ao mesmo tempo faz com que mesmo que tenhas dinheiro fazes sempre o discurso de que não o tens. Parece mal ter dinheiro e parece mal falar de dinheiro. Os portugueses em geral, logo os artistas também, têm pudor em falar de dinheiro, não estamos confortáveis a falar de dinheiro... quando, em projectos com financiamento, pergunto aos artistas o que esperam receber de remuneração, a maior parte deles diz sempre que não sabe, mas depois se o colega do lado leva 10 e ele só leva 8 começam logo os atritos... Não pondera, nem avalia antes de falar, a razão dessa diferença.

Os artistas e os agentes culturais, produtores incluídos, tendem a criar cooperativas e associações mas, na realidade, na maioria dos casos querem todos ser patrões. Controlar. Mas parecem ter vergonha de assumir esse papel de controlo. Ou terão medo de assumir essa responsabilidade? Ou pudor? Patrão é uma palavra feia e velha? Eu sinto-me sempre a prestar um serviço a alguém, ao cliente, à instituição, ao artista que me contratou para o produzir... Sinto-me patrão de mim e do meu trabalho, e responsável para honrar compromissos face aos clientes e aos artistas.

\*

Um produtor cultural deve ter competências na área da programação cultural, nas artes, na gestão financeira, tem de dominar línguas, tem de conhecer as ferramentas informáticas. Tem, pelo menos, de ter a noção de que se tem de envolver com todos estes assuntos... depois, claro, pode e deve socorrer-se de outras pessoas, mais especializadas e competentes em cada assunto, criar equipas por si coordenadas. O produtor

cultural – que é distinto do produtor artístico e do produtor executivo – faz esta síntese, dialoga permanentemente com todas as partes envolvidas na criação. O meu entendimento de produtor cultural é que é um mediador ligado à criação (já que não há criação sem mediação), alguém que consegue encontrar soluções criativas para carências de desenvolvimento cultural identificadas nas populações. É ao serviço dessas populações que se propõe criar um projecto cultural, ancorado numa determinada narrativa, seguindo uma estética, desenhando uma identidade... e que depois vai procurar os artistas que se adequam àquele desafio. Este é o modelo de produção seguido no cinema e na música, em regra, mas não tanto no teatro onde prevalece ainda um pensamento, político, que se desenvolveu a partir das reivindicações das chamadas, digamos assim, companhias de autor... em Portugal o teatro subsidiado pelo Estado está, na sua grande maioria, alicerçado nas companhias de autor, nas estruturas ao serviço dos criadores. As coisas estão bastante distorcidas. No meu entendimento, o produtor cultural não é alguém que apenas gere um projecto, mas antes que o cria. Mas em Portugal os produtores, logo na sua fase de formação, já estão a ser ensinados a fazer só a gestão das vontades dos artistas-criadores, a fazer o frete, a ir buscar o café, a ir comprar materiais, a serem uma espécie de ‘criados’ dos artistas. Não são pessoas para se ouvir muito, excepto sobre as matérias que não interessam, segundo o artista, ao seu universo criativo. Claro que há excelentes criadores que são excelentes produtores, e fazem essa osmose na perfeição, mas, lamentavelmente, na sua grande maioria, não assumem esse seu lado de produtores, ignorando que essa mediação faz parte do seu acto criativo.

\*

Penso que **uma das profissões de futuro é a de produtor cultural**, no sentido que eu lhe dou, que é o de ser simultaneamente criador – criando bens culturais e artísticos, ou programando oferta artística e cultural. Eu penso que o programador, enquanto programador, se transformou numa aberração do sistema. Aproveitou-se do sistema. Ou seja, um director de um teatro sempre foi um director responsável quer pelas contas, quer pelos conteúdos artísticos, sempre teve uma visão integrada sobre a economia do teatro, dos espectáculos, dos públicos e mediante isso programava. Ora o programador, tal como se foi desenvolvendo no nosso pobre país, é uma consequência do modelo francês, uma nova figura de poder cultural e controlo artístico, a partir de meados dos anos 90 do século passado, copiado de um país com forte e diversificado espectro de oferta cultural e artística, implementado em Portugal sem o mesmo

enquadramento sociocultural. Se a ideia era o programador representar, ser porta-voz dos espectadores nos equipamentos culturais, rapidamente se transformou, pelo menos em Portugal, em criador, em autor de conteúdos, acompanhando-se de alguns artistas para os quais os equipamentos culturais, muitos deles públicos, passaram a trabalhar. O que num país com a dimensão de Portugal e com carências evidentes, desequilibra as dinâmicas de produção cultural revelando claramente uma tendência elitista, deixando ao cidadão comum o que lhe basta: as indústrias culturais.

\*

Há mais pessoas agora a fazer produção, mas são, na sua grande maioria, secretários de produção. Como o eram em 1975. Um director de produção numa companhia ou num projecto de teatro independente, serve para executar os planos, antecipando os problemas legais, financeiros, as necessidades dos artistas, ‘apenas’ isso. Não tem autonomia. Quem tem as rédeas do poder, num projecto de teatro independente, é o artista, o artista é que é o produtor, só que não assume esse seu lado de produtor, não o consciencializa nem verbaliza. Mas é ele quem decide, quer do ponto de vista artístico, quer do ponto de vista técnico-financeiro.

Os produtores deviam-se associar e reunir mais, e criar um modelo de proposta no sentido da produção em prol do cidadão, em prol do direito à fruição. A nossa Constituição separa o direito à criação do direito à fruição. Devemos estar atentos a essa diferença. **Devia fazer-se um livro branco da produção.** Diferenciando os produtores culturais, dos produtores artísticos e dos produtores executivos. Há muitos artistas que, na verdade, apenas desejam que o produtor os venda – que encontre financiamentos para o seu projecto. Querem que o produtor convença o Estado, os mecenas e os públicos que aquele é o melhor projecto ou espectáculo do mundo. É o que querem. E será legítimo, mas não se vendem nem se financiam artistas, como quem vende sabonetes. Muitos dos artistas não dão espaço, nem tempo, nem ouvidos aos produtores artísticos, querem apenas produtores executivos que lhes obedeçam, digam ámen. Hoje em dia estou a perceber que há muitos produtores focados em reivindicações sindicais, assalariados, desejosos de se encaixarem no Estado, ou nas autarquias, com reduzido perfil de risco, com mais perfil de produtores executivos. Não me agrada muito, mas aí está: a segurança do Estado que muitos portugueses procuram... e lá me lembro da minha mãe!

15 de Janeiro de 2019



Fotografia: José Frade

## MÓNICA ALMEIDA

Lisboa, 1967. Inicia a actividade profissional como ceramista e professora nas Artes Plásticas e Visuais. O percurso em produção e gestão cultural decorre a partir de 1996, como Produtora Executiva nas Festas de Lisboa e na colaboração com a companhia Teatro Meridional, nos domínios da Coordenação de Produção e da Assessoria de Gestão. Foi Gestora do Teatro Taborã, devolvendo uma actividade regular a este espaço cultural da Cidade, e Directora Executiva do Teatro Maria Matos, estruturando o seu modelo de gestão, após obras de reabilitação. Integrou o Conselho de Administração do Teatro Nacional D. Maria II, que implementou uma reorganização funcional e orgânica dessa empresa pública, adequando o seu modelo e estrutura a novas práticas de organização e coordenação. De regresso à EGEAC, foi directora do Projecto de implementação de um Sistema Integrado de Gestão e estruturou uma unidade orgânica de suporte centralizado à actividade global da empresa, como Directora de Administração Geral e Desenvolvimento. Desempenhou ainda funções de Assessoria à Administração da Fundação Inatel, essencialmente no âmbito da Direcção do Teatro da Trindade, bem como ao Conselho de Administração da EGEAC, para coadjuvação à Direcção do Museu de Lisboa e, actualmente, para as Artes Performativas, no que respeita aos Teatros Municipais sob gestão indirecta da empresa (cedidos e arrendados). Desde 2016, integra também o Conselho de Administração da Fundação Lucinda Atalaya, que assegura a continuidade e constante inovação do Jardim-Infantil Pestalozzi.

Tenho 51 anos e 3 filhos – um adulto e dois adolescentes. Acho que isso também me define, na medida em que é importante ter sido possível construir uma família, a par de um percurso profissional bastante intenso. Sou gestora cultural, é isso que os meus filhos escrevem naquelas fichas onde ainda aparece ‘profissão da mãe’. Às vezes não é fácil explicar-lhes o que é que isto quer dizer. ‘A minha mãe trabalha no Rossio a fazer reuniões’, foi uma descrição que usaram!

O meu trabalho é de gestão, sempre ao nível de direcção em instituições ou organizações que gerem o bem cultural, o que significa que, por exemplo, agora estou num museu, mas ainda há pouco tempo estava numa fundação, com um âmbito mais alargado e com actividade associativa. Trabalho na gestão cultural de uma forma bastante abrangente, normalmente em funções de liderança, o que inclui também a dimensão organizacional.

\*

O meu pai é uma pessoa muito habilidosa. Na nossa casa havia uma oficina, com um banco de carpinteiro, em que se construía objectos e peças para responder a necessidades e funções concretas. Havia esse lado do *saber fazer*. Os meus pais sempre me apoiaram, sempre me disseram que poderia ser o que eu quisesse, desde que fosse boa. Claro que quando lhes apareci com a folha de 25 linhas com um requerimento para mudar de curso (de Química para Cerâmica), ficaram um bocado surpreendidos. E foi mais complicado ainda quando fui para Escultura (na faculdade), porque havia uma noção clara de que seria uma ferramenta pouco eficaz, do ponto de vista profissional.

Tive um percurso um bocado curioso. Quando tinha 15 anos estava a estudar Química e decidi que queria ser oleira. Fui para a António Arroio fazer o curso secundário de Artes do Fogo e tive uma formação muito estimulante, sobretudo em cerâmica, com grandes mestres como professores. Portanto, até ao 12º ano, estudei artes plásticas e visuais. A seguir fui para a Escola Superior de Belas Artes de Lisboa (ESBAL), estudar escultura, e mais tarde montei uma oficina de cerâmica. Foi com os rendimentos do trabalho no atelier que consegui comprar o meu primeiro carro e fazer obras na minha primeira casa, arrendada, num pátio em Alfama. Depois dei aulas de História de Arte, Educação Visual, entre outras disciplinas desse grupo, e também alguma formação profissional na área da edição electrónica de artes gráficas. Ia ficar sem trabalho em breve quando alguém, um amigo da família, me diz que estavam a precisar de produtores para as Festas de Lisboa, se eu estava interessada em experimentar? E eu disse: ‘claro!’. Foi uma coisa ocasional, nessa altura não havia formação em produção, mas preferia-se pessoas que tivessem alguma sensibilidade, que fossem dinâmicas e proactivas; era mais determinante um conjunto de características pessoais que acharam que eu poderia ter. Apaixonei-me em absoluto pela tarefa de produzir, que convoca muito do que faço melhor: planejar, definir, estruturar, procurar soluções. O meu primeiro cargo nesta profissão foi como ‘produtora executiva para os bairros históricos’, na equipa do Gabinete das Festas de Lisboa (CML), em 1996.

Esta mudança foi providencial porque, para além de gostar muito do desafio proposto, na oficina [de cerâmica] estávamos numa fase de transição. Os outros colegas do projecto estavam numa onda mais ligeira, enquanto que eu estava empenhada em que aquele trabalho me desse para viver. Quando aparecia trabalho de sapa para fazer, havia pouco interesse e, naturalmente, fui ficando

mais sozinha. Ora eu não tenho grande vocação nem gosto para estar a trabalhar sozinha, a dimensão do grupo e da relação com os outros, da construção em colectivo, para mim era e é muito relevante. Quando fui trabalhar para a produção [executiva] foi uma realização muito grande deste ponto de vista. Acho que, para além das minhas características pessoais (tenho uma cabeça muito sistemática!), para começar na produção cultural me foi muito útil trazer a sensibilidade artística mais apurada, por ter formação na área de artes. Foi fundamental também para a relação com os artistas. Nesse mesmo ano em que comecei a trabalhar para as Festas de Lisboa, comecei também a colaborar com o [Teatro] Meridional, depois de ter recebido um telefonema do Miguel [Seabra], que estava à procura de uma produtora. Desde 1996 que trabalho paralelamente numa companhia de teatro independente, o Meridional, e na empresa que viria a ser a EGEAC (no início chamava-se EBAHL – Equipamentos dos Bairros Históricos de Lisboa).

Pensando nos trabalhos que se seguiram, no Teatro Taborda, no Teatro Maria Matos, no TNDMII, acho que o meu percurso profissional nesta área tem passado muito por estruturar casas, actualizar e implementar novos modelos. Fui sempre convocada para mudar as coisas: para reactivar um teatro fechado há 50 anos, ou para reestruturar a orgânica ou reforçar uma identidade, sempre numa perspectiva de mudança, que é uma outra dimensão muito importante da gestão. São processos muito perversos, porque é necessário imprimir um ritmo por vezes excessivo para produzir e ver resultados...

Considero que o meu percurso foi um privilégio: tive a possibilidade de ir aumentando a escala, de fazer uma evolução em que a experiência anterior foi sempre fundamental para o que veio a seguir. Um grande marco foi, sem dúvida, o trabalho no Teatro Maria Matos, porque foi uma oportunidade rara: montar um projecto de raiz. A circunstância de incluir a obra de requalificação do edifício e de ser a primeira experiência do Diogo [Infante] na direcção artística de um espaço cultural, aumentou a minha responsabilidade. Havia que definir tudo: a equipa, os horários, as funções, a comunicação, o conceito do projecto. Gosto muito dessa dimensão transversal, integrada, e projectar a reabertura do Maria Matos possibilitou tudo isso e foi muito intenso e feliz. Ter a oportunidade de começar pelo princípio é pouco comum e muito bom.

\*

Para mim, o produtor [executivo] é um director de projecto. Alguém que consegue ver bem o que tem em cima da mesa, consegue fazer um bom desenho de projecto, um cronograma ajustado, gerindo bem os recursos para a sua concretização, com capacidade de controlo na execução, que é um aspecto muito importante (juntamente com a avaliação) e acerca do qual ainda há uma aversão e incompreensão enormes. Desde logo, a questão do controle aviva-nos a memória do antes de 1974; mas também me parece que no sector das artes se continua a preferir uma menor proximidade com estas questões mais tangíveis da gestão. Há até uma visão tendencialmente mais negativa sobre a pessoa que tem essa responsabilidade.

No sector cultural, quer a produção quer a gestão, na minha opinião, estão sempre 'ao serviço' de uma causa maior, de algo que transcende. Se não, estás a inverter o jogo. Claro que o projecto pode ser ajustado, alterado, redefinido por questões de gestão. O produtor e o gestor são parte integrante do projecto e podem condicioná-lo, positivamente. Da minha experiência de trabalhar com directores artísticos, tudo é muito mais forte, coerente e tem mais qualidade, quando a estruturação é realizada à partida com as duas vertentes, ou seja: quando há uma parceria entre a direcção artística e a gestão. Uma vez que um director tem de dedicar-se a desenvolver conteúdos artísticos ou científicos com profundidade, é desejável que partilhe e divida áreas e abrangência de funções e responsabilidades. **Um gestor cultural não é o director financeiro de uma organização**, não pode nem deve ser reduzido apenas a essa vertente.

\*

A Expo 98 foi um marco que possibilitou o nascimento de uma geração de produtores, ao mesmo tempo que correspondeu a um período de afirmação da figura dos programadores. Quando fui para o Teatro Maria Matos, em 2005, fomos experimentar um modelo dual, que ainda hoje considero muito adequado. Esse modelo afirmou-se na dupla de director artístico e director executivo, que se justifica uma vez que a complexidade organizacional aumentou incrivelmente; hoje em dia, o nível de resposta que é preciso dar do ponto de vista administrativo é muito maior, tudo é muito mais exigente e a carga aumentou de tal forma, que se justifica um regime partilhado, de equipa... as pessoas não são elásticas! Por isso, em parte, pode dizer-se que a afirmação

deste modelo (de liderança partilhada) tem também que ver com essa complexidade institucional crescente e com a profissionalização das próprias organizações culturais. Mas, por vezes, esquece-se que os modelos não funcionam independentemente das escalas e sistemas de complexidade específicos de cada caso e contexto... **falta reflexão acerca dos modelos orgânicos mais adequados às características de cada projecto.**

A questão dos egos é inevitável. **Os directores artísticos que conheço são naturalmente egocêntricos.** E isso é um problema [no trabalho de equipa]. Quando digo que nós, os produtores e os gestores culturais, somos trabalhadores dos bastidores, isso não significa que não tenhamos ego. Também gostamos de ser reconhecidos. Agora, a expectativa não é estar na ribalta, é outro o nosso lugar, mesmo sabendo que em determinados momentos a acção da gestão foi decisiva para aquele resultado. Mas o rosto deve ser quem representa a essência da proposta, que é artística. Temos de ter essa humildade. E até podemos ter uma opinião formada sobre um determinado assunto, mas temos de a confrontar com o projecto artístico e respeitar essa visão. Estou à espera do mesmo respeito quando se trata de questões de gestão. O espaço que o gestor ocupa no projecto artístico depende muito dos intervenientes em si, das pessoas. Só funciona se estiverem alinhadas, se partilharem os mesmos valores na forma de fazer... quando começa a ser à cabeçada já não vale a pena. Para mim isto é um trabalho de coadjuvação, de cooperação entre as partes, isso é inequívoco. Só faz sentido se assim for.

Vejo a gestão ao nível da direcção, ao lado do director artístico. Mas faço esta ressalva: ao lado do ponto de vista orgânico, funcional, pois entendo que o rosto dos projectos é o seu director artístico, porque se trata de uma visão, da identidade do projecto. A produção [executiva] e a gestão são funções de bastidores, mesmo. Quando corre tudo espectacularmente bem nós não aparecemos. Às vezes é preciso reivindicar o reconhecimento do nosso papel.

Custa-me imenso quando me definem como a pessoa que trata dos orçamentos e da parte financeira, fico mesmo triste, pois continua a ser um estereótipo muito pobre e redutor, porque, normalmente, só chegamos aos números no final. Primeiro temos de perceber a proposta, perceber do que necessita, como é que vamos fazer, há tanta coisa... antes do orçamento. Também é comum, e fico incomodada, por vezes mesmo irritada, quando associam as nossas tarefas apenas ao 'procedimento', ao lado administrativo. Quem diz isso, normalmente não sabe

do que está a falar, não percebe o alcance de cada pormenor e se os projectos aparecem concretizados, muitas vezes é porque alguém se dedicou a desenvolver esses outros aspectos que não estavam a ser valorizados. É injusta essa colagem. Mas continuo a acreditar que a gestão se deve ajustar ao projecto artístico e que o contrário pode não acontecer.

\*

Sou de uma geração em que vingou a expressão ‘programador cultural’. Por isso, adoptei rapidamente a designação [profissional] de ‘gestora cultural’, porque achei que traduzia melhor o que fazia. Em todo o caso, não conheço muita gente que se identifique como gestor cultural, acho que usam mais ‘produtor’, ou ‘director de produção’, ou directores de alguma coisa. Estou convencida que **a maioria das pessoas considera que ser gestor é qualquer coisa menor**. Eu vejo o gestor numa perspectiva positiva, e considero que a expressão ‘gestão cultural’ é certa. O que fazemos mesmo é gerir, gerir de forma integrada todo o tipo de recursos. A gestão cultural implica ter uma visão que é transversal a muitas áreas. Não é acima nem abaixo da produção [executiva], é outro patamar, integra coisas diferentes. A gestão tem um alcance mais largo, integra outras dimensões. E há muitos produtores que vêm de um percurso de menor sucesso enquanto artistas... que mantêm uma grande vontade de participar na área artística, dos conteúdos, e preferem estar mais próximos de ser um director artístico do que um gestor.

Sou um bocado céptica relativamente à forma como a profissão [a produção] se está a construir, porque por vezes se valoriza um lado menos profissional, daquela pessoa bestial, porque sabe fazer de tudo, tem muitos contactos e é bom a desenrascar. Isso é depreciativo, pouco estimulante e injusto para o rigor que a profissão, na realidade, exige. Isso incomoda bastante e vejo que é uma prática regular para resolver os problemas da ausência de planeamento ou de estruturação dos projectos e das organizações. Faz falta formação na área da gestão [cultural], abrangendo as várias perspectivas: recursos humanos, comunicação, etc... Precisamos de dimensões de gestão associadas a diversas especializações e aplicadas à área cultural, em que o objectivo a alcançar tem um valor artístico e cultural, ao invés do habitual exclusivo valor económico-financeiro.

No fundo, **ainda estamos numa fase muito embrionária do processo de profissionalização nesta área**. E mesmo do ponto de vista da academia, fica-se

no cliché... e muitas vezes a resvalar para a programação... quer dizer, o gestor também programa, também pode programar, mas, lá está, valoriza-se mais o lado artístico. Há mesmo muito caminho a fazer. A percepção que tenho é de que tudo está mais virado para os projectos, para a produção e gestão com carácter mais pontual, dando pouca atenção à dimensão organizacional, que faz falta; mesmo quando estás em estruturas mais pequenas, faz falta esse pensamento organizacional. Uma visão global é muito útil a uma organização, em qualquer escala.

\*

Não são as questões administrativas que marcam em definitivo esta área. Uma estrutura profissionalizada que veja um gestor como um administrativo ou um responsável financeiro, é porque ainda não percebeu o que é que se pode fazer trabalhando com alguém que ajude a pensar um conjunto de áreas estratégicas, de planeamento, de decisão acerca do caminho a seguir, em que se inclui a dimensão do orçamento, da relação com o outro e das parcerias institucionais. Quem não valoriza isso, normalmente, tem práticas de gestão pouco desenvolvidas. Quando se experimenta, percebem-se facilmente as vantagens que o contributo do gestor [cultural] pode dar ao projecto ou à organização.

Temos um exemplo interessante em Portugal: os Teatros Nacionais (que juridicamente são EPE – Entidades Públicas Empresariais) têm um director artístico e a maioria das pessoas não faz a menor ideia da existência de um Conselho de Administração, que aí funciona como gestor cultural. E é engraçado que, nessas instituições, os directores artísticos dependem formalmente da Administração. Não quer dizer que deva ser assim, mas é interessante notar esse aspecto do modelo orgânico que foi implementado em Portugal.

\*

A gestão cultural vai continuar a afirmar-se, em Portugal, em primeiro lugar porque há uma dependência grande do financiamento público, por razões estruturais, e disso advém a necessidade de maior escrutínio, de maior transparência, de exigência – que me parece absolutamente razoável e certa – de bem gerir o dinheiro público, tudo isto faz com que aumente a necessidade de melhores competências na gestão. Mas a gestão não é apenas uma consequência do sistema, as exigências não

são só externas: a própria evolução do entendimento acerca do projecto, a vontade de o conhecer, de o avaliar, entre outros aspectos, justifica a necessidade da intervenção de um gestor. Se o sistema de financiamento porventura se simplificar, no plano administrativo, as exigências de gestão, paradoxalmente, vão ser maiores, porque vão exigir uma cultura de auto-avaliação e responsabilização, uma leitura cruzada do projecto artístico com o calendário, com o território, etc. É pouco linear que um bom autor ou encenador, como exemplos, tenha obrigatoriamente competências nestas áreas.

Vivemos numa sociedade capitalista. É muito importante avançar na resposta à pergunta ‘como é que o bem cultural pode ser valorizado fora do plano financeiro?’ É pensando na necessidade dessa resposta, contribuindo para uma sociedade mais desenvolvida, que vejo impossível, neste momento, dispensar uma visão mais integrada sobre os projectos.

\*

Gosto de me sentir ao serviço de um projecto, de um conteúdo, que é artístico, que é cultural e considero que somos gestores especiais, por sermos capazes de lidar com a natureza dos processos de criação artística, com as implicações que isso tem, na flexibilidade, na gestão dos egos e da imprevisibilidade.

Acho que se envelhece bem nesta profissão, porque a experiência [profissional] nesta área é realmente muito importante, permite encontrar melhores soluções, perspectivar outras possibilidades. Vejo-me perfeitamente a envelhecer a fazer o que faço. Não me consigo é ver num lugar sem capacidade de decisão.

13 de Novembro de 2018





Fotografia: Márcia Lessa

## NARCISA COSTA

Formada pela Escola Superior de Dança e pela Hoogeschool voor the Kunsten / European Dance Development Center, Arnhem, em Performing Arts. Trabalha como produtora e gestora cultural desde 1993, tendo colaborado com artistas e entidades de diferentes áreas artísticas, entre os quais o Festival Danças na Cidade, Re.Al/ João Fiadeiro, Expo'98, Parque das Nações, O Espaço do Tempo, Companhia Clara Andermatt, Teatro Meridional, Alkantara Festival, Arena Ensemble, Festival de Música de Setúbal e The Helen Hamlyn Trust. Integra a equipa da iniciativa PARTIS – Práticas Artísticas para a Inclusão Social da Fundação Calouste Gulbenkian.

Vim para Lisboa porque no Porto, onde nasci, não havia a possibilidade de fazer estudos superiores em dança. Fiz a minha formação toda em artes, primeiro em dança e depois, na Holanda, em Artes Performativas. Foi enquanto estudante de dança que me comecei a interessar por quem estava atrás do palco, por perceber como é que se fazia o espectáculo, e a gostar cada vez mais da ideia de estar ao serviço de um projecto, de fazer acontecer algo em que eu acreditasse verdadeiramente. A produção para mim é muito isso, quase um meio para permitir que aconteça a magia.

\*

Os meus pais não têm uma ligação significativa com as artes, e na verdade não gostaram muito da ideia de eu sair de casa para ir viver noutra cidade, e em particular para ir estudar dança. Acho que ficaram apaziguados com a minha escolha profissional a partir do momento em que perceberam que era possível eu viver do trabalho nas artes. De início, a produção surgiu no meu percurso precisamente como uma ajuda financeira durante a minha formação académica. Foi uma felicidade que essa solução tenha acabado por se tornar uma paixão mas ela começou, realmente, por ser a resposta a uma necessidade. Comecei a trabalhar em produção ainda era aluna da Escola Superior de Dança. Nos anos seguintes ao curso, fui desenvolvendo algum trabalho artístico mas cada vez mais tinha solicitações para a área da produção e era essa que me remunerava (não era o coreografar ou dançar), de forma que cada vez mais a produção foi tomando espaço na minha vida e foi fazendo sentido.

\*

Nunca trabalhei de forma fixa no mesmo projecto durante muito tempo, sempre gostei de saltitar. Tenho curiosidade em saber como é que diferentes pessoas resolvem questões idênticas e como é que funcionam os projectos de áreas artísticas diversas. Por isso, produzi companhias de dança, teatro, festivais, música e cheguei também a trabalhar em cinema e televisão. Os projectos que fiz, fi-los sempre com grande paixão. Não consigo sequer identificar trabalhos que tenha feito unicamente por precisar financeiramente de os fazer. Sempre tive muita sorte, enquanto estive ligada a um projecto, era porque estava fascinada com que nele fazia. Acho que preciso de estar em estado de paixão para com aquilo que faço, e talvez também por isso tenha precisado de ir saltando de projecto em projecto. Fui procurando diferentes experiências, sendo que o meu foco começou por ser a dança porque era de onde eu vinha – ainda estudante, colaborei na primeira edição das Danças na Cidade com a Mónica Lapa. Mais tarde, no Parque das Nações, iniciei a minha experiência nas artes de rua, no teatro e a na música. A Expo 98 foi um marco na minha aprendizagem, na medida em que fiz produção com condições (equipas, meios técnicos, logísticos e financeiros) a que nunca tinha tido acesso nos trabalhos com companhias independentes até então. Em termos de experiência profissional, e até mesmo de vivência artística, tudo aquilo que pude ver durante a Expo 98, e a forma como se trabalhava com meios adequados, constituiu uma experiência marcante no meu percurso.

Foi bastante mais tarde que a ligação entre arte e comunidade começou a ter uma importância determinante para o meu caminho profissional. Aconteceu numa época em que eu coordenava o Festival de Música de Setúbal, com uma vertente social muito expressiva e estruturante, e ao mesmo tempo fazia direcção de produção do Arena Ensemble que, sob a direcção do Marco Martins, criou um espectáculo com os trabalhadores dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo. Esses dois projectos tornaram-me consciente desta outra vertente artística, a arte participativa. Estas experiências mexeram realmente comigo e penso que é por as ter vivido de modo tão intenso que, neste momento, o que faço é gestão e produção de projectos onde está presente a ligação da arte com a comunidade, a arte que junta profissionais com não profissionais, que se aproxima das pessoas na sua ‘vida real’. É a produção ao serviço de uma causa artística e social em que eu acredito muito.

\*

Esta profissão ocupa uma grande parte do meu espaço e da minha vida pessoal. Vivo muito do meu tempo para os projectos. Esta entrega, por parte de um produtor, é algo que me parece que os artistas muitas vezes procuram, por isso costumo dizer que sou uma produtora que lhes é confortável, dou segurança, dou conforto, porque dou muito de mim; ou seja, sou uma pessoa que, por personalidade, serve bem a necessidade de segurança que os artistas precisam de sentir num produtor. “Encaixamo-nos” bem. Claro que este grau de entrega é muitas vezes esgotante. Ciclicamente, sinto e digo para mim mesma que “outra experiência como esta já não aguento”... até chegar um novo desafio que me faz renovar a paixão e o *stock* de energia. **A frescura do começo, a energia de um novo projecto é uma coisa incrível e viciante.** É parte da minha vida.

Naturalmente que a idade e a experiência nos ajudam a saber defender-nos do desgaste desta profissão, hoje já sei proteger-me melhor. Mas penso que este desgaste está, muitas vezes, relacionado com as más condições de trabalho que ainda temos nas áreas artísticas... No meu caso pessoal, dou por mim muitas vezes a fazer o trabalho que deveria ser feito por uma equipa com várias pessoas, porque as estruturas para quem eu trabalhava não tinham capacidade financeira para contratar mais colaboradores. São estas condições que nos podem levar ao esgotamento: o facto de nós, produtores de estruturas pequenas, estarmos muitas vezes a fazer, sozinhos, o trabalho de uma equipa.

\*

Vivi grande parte do meu percurso profissional no universo dos recibos verdes. Acredito que a geração mais nova tem já um acesso mais generalizado aos contratos, mesmo que sejam de curta duração. Quando eu iniciei a minha carreira, no início dos anos noventa, acho que não conhecia ninguém que tivesse um contrato escrito, as estruturas independentes na área da dança estavam a começar e, que eu me lembre, não faziam ainda contratos com os seus colaboradores. Em termos financeiros, tenho procurado um equilíbrio: tentar perceber o que é possível para uma determinada estrutura com um financiamento reduzido pagar-me e, ao mesmo tempo, o que é que eu preciso para estar confortável e ser capaz de fazer um bom trabalho. Aquilo que me aconteceu de forma mais recorrente, foi oferecerem-me *part-times*

que deveriam ser trabalhos a tempo inteiro. Cheguei a fazer dois *part-times* que eram claramente dois *full-times*, e isso aconteceu-me mais do que uma vez. Acho que é uma situação comum em estruturas que não têm capacidade financeira para ter uma equipa dimensionada às necessidades do seu projecto. E, em algumas situações, porque gostava realmente do projecto, acabava por aceitar condições que não eram as mais justas. Para mim, também tem sempre muito peso aquilo que recebo dos projectos para lá do aspecto financeiro e das condições de trabalho. É aquela história de que falava antes, da paixão e do lado humano; isso não paga todas as contas que eu gostaria e que acharia justo, mas preenche-me e faz-me sentir realizada.

\*

Há diferentes tipos de produtores e diferentes funções dentro da produção. Se o que vais fazer na produção é uma tarefa unicamente executiva, bom, então há muita gente que a pode executar bem; e um artista ou uma companhia podem estar à procura apenas de alguém que execute as suas ideias quando procuram um produtor. Eu seria uma péssima produtora se me pedissem que fosse unicamente executiva, ao fim de três dias estaria completamente desmotivada, porque o executar apenas não me interessa. Quando passei pelo cinema (é verdade que não foi enquanto produtora mas enquanto assistente de realização), o que vi sobre a forma como trabalham, muito hierarquizada e com as funções muito estanques... eu não seria capaz de trabalhar daquela forma, preciso de estar envolvida no todo do projecto. Mas ser um produtor com uma boa resposta executiva é essencial para ser um bom produtor.

Em mim, não tenho muito enraizada uma consciência hierárquica. Isso às vezes é um problema porque para mim as relações são sempre olhadas de forma horizontal. Não sinto que apenas os produtores são os meus pares, sinto também que os artistas são os meus pares. Porque eu não trabalho a produção de uma forma puramente executiva; trabalho e discuto os projectos a nível de produção e até a nível artístico com quem os está a fazer comigo, normalmente com a direcção artística. Por isso considero que, profissionalmente, são meus pares. A minha relação com os artistas é totalmente uma relação de paz. Os projectos que faço são projectos que penso em conjunto com alguém, mesmo que a ideia parta da outra pessoa, a ideia é desenvolvida em conjunto, não é uma ideia que me chega e sobre a qual eu não possa opinar, ou mudar. E encontrei sempre nos artistas esta abertura para a partilha. Acho que chego aos projectos com alguma disponibilidade e generosidade

para poder enriquecê-los e, até agora, consegui sempre ser integrada na equipa como alguém que vem trazer algo para melhorar o projecto. Nunca senti resistência. Acho que isto tem que ver com traços da minha personalidade. Há, da minha parte, um sentido de responsabilidade muito grande relativamente aos projectos, o que dá algum conforto às pessoas que estão envolvidas. Sabem que eu estou lá, que vou tomar conta, e isso, se calhar, tem-me permitido ter um espaço de intervenção que não é conflituoso. Sinto que os artistas com quem trabalhei até hoje confiaram em mim. Não faz parte da minha personalidade ter uma participação agressiva ou destrutiva, acho eu. Penso que sou uma pessoa de fácil relacionamento, uma colaboradora confortável.

Para mim a tensão que existe entre o produtor e o criador tem sempre por base aquela sensação de uma discussão que se tem com um amigo: vamos estar em desacordo sobre algumas coisas, mas isso não vai pôr em causa o que queremos fazer juntos. Claro que há tensão: basta nós, produtores, nunca termos dinheiro para aquilo que os artistas querem fazer, não é? Mas no final de uma discussão sobre um projecto não nos vamos zangar, porque fazemos parte do mesmo grupo e queremos o melhor para o projecto. Sou uma sortuda, acho eu, no meu percurso fui fazendo escolhas com o coração e deram certo.

\*

Vejo a direcção de produção ao lado da direcção artística, a trabalharem lado a lado para criarem o projecto. Neste momento da minha carreira (não foi, obviamente, sempre assim), acho que se pode chegar a uma estrutura que já existe há muito tempo, que tem uma direcção artística consolidada e, claro, se calhar numa primeira fase o produtor vai estar um pouco “abaixo” daquilo que é a equipa mentora do projecto mas, na minha perspectiva, essa situação tende a evoluir até que a responsabilidade de produção esteja ao nível da responsabilidade artística do projecto. Isto para mim é que o é natural na relação de trabalho.

Os artistas têm de ouvir os produtores, e têm também de fazer-lhes perguntas. Muitas vezes, o artista chega com uma ideia e está à espera que aquela pessoa a concretize; ora, perguntar o que é que a outra pessoa acha, e ouvi-la, pode fazer a diferença. Eu tenho a sorte de ter tido esses diálogos, mas acho que há muita gente que não olha para o produtor como um par. Acho que os artistas precisam de olhar para o produtor como um par, ouvi-lo e questioná-lo sobre o seu próprio trabalho;

não é questioná-lo sobre como é que ele vai fazer o seu trabalho de produtor, é questioná-lo sobre o que vão fazer em conjunto.

\*

Não sinto que possa falar sobre a profissão de produtor de uma forma generalizada; posso falar das minhas experiências, mas sei que elas são muito singulares. Há muitos bons produtores de diferentes perfis, dependendo do projecto e da forma como se quer desenvolvê-lo. No início do meu percurso enquanto produtora, havia uma coisa em que pensava muito, que era a vantagem que eu tinha em ter sido bailarina, coreógrafa, em ter estado do lado artístico. Isso permitiu-me perceber e antecipar o que é que cada projecto iria precisar, o que é que cada pessoa que está em palco iria precisar, o que é que seria interessante discutir com quem está a criar. A minha formação foi, portanto, uma grande mais-valia na relação com os artistas.

Sou a produtora que está lá, sou a produtora da relação directa com as coisas, a que vai aos ensaios, que opina, sou muito envolvida no processo de construção. Não estou nos ensaios para ir buscar um café, estou lá porque estou a pensar e a discutir o projecto com a restante equipa. E, obviamente, também estou lá para resolver as necessidades práticas, se vejo que são precisas três cadeiras para o ensaio do dia seguinte, trato de as providenciar.

Acho que é importante irmo-nos lembrando sempre, nesta profissão, de duas coisas essenciais: tempo e atenção. É preciso permitirmo-nos tempo para pensar e tomar decisões; é preciso prestar atenção a tudo o que se passa à nossa volta. Para mim, estes são dois aspectos muito importantes para quem quer fazer produção e que, quando somos jovens e estamos focados em “fazer, fazer, fazer”, facilmente menosprezamos.

\*

Quando fiz direcção de produção do Alkantara Festival, trabalhei muito com jovens que estavam a finalizar os estudos na área da produção na ESTC ou na ETIC, e foi uma experiência muito rica, vi pessoas interessantes e com muita curiosidade. Eu gosto muito de trabalhar com jovens e de aprender com eles. A experiência de formação que trazem é bastante distinta da minha: têm uma base teórica, chegam com algumas certezas que vão ser postas à prova e sabem umas quantas

regras e fórmulas *by the book*, que eu não sabia quando comecei a fazer produção. Perguntei-me várias vezes, ‘que produtores serão eles no futuro?’. É óptimo existir hoje a oferta de formação superior na área da produção, às vezes tenho pena de não ter tido acesso a ela em jovem.

\*

Da forma como eu vejo e vivo a profissão, acho que irei fazer produção até morrer. Continuo a fazer acontecer projectos em que acredito. Esta curva que fiz no meu percurso, e que me levou até à área da arte e comunidade, dá-me um retorno emocional muito grande; faz-me sentir útil na vida das pessoas que neles actuam, de uma forma mais urgente do que aquela que eu sentia anteriormente, com projectos que não tinham uma tão clara preocupação social. Não é que uma forma de arte seja mais importante do que outra, mas neste momento, sinto que as pessoas que já vão habitualmente a um Teatro Nacional se calhar precisam menos de mim do que as pessoas que ainda não tiveram hipótese de chegar às artes e de experimentar a sua prática.

\*

Embora aquilo que eu faço seja gestão de projectos culturais, não estou habituada a denominar-me ‘gestora cultural’. É isso que eu faço mas, por hábito, costume denominar-me ‘produtora’. A gestão de projectos, como eu a pratico, tem sempre uma vertente de produção, mas também uma vertente de inter-relação e assistência à direcção artística. Penso a gestão como algo que implica ser-se co-responsável por um projecto como um todo. Mas é engraçado que eu não utilize, habitualmente, a denominação ‘gestora’ para falar de mim. Acho que é mesmo uma questão de hábito; sempre me chamei produtora desde os meus primeiros trabalhos, depois veio esta nova denominação de ‘gestora’ mas, na verdade, eu já era outra coisa há vários anos: a produtora. No outro dia fui ao médico e ele perguntou-me: ‘profissão?’, e eu fiquei a pensar o que é que devia responder para que não me fizesse de seguida mais umas tantas perguntas sobre o que é exactamente aquilo que eu faço. E o que decidi responder foi ‘produtora de espectáculos’; achei que, dentro das várias funções que desempenho esta tinha uma descrição clara e, assim, ele não me ia fazer mais perguntas.

15 de Janeiro de 2019



Fotografia: Eduardo Amaro

## NUNO RICOU SALGADO

Nasceu no Bairro Alto (1968) e cresceu no Rio de Janeiro. Começou a trabalhar no Chapatô nos anos 90, e durante 16 anos coordenou o Departamento Audiovisual onde fotografou e filmou a vida deste projecto. Esteve ligado, como produtor e programador, a várias actividades: ciclos de cinema, espectáculos, filmes e festivais. Fez a direcção de produção da Companhia do Chapatô. Em paralelo, entre 1997 e 2013, produziu vários espectáculos teatrais com encenação de Francisco Salgado. Foi Director de Produção do Doclisboa em 2004 e do Seminário "Doc's Kingdom" em 2005, Serpa. Em 2005 participou na criação da Procur.arte Associação Cultural onde assume a direcção artística de vários projectos, tal como: "Pisa-Papéis – Roteiro das Artes do Espectáculo" (2004/11); "FORMAS – Plataforma de Artes Performativas de Tavira" (2008/11); a Ópera "Crioulo" no CCB, com coreografia de António Tavares e música de Vasco Martins (2009); "Entre Margens", projecto de arte pública desenvolvido em 8 cidades do Douro (2010 /13); "Flâneur – New Urban Narratives", projecto europeu de arte pública com 14 países e 20 entidades apoiado pelo Europa Criativa (2015/16); "Parallel – European Photo Based Platform", projecto de fotografia contemporânea com 16 países e 18 membros, apoiado pelo Europa Criativa (2017/21). Tirou o Mestrado de Produção Teatral na ESTC (2011/14) e em 2013 recebeu o Prémio Natércia Campos para Melhor Produtor Português.

Nasci no Bairro Alto, cresci no Rio de Janeiro e trabalho em Portugal. Sou produtor cultural. Produzo coisas, animado pelo conceito da 'produção criativa', ou seja, de alguém que tem ideias, e que tenta concretizá-las. Isso é o que me dá gozo, que as coisas aconteçam. Não gosto muito de estar na frente, gosto mais de estar perto de todo esse processo de criação que acontece *atrás* do palco. Penso que é uma característica de muitos produtores, alguma timidez, alguma aversão a estar no palco. Quando é necessário, dou a cara profissionalmente pelos projectos, mas não é o meu lugar natural.

Cresci entre o Brasil e Portugal, viajava o tempo todo, de maneira que tenho essas duas referências que são muito importantes: o lado mais eufórico, mais carnavalesco do Brasil, o lado de não ter medo de pensar em grande, e o lado artístico português que me permitiu ter uma outra vivência, uma vivência europeia. A minha mãe é Tété [Teresa Ricou] por isso, obviamente, também acompanhei desde sempre o desenvolvimento do Chapatô, trabalhei lá com a minha mãe durante dezasseis anos. Mas não me formei na escola de circo, sempre trabalhei

em fotografia e em audiovisuais. Trabalhei muito como fotógrafo, a fotografar os outros, ou seja, mesmo a minha componente artística é atrás do filtro, atrás da lente, para dar presença aos outros. A ribalta nunca me interessou. Não sei nada de malabarismo, nada de artes circenses. A minha formação é em imagem, só muitos anos depois fiz um mestrado em produção cultural.

Quando comecei a trabalhar em produção, não havia o papel do produtor, eu não tinha profissão, os meus filhos não sabiam explicar o que eu fazia na escola. Hoje em dia já sabem.

\*

Sempre trabalhei no universo do Chapitô, que é multidisciplinar, mas mais próximo das artes performativas. Em paralelo comecei a produzir peças do Francisco Salgado, umas 15 peças por aí, fizemos várias. Houve um momento muito importante também no meu percurso que foi a produção da companhia do Chapitô que foi criada pelo João Sena, com ex-alunos da escola, em que eu desenhiei a estratégia da companhia. No fundo, sou da 'teatra'. Quando saí do Chapitô decidi dedicar-me a outros projectos e fundei, em conjunto com outros criadores e parceiros, a associação Procurarte. O nosso primeiro projecto foi o 'Sonho de uma noite de Verão' no Algarve durante a Faro Capital da Cultura em 2005. Foram-se seguindo sempre outros projectos, até hoje, não paramos. Houve um projecto grande que fizemos, o Pisa-Papéis, que para mim foi muito estruturante. Era um guia das artes performativas, tinha o objectivo de levar os espectáculos portugueses ao mercado. Hoje em dia já se pode falar em 'mercado'; quando lançámos isto, em 2005, não se podia falar em 'mercado', não havia 'mercado', parecia que os espectáculos não se vendiam, que as pessoas viviam do ar, sendo irónico. Fizemos cinco edições e ainda hoje, passado 'séculos' me perguntam se haverá nova edição. Mas são projectos que têm dinâmicas próprias, têm o seu momento. Eventualmente o Pisa-Papéis surgiu antes do seu tempo, tinha aspectos que surgiram antes das necessidades que temos hoje. Acabou quando tinha que acabar. Mas continuo a achar, humildemente, que foi uma perda para o tecido cultural português não ter um instrumento como esse, anualmente actualizado, de promoção da produção portuguesa no plano mundial. Falta essa visão em termos de grande política cultural, tanto é que o projecto nunca foi suportado estruturalmente por fundos públicos (apenas tivemos acordos de distribuição com algumas entidades estatais).

Sempre estive fora do sistema. Nunca estive numa grande instituição, nem em nenhum projecto rico. Acredito na cultura como motor de desenvolvimento e tenho pena que esse entendimento não exista verdadeiramente em Portugal.

Tenho muitas ideias. Há umas que acontecem outras que não acontecem, e as que acontecem ocupam o lugar das que não acontecem e vão moldando o meu percurso. E uma pessoa também vai se desgastando, você não se realiza se não conseguir fazer as coisas. Os cortes estruturais nos apoios às artes por volta de 2008, por exemplo, foram muito duros e às tantas cansamo-nos de fazer coisas sem condições. No fim de contas, foram os projectos bem-sucedidos que nos foram guiando, e que aconteceram sobretudo com apoios internacionais. Acho que o enquadramento português continua muito fechado, é um jogo de cartas marcadas, é um problema estrutural português e que leva a alguma entropia. A minha escolha, visto que não tinha espaço e que vivo da produção, foi encontrar oportunidades onde ninguém ia. Surgiu uma oportunidade para irmos para o Douro (infelizmente, uma região esquecida), para criar um projecto de grande dimensão. Fui para lá com o apoio não da área da cultura mas do QREN, do ON2 para as indústrias culturais. Os fundos comunitários da região Norte estavam nessa altura muito bem desenhados, fruto de um trabalho de bastidores, pelo que foi possível fazer um projecto artístico sem o travestir de outra coisa qualquer. Fomos responsáveis pelo conceito e pela direcção artística (o Museu do Douro foi a entidade promotora). Foi um projecto de migração, praticamente imigrei durante três anos para o Douro. Foi muito duro no plano pessoal, para mim e para a minha equipa. Fechámos o nosso escritório em Lisboa, passámos a viver oito meses por ano lá. Este projecto [Entre Margens] nunca poderia ser feito no Porto ou num grande centro. É muito interessante trabalhar nos sítios onde ninguém vai. Acho que tenho esse lado ‘social’, fruto talvez da experiência do Chapitô.

O Douro é um território difícil, mas ao mesmo tempo mágico. Uma vez, em Santa Marta de Penaguião, que era um dos sítios mais pequenos onde o projecto se realizava, cheguei e não vi ninguém da produção. Perguntei ‘onde é que estão todos?’, e vim a descobrir que estavam todos a fazer uma sesta, porque já estava tudo pronto às quatro da tarde. É tudo diferente. Trabalhar no Douro é duro. mas depois de ter feito a ‘escola de vida’ do Chapitô, e de ter feito a ‘escola’ do Douro, o resto é *peanuts*! Foi na sequência desse projecto que fui desafiado por alguns parceiros europeus a trabalharmos em conjunto. Comecei a desenhar outro projecto de arte pública a nível europeu, uma grande candidatura, ao programa

Europa criativa. Durante um ano estive sentado ao computador, em casa, a construir a candidatura do Flanêur, um projecto em rede, em que um conjunto de fotógrafos era desafiado a produzir novas leituras sobre o território urbano tendo como ponto de partida o conceito de *flâneur*. Durante este projecto fizemos uma exposição em Mansfield. Mansfield é, quase literalmente, um ‘reduto de homens’ – é uma cidade no interior de Inglaterra, nas Midlands, uma cidade muito dura, com problemas sociais graves, muito alcoolismo, muita violência, porrada às seis da tarde, é uma cidade perdida do meio do nada. Lembro-me de um momento tenso durante a exposição, em que alguns tipos começaram a dar pontapés à estrutura, e alguns dos mineiros mais velhos impediram, dizendo ‘respeito, esse aqui sou eu.’ As pessoas reconheciam-se naquilo, essa relação era muito interessante. É uma das razões pelas quais gosto de fazer este tipo de projectos de arte pública, pelo impacto que tem nas populações.

\*

O meu ADN é um ADN teatral e associativo. Por isso, a Procurarte é um colectivo, é uma associação cultural, onde há vários contributos de diferentes pessoas e com uma direcção conjunta. Não é um projecto de autor. Os projectos em si têm que ter uma liderança, claro, cada projecto tem um responsável, tem um produtor; mas a dinâmica de trabalho da associação é colectiva, as grandes decisões são tomadas colectivamente. Tento manter esse espírito de partilha, mesmo por vezes não concordando com decisões que o colectivo toma. Faz parte da dinâmica. Essa dicotomia empresa-associação é um problema de somenos, a Cornucópia era uma empresa, há muitas entidades que são empresas... nós sempre estivemos desenquadrados. Somos uma associação cultural sem fins lucrativos, logo não temos enquadramento pelo lado da economia; se fazemos um trabalho ligado à economia, não temos enquadramento pelo lado da cultura. Esse desenquadramento do pensamento português às vezes aborrece-me, está um pouco atrasado... leva muito tempo a articular-se com dinâmicas internacionais em que estas sinergias já são habituais.

\*

Desde há três anos tenho um contrato de trabalho com a Procurarte. Demorei muito a conseguir isto. Claro que ter contrato é muito simpático. Na lógica teatral,

não me atrapalha trabalhar por projectos, sempre trabalhei por projectos, acaba, entrega, e faz um novo, não é dinâmica que me seja estranha. Claro que tens de ter projectos em catadupa para te manter. Mas sou patrão de mim mesmo, por isso só posso reclamar de mim. Dentro da Procurarte a grande diferença é que nos últimos anos temos conseguido ter projectos que têm um horizonte mais alargado (o Entre Margens, três anos; o Flaneur, dois anos; o Parallel, quatro anos, que é uma coisa que eu nunca tive na minha vida!). E depois, entre uns projectos e outros, recebemos algum dinheiro da segurança social, do fundo de desemprego, uma vez que tínhamos contrato e este tinha acabado, isto foi o caso do Flâneur, por exemplo. Em todo o caso, eu devia receber muito mais do que recebo. O dinheiro é muito pouco. Actualmente, estamos a trabalhar numa plataforma europeia que tem como objectivo potenciar a integração de novos artistas e curadores no sistema artístico europeu. Mas mesmo esse projecto, que é grande, depende de uma garantia bancária que foi dada com base na minha casa e na do Francisco!

\*

Um produtor tem de trabalhar com paixão. Sou absolutamente realizado a fazer o que faço. Sou um insatisfeito crónico relativamente às coisas que faço, mas sinto-me realizado. Gosto muito de planear, trabalho muito com o *Microsoft Project*, mas também gosto muito do trabalho com o telefone, de resolver as coisas directamente. Sou um tipo prático. O trabalho da produção é tenso.

Sempre participei nas redes informais que existiram, de programadores e de produtores, neste momento estou mais afastado. **Acho que falta uma organização de classe**, entre os produtores, e no tecido artístico em geral. Temos uma classe que se dá pouco ao respeito. Há muitos bloqueios, os curadores falam pouco com os artistas, eu gosto de criar as circunstâncias para surgirem essas oportunidades de diálogo. Esta relação é muito vertical, um dos objectivos que tenho é tornar mais horizontal a relação entre artistas e curadores. Eles precisam uns dos outros! Se as relações entre artistas e produtores forem mais evoluídas e cordatas, há tarefas que são feitas com mais naturalidade. Sabemos que a área artística é muito histriónica, é relativamente fácil surgirem comportamentos de prima-donna. Os produtores têm uma visão menos egocêntrica, mais estruturada, sobre os projectos. Para mim, o papel do produtor está no centro, articula-se com a direcção artística, com a técnica, etc. Faço a diferença entre o produtor cultural e o produtor executivo,

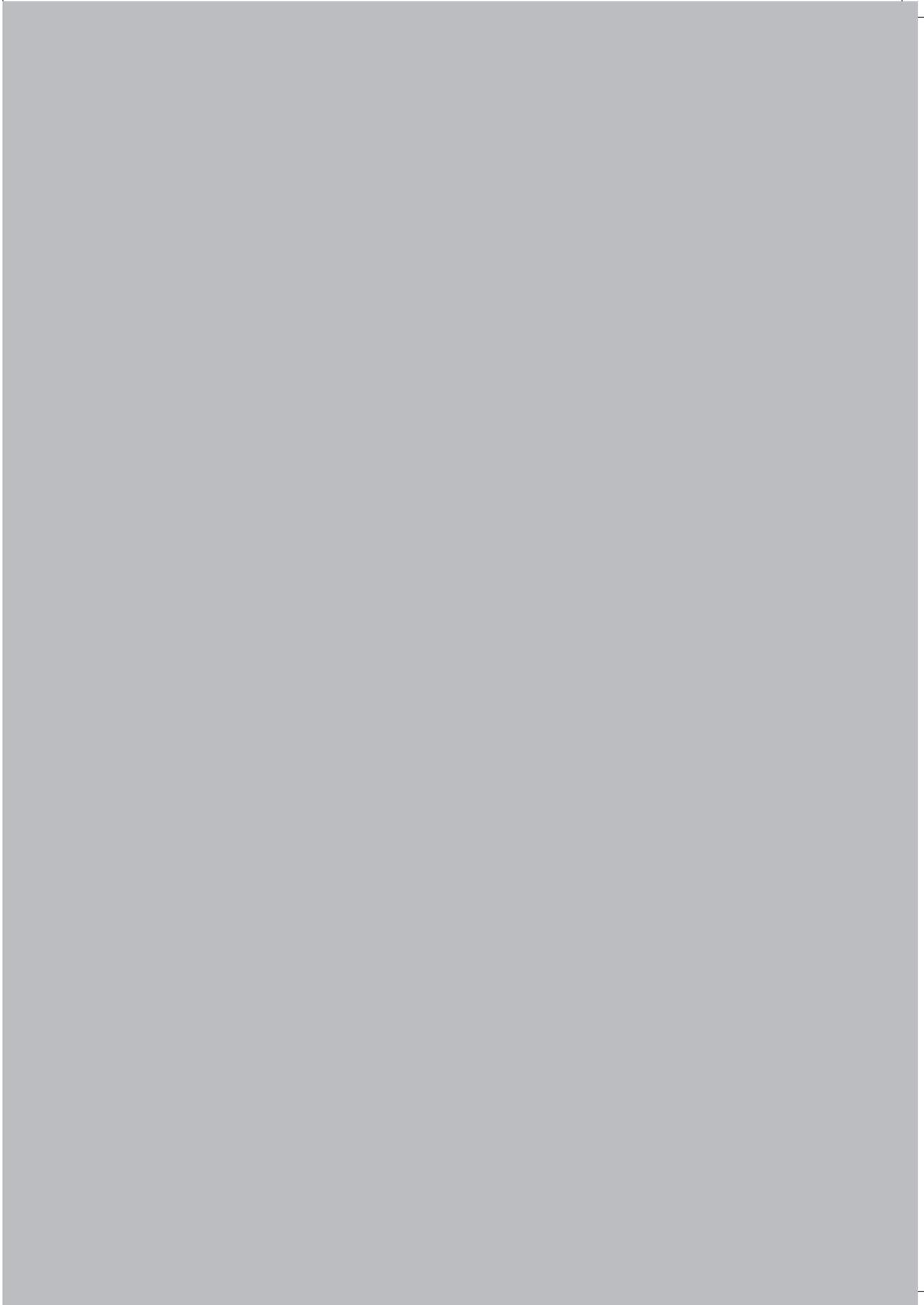
porque o produtor cultural pensa nas valências gerais do projecto, de forma integrada. Já os produtores executivos são empregados dos directores das companhias, nada contra, fazem um trabalho profissional nesse âmbito.

Quanto a mim, não sei se sou produtor cultural, se sou gestor cultural, se sou programador cultural, há dimensões que se misturam... mas gosto muito de andar de carro a fazer produção executiva, ir comprar o que é preciso, etc. mas tento disciplinar-me para não fazer muitas coisas executivas.

\*

Não estou preocupado com o futuro, agora, claro, que é uma profissão que cansa muito. Eu acabei o projecto no Douro com tensão alta. As pessoas têm de saber gerir o stress, têm de ter uma vida saudável, sem ser chata, acho que isso é um desafio de qualquer profissão hoje. Há poucas coisas pelas quais vale a pena não ter vida própria, ter amigos, estar com os outros, ter família. Claro que a natureza desta área, os seus horários específicos, são um desafio, mas são um desafio, não são um problema.

16 de Janeiro de 2019





## PATRÍCIA CAVEIRO

Patrícia Caveiro (Mogadouro, 1981), gestora e produtora cultural. É licenciada em História da Arte pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto e frequentou o Mestrado em Estudos Artísticos – Museologia e Curadoria na Faculdade de Belas Artes do Porto. Colaborou com diferentes estruturas de Arte Contemporânea, das quais destaca o trabalho no CENTA [Centro de Estudos de Novas Tendências Artísticas] e no Balleteatro. Em 2011 fundou a Sonoscopia Associação cultural, com os músicos Gustavo Costa e Henrique Fernandes. Na Sonoscopia exerce as funções de Gestão/Coordenação do projecto e produção. Como *freelancer* colabora com diferentes estruturas, projectos e artistas nas áreas da programação e gestão cultural, produção, desenho de projectos e financiamentos.

Nasci em Mogadouro, uma vila transmontana onde a oferta cultural é praticamente nula. Ser de uma vila pequena tem muitas vantagens, como brincar na rua e ter amigos que estão sempre ao nosso lado, mas no plano cultural há ainda um desnívelamento considerável. Como a grande maioria das crianças, quis ser bailarina, actriz, jornalista de guerra (cresci na altura da guerra do Golfo), caixa de supermercado, entre muitas outras profissões. Mas as artes de palco prevaleciam. A minha professora da terceira e quarta classe, a D. Bela, às sextas-feiras organizava ‘brincadeiras’ (como ela lhe chamava), onde líamos uma história que depois dramatizávamos. Eu adorava! Na adolescência, via a RTP 2, filmes e todos os espectáculos a que tinha acesso. A minha família paterna vivia (e vive) em Lisboa, e eu passava grande parte das minhas férias lá. Com 16 anos, tinha já a certeza que era nas artes que me queria mover. Claro que na minha vila isso não ia ser possível, mas sair de lá antes de terminar o 12º ano era quase impossível.

Ainda em Mogadouro, um grupo de amigos mais velhos criou um grupo de teatro, e claro que eu e umas amigas resolvemos logo participar. A partir daí, sempre fiz parte de associações e de grupos de teatro amador. Tornou-se claro que era nas artes que queria viver. Por essa altura, organizava tudo e tinha uma tendência muito forte para dinamizar e fazer acontecer os projectos onde me envolvia. Gostava desse papel de impulsionadora cultural.

Em 1999, vim para o Porto estudar História da Arte. Integrei um grupo de amigos muito próximo, todos eles muito activos na área cultural. Agora que estava numa cidade muito maior, tinha uma grande vontade de participar em

tudo o que pudesse, e um grande desejo de fazer ‘coisas’, mas sem lhe dar o nome de ‘produção’.

\*

Em 2003 associei-me ao Artes Múltiplas, um espaço no Jardim de S. Lázaro onde estava sediado o Cão Danado e começámos a organizar uma série de eventos. Foi aí que conheci o Gustavo e o Henrique (com os quais fundaria a Sonoscopia uns anos mais tarde), e também foi aí que iniciámos o ciclo de concertos ‘Microvolumes’, dedicados à música improvisada, experimental e electroacústica, que ainda hoje mantemos. Depois de sair do Artes Múltiplas, vi no Coffeepaste uma vaga para um estágio profissional no CENTA (em Vila Velha de Ródão), e decidi concorrer. Fui à entrevista e adorei o espaço, assim como a equipa. Uns dias depois a Graça Passos ligou-me, e eu pensei ‘estou tramada, vou para o interior, de onde lutei para escapar...’. A verdade é que me diverti imenso lá, e fiz bons amigos que se mantêm até hoje. A equipa era pequena e todos nós fazíamos um pouco de tudo. Conheci bastantes artistas, com particular incidência na área da dança.

Nessa altura, o CENTA já não tinha financiamento e estava numa fase particularmente difícil. Tinha de encontrar outro trabalho, e se possível no Porto. Na recta final, um amigo próximo fala-me de uma vaga no Balletteatro. Vim ao Porto ter uma entrevista com a Isabel e com a Né Barros e fiquei. O primeiro ano e meio correu muito bem formávamos uma equipa muito activa, mas rapidamente senti que necessitava de novos desafios.

Nesta mesma altura, 2011, começámos a organizar concertos no Centro Comercial Stop (um antigo centro comercial que foi sendo transformado em incubadora de bandas). O foco era a música experimental e electroacústica, e nessa altura tínhamos um apoio da Casa da Música que nos permitia ter uma pequena sala própria e fazer pequenos concertos informais. Foi aqui que mantivemos o nosso ciclo ‘Microvolumes’, e onde os concertos eram sempre acompanhados de jantar (ainda hoje são). Cozinhava em casa com ajuda de amigos, e levávamos a comida para o C. C. Stop, tudo numa lógica DIY. Neste mesmo ano recebemos um convite para integrar o Festival Manobras no Porto, onde iríamos fazer uma parte da programação musical. No entanto, como éramos um colectivo informal, era necessário que nos organizássemos legalmente para poder fazer o trabalho: é então que surge oficialmente a Sonoscopia – o momento decisivo do meu percurso. Sai

do Balletteatro, e percebi, de facto, que o caminho era pôr a Sonoscopia a funcionar como uma estrutura profissional.

Recorri ao IIEFP, através da medida Estímulo Emprego, para criar o meu posto de trabalho, e agora tenho um contrato já há 4 ou 5 anos. Comecei com o salário mínimo, e ainda hoje não ganho muito mais do que isso. Sobreviver das artes e, mais especificamente, da música experimental continua a ser um esforço e luta diários. Vamos gerindo. Os nossos recursos estão repartidos pela equipa e de acordo com o nosso plano de actividades. Os três primeiros anos foram difíceis, porque foi necessário fazer vários ajustes aos modos de operação que já estavam incorporados pela maior parte dos músicos que faziam parte do colectivo. No final de 2012, decidimos mudar-nos para um espaço só nosso. Encontramos esta casa, que era um antigo infantário e que precisava de muitas obras para se adaptar às nossas necessidades. Com muito pouco dinheiro, fomos remodelando tudo nós próprios. Foi um esforço épico e do qual nos orgulhamos imenso, e que creio que ainda transparece mal se entra na Sonoscopia. Embora se movimente essencialmente na área da música, a Sonoscopia está estruturada como uma companhia de teatro ou dança. Trabalhamos essencialmente na área da criação e investigação, mas também fazemos programação e programas educativos. Desde 2014 que temos apoios da DGARTES, e a fase das candidaturas, apesar de ser stressante, é muito estimulante. Gosto de planear e desenhar uma estratégia para se adaptar devidamente às especificidades de cada concurso. A Sonoscopia foi o primeiro projecto em que me envolvi por completo em todas as suas áreas de acção. Temos muito a ideologia do *DIY*. Posso limpar a casa de banho e ajudar numa montagem, e a seguir ir a uma reunião numa grande instituição e fazer a candidatura à DGARTES. Isto é uma forma de estar e ser, e claro que é também o que define a Sonoscopia.

\*

Quando me perguntam a minha profissão e digo ‘produtora’, sinto imediatamente que me tenho que explicar um pouco melhor, porque não é apenas isso que eu faço. Tenho uma série de responsabilidades que não são claramente produção. Na Sonoscopia, sendo uma estrutura da área da música experimental, que assenta em relações não hierárquicas e de amizades de muitos anos, as minhas funções são bastante distintas daquelas que já desempenhei noutras estruturas. Há tarefas que são partilhadas por todos e as minhas tarefas mais específicas estão mais próximas

daquilo que se denomina gestão cultural. A gestão, no nosso caso, implica uma envolvimento criativa que se torna fulcral no desenvolvimento dos projectos que planeamos e concretizamos.

Fora da Sonoscopia, o meu cargo foi sempre ‘produtora executiva’ ou ‘directora de produção’, mas na realidade desempenhava várias funções: programação, gestão de recursos humanos, montagens, comunicação. Mas para todos os efeitos, eu era a produtora. Há muita confusão em torno do que faz um produtor. Não tem o mesmo significado no teatro, na dança ou na música. Há pouco tempo, por exemplo, telefonaram-me para perguntar se podia fazer produção de um Festival. Produção? Estávamos a *três dias* do dito evento! Isso não é fazer produção, é fazer acompanhamento de artistas e *runner*.

Pessoalmente, prefiro pensar nos projectos como algo que transcende o acto criativo. Na Sonoscopia trabalhamos colectivamente de uma forma onde se procura dar autonomia a todos os intervenientes no processo, e a minha participação é muito activa. Os nossos projectos são pensados numa lógica de articulação entre criação e investigação, por isso são projectos pensados sempre numa escala temporal muito alargada. O meu papel é ligar tudo isto, e mesmo não sendo instrumentista / criadora, assumo muitas vezes a figura de crítica, por me encontrar um pouco mais distante dos constrangimentos técnicos das implementações práticas das nossas peças.

Não há autoria enquanto produtor quando trabalhas para outra pessoa, numa lógica de relações hierárquicas bem definidas. Estás a corresponder às necessidades, é diferente. Por isso é que não me sinto produtora neste momento. Aliás, por vezes penso que, se a Sonoscopia acabar e eu tiver necessidade de ir trabalhar para um sítio como produtora, vou sentir muitas dificuldades. Vou ter de lidar com uma hierarquia, com dizerem-me ‘tens isto para fazer’. Vais fazer o que te vão pedir para fazer, vais buscar os figurinos ou vais tratar dos *per diems*. Não me identifico com este tipo de abordagem. Nunca foi o meu perfil, prefiro trabalhar num registo colaborativo, em que as opiniões possam ser exprimidas à vontade, não sou uma pessoa que consiga estar calada. E gosto de trabalhar num contexto em que se use a primeira pessoa do plural.

Em muitas estruturas, os produtores dever-se-iam chamar assistentes, porque é o que fazem realmente. Basicamente são o ‘pau para toda a obra’, é o que está instituído, por desconhecimento ou por aproveitamento. Acho que parte do problema é ser uma profissão à qual as pessoas chegam sem haver uma formação

de base para isso, assim como o facto de a profissão não estar organizada; e, claro, as necessidades de especialização e hierarquização que surgem a partir do momento em que se atinge determinada escala. Associado a isto, temos um problema na gestão dos egos, que nalguns casos pode condicionar o funcionamento de uma estrutura ou instituição. Identifico-me muito mais com projectos onde possa estar integrada colectivamente, e numa posição em que o papel do produtor possa ser valorizado da mesma forma que todos os restantes intervenientes de cada obra e estrutura de criação.

\*

Um bom produtor é alguém que consegue prever todas as necessidades de um espectáculo/projecto, desde financiamentos a planos de trabalho, logística, gestão de recursos humanos, gestão orçamental, acompanhar a sua evolução, transmitir a sua opinião e fazer as coisas chegarem a bom porto. É uma concepção bastante abrangente e que necessita de ser constantemente reformulada mediante a área e o projecto em questão. Neste trabalho, o tratamento, a forma como se fala, conta muito. E numa área onde há um envolvimento pessoal tão grande, as fronteiras entre a paixão pelo que se faz, as relações de amizade que se estabelecem e as verdadeiras exigências do trabalho fazem com que seja difícil estabelecer uma distância profissional em muitas situações. Cabe-nos a nós, enquanto produtores, saber gerir estas distâncias.

Creio que, em muitas produções, as funções de um produtor nunca ficam completamente claras. Há um padrão no teatro, na dança, nos festivais, mas este padrão vem, na maior parte dos casos, das grandes estruturas e instituições, onde a escala das produções exige um certo tipo de procedimentos. Porém, há muitas outras formas de trabalhar, e as funções do produtor acabam muitas vezes por se confundir. Por isso, quando se é bastante jovem, tenta-se fazer tudo, e estar em tudo, até para perceber o que é que aquelas pessoas querem, porque não há mais informação. Não sei se essa ambiguidade não é propositada. Repare-se na quantidade de pessoas que com vinte e poucos anos começam a trabalhar em produção e que desistem. É-lhe exigido tudo, desde moço/a de recados até à figura culpabilizante quando as coisas correm mal. Não será por acaso que muitas estruturas mudam constantemente de produtor, e os substitutos são sempre pessoas bastante novas, dispostas a trabalhar o que for necessário, por um preço muito baixo.

\*

Vejo muitos produtores num estado de grande ansiedade, provocada pela grande pressão que existe em torno dos espetáculos. De cinco em cinco minutos estão a ver o e-mail, tremem quando toca o telefone, e isto é *self-bullying*. O próprio hábito de telefonar fora de horas, já é uma forma de pressão inadmissível, mas nesta área é frequente. Não sou deslumbrada pelo suposto estatuto do 'artista', e incomodam-me muito os produtores que não conseguem manter uma distância saudável em relação ao trabalho que realmente é suposto fazerem. Conheço pessoas que se auto-limitam, e não podem ir tomar um café 'porque ele(a) pode telefonar'. Vivem em estado de alerta, num serviço de piquete 24 horas. Eu própria, numa fase, dei por mim a ter este tipo de comportamentos. Mas não se fala nisto, fica na esfera privada. As pessoas ficam sempre com muito medo de encarar os outros. Por vezes, surgem situações de extrema tensão, em que é difícil gerir as emoções e os impulsos. Só que depois pensas, vou comentar isto com outras pessoas? Não o vais fazer. Até porque no fundo, há a questão hierárquica e dos poderes dentro e fora das estruturas, os medos de se perder o emprego. Portanto remetes-te ao silêncio. A maior parte das pessoas não tem coragem para a confrontação, porque, numa relação hierárquica, comum a muitas estruturas de teatro e dança (e não só, claro), o produtor está sempre numa posição secundária. **Em muitas estruturas há uma lógica de subserviência que não é saudável.**

\*

Conheço poucos produtores que envelheçam na profissão. É muito duro, há 'idadismo', não há estabilidade financeira, não há certezas nem garantias para um futuro para além de dois ou três anos, o que faz com que seja incompatível com algumas das responsabilidades que surgem com a idade, principalmente quando temos filhos e passamos a ter horários e exigências que não são flexíveis. Quer-se 'carne para canhão' por causa dos horários loucos, da disponibilidade pessoal, da disponibilidade social, que também é muito importante. No mundo da produção há muito a cultura de parecer muito ocupado, muito solicitado, porque se acha que ser produtor é andar a correr de um lado para o outro, e estar em todos os eventos, ir a todas as estreias. Isto é muito falso, mas está completamente instituído.

Ao fim de uns anos quase que é obrigatório deixar de ser produtor, é uma questão de estatuto. Ou vais para director de alguma coisa, ou vais para programador, vais fazer outra coisa. E nunca voltas à produção, porque é desprestigiante.

Se tivermos medo não fazemos nada. Estou a educar os meus filhos nesse sentido. Não penso muito na vida daqui a uns anos, não me preocupa muito. Se correr muito mal, vou cozinhar, vou para uma caixa de supermercado, não tenho problemas com isso. Há muitos anos que sei que tenho de viver o dia-a-dia e lutar por aquilo que quero.

23 de Outubro de 2018



## PAULA TEIXEIRA

Nascida em Santo Tirso em 1978, termina em 2000 a Licenciatura em Gestão do Património Cultural na Escola Superior de Educação do Porto. Completa em seguida uma formação especializada na área da produção cultural, promovida pela Porto 2001 – Capital da Cultura e pela Setepés. Em 2001, integra o Teatro do Montemuro, onde ainda hoje se encontra no papel da Direcção de Produção e Comunicação. As suas responsabilidades passam pelas áreas de gestão, administração, produção, programação e Assessoria de Imprensa. É co-responsável pela programação do festival Altitudes. Paralelamente, desenvolveu a função de formadora de Técnicas de Animação Turística na Escola Profissional de Sernancelhe (Viseu) no Curso de Turismo, organiza exposições e já experimentou a área da tradução de textos de teatro.

Tenho 41 anos, vivo numa pequena aldeia com a minha família e trabalho há 18 anos no Teatro do Montemuro. Tenho por princípio só fazer o que me faz feliz. No meu trabalho muitas vezes dizem-me ‘eh pá, tantos anos, nunca pensaste em sair, nunca pensaste em mudar?’ E claro que, às vezes, dou por mim a pensar exactamente nisso, por que é que ainda estou em Campo Benfeito? Não há nada de particularmente profundo na resposta, é tão simples quanto: para mim, hoje, ainda faz todo o sentido o que eu faço. Faz todo o sentido na medida em que sou feliz profissionalmente e consigo conciliar isso com a minha vida pessoal, que foi também desde sempre um objectivo: ter uma família, ter filhos (tenho dois), mas fazendo realmente parte da vida deles, ser mãe, ser amiga, ser companheira, e hoje tenho esse privilégio, talvez pela geografia em que estou.

\*

Chego ao teatro por acidente. Para os meus pais sempre foi muito claro, ‘tu não vais cá para o teatro!’. Teatros? Estava fora de questão. Faz alguma coisa a sério, vai para a universidade. Hoje já existe respeito por este leque de profissões, mas naquela altura não era de todo um caminho profissional evidente. Hoje em dia eles estão orgulhosos de mim, acho. Por vezes o orgulho que têm até me incomoda um bocadinho, porque claro que quero que se sintam orgulhosos, mas não quero que tenham deslumbramento por esta área, porque isso vai contra aquilo em que acredito!

Licenciei-me em Gestão do Património na Escola Superior de Educação do Porto. Fui para Gestão do Património porque não havia muita oferta para quem estivesse interessado em ter uma profissão ligada às artes, mas que não quisesse necessariamente ser actriz. Sempre me interessou, genericamente, a possibilidade de ver e discutir. Nesse sentido, escolhi o curso de Gestão do Património com base na intuição decorrente das coisas que me interessavam. Quando terminei a licenciatura estava prestes a começar a Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura, e nesse contexto abriu um curso de formação de Produtores Culturais, e entendi que era uma boa oportunidade de especialização. Conheci pessoas absolutamente fantásticas nesse curso, que estão todas ainda hoje ligadas à área, de norte a sul do país. Durante o curso, uma colega chama a minha atenção para um anúncio que tinha saído no jornal, em que o Teatro do Montemuro procurava um produtor. Alguém diz, ‘ó Paula, isto era para ti’. Apesar de não fazer a menor ideia do que se tratava, interessou-me, e acabei por me candidatar.

\*

Vim de comboio até à Régua, ainda não existia a auto-estrada. Foram buscar-me à Régua. Foi engraçado porque foi o Abel, que hoje é meu marido (estamos casados há 17 anos) que me foi buscar à estação para me conduzir à entrevista. Fomos para a aldeia, e começaram por me levar a visitar uma exposição que estava montada num salão, em que a água me dava praticamente pelos tornozelos! Seguimos para a entrevista, que era numa garagem. Eu levava uma apresentação *powerpoint*, mas não foi possível fazê-la, porque não havia luz eléctrica. Estava tudo a correr mal. Mas a entrevista lá aconteceu, vieram trazer-me novamente ao comboio. E mais tarde contactaram-me para ficar, de maneira que pouco depois me vi na situação de fazer as malas.

Mudei-me para Campo Benfeito. Quando me mudei, estive três ou quatro meses sem desempacotar nada; o que precisava, ia buscar aos caixotes. Preparava-me para cumprir o que me tinha sido proposto: uma colaboração de dois anos. Para mim era claro que poderia ficar dois anos por ali, sim, mas não imaginava ficar mais tempo do que isso, ainda tinha muita coisa a descobrir. Ora, estou há dezoito anos na companhia....

\*

No Teatro do Montemuro o trabalho é, acima de tudo, colectivo. Quando se prepararam as fichas artísticas, todos nós temos uma função artística definida na companhia, até pela relação com o exterior; mas em termos de funcionamento e de construção da identidade do projecto, há um respeito muito claro entre as cinco pessoas que compõem o ‘Conselho Artístico’, que são quem toma as decisões profundas sobre o caminho do projecto.

Os nossos projectos, normalmente, partem de ideias nossas, depois chamamos os dramaturgos, partilhamos ideias, eles levam as ideias e escrevem. Estar há tanto tempo na companhia, e integrar o seu ‘Conselho Artístico’, significa que há algumas ideias que ao longo dos anos fui tendo e que vieram a ganhar forma no palco. Isso significa que ser produtora do Teatro do Montemuro é muito mais do que pensar na produção, é pensar na identidade, na matriz de uma estrutura. E, provavelmente, é isso que explica que aqui continue, ao fim de tantos anos. Tem a ver com a construção de uma identidade da qual eu faço parte. Eu sou mais um elemento da companhia, não sou um elemento acessório. E não é arrogância, mas acho que hoje já não se pode falar do teatro do Montemuro sem me mencionar, porque são dezoito anos a contribuir, a dar ideias, a fazer com que elas se executem, a desenhá-las. E é isso que permite, igualmente, que, mesmo os aspectos menos criativos do trabalho (tudo o que é trabalho que muita gente não valoriza, candidaturas, relatórios e afins), não redundem, para mim, num trabalho burocrático. Para mim um formulário não é um formulário, é a possibilidade de dar corpo a um esqueleto. Não acredito numa figura de produtor que trabalha sobretudo com orçamentos, sem se envolver no projecto artístico. Tem de haver um grande equilíbrio entre todas as dimensões. Tenho pena de não conseguir ver os ensaios todos, e por vezes acho que muitos dos desafios com que a produção se confronta radicam nessa falta de ligação, com o facto de artistas e produtores estarem cada vez menos na mesma sala. Ninguém fala sobre um projecto se não o viver, se não o sentir. Não tenho aspiração absolutamente nenhuma a ser actriz, mas preciso de sentir o projecto e sentir as pessoas, porque preciso de falar dele.

\*

Fazer produção aqui [em Campo Benfeito, numa aldeia] não é substancialmente diferente de fazer produção em Lisboa ou no Porto, ao contrário do que as pessoas parecem supor. **Às vezes estou a trabalhar num ritmo tal, que nem me dou conta de que já anoiteceu.** Mas claro que a geografia, e as (in)acessibilidades têm impacto. Eu

preciso de um dia inteiro para carregar um vídeo! Ou seja, se um programador, ou a imprensa me pede o vídeo de um espectáculo eu envio, mas só chega no dia seguinte! Agora, isso não faz com que a máquina abrande, porque enquanto o vídeo carrega há muita coisa que pode estar a acontecer em simultâneo. É uma mitificação a ideia de que produzir aqui é muito diferente. O ritmo também é avassalador, as condições são igualmente precárias – somos nós que temos de não nos vergar aos exageros. E eu faço isso, faço por ter os fins de tarde com os meus filhos. Mesmo que isso implique por vezes voltar ao computador das 22h à meia-noite. Não pode ser a profissão a moldar-nos, temos de ser nós a definir como trabalhamos. O tempo é o que tu fazes dele, e nesse sentido viver numa aldeia que não chega a sessenta habitantes ensinou-me isso, a ter isso em mente, a lembrar-me de fazer o que me faz bem.

\*

Ganho menos hoje do que ganhava há 18 anos atrás, quando comecei. Só isto já é revelador. Vivo numa pequena aldeia, no interior do país, tenho qualidade de vida e, cada vez mais, bons acessos para usufruir do que possa ser interessante e que esteja fora da aldeia. Portanto, embora seja dramático e eu devesse ganhar muito mais (para poder viajar com os meus filhos, por exemplo), de certa forma (correndo o risco de isto não se dever dizer publicamente) estou bem. Não é a questão financeira que vai mudar a minha vida. Não mudaria de trabalho por dinheiro. Tenho um contrato sem termo há 17 anos, portanto sei que esta serenidade também se explica por aí. Mas é uma segurança relativa, porque a estrutura pode desmoronar amanhã. Se o projecto cair, caímos todos juntos.

Já tivemos várias vezes de baixar os salários, é certo. Como somos simultaneamente dirigentes e funcionários da associação, decidimos estas questões de forma natural, em conjunto. Para nós é impensável o mês acabar e os pagamentos não serem feitos. Isto não é fácil, exige um rigor na gestão incrível. As pessoas têm de ser pagas quando estão a trabalhar, ponto final. Acho que o nosso modelo de gestão permitiu que sempre tenhamos conseguido fazer isto, fazemos a gestão orçamental de cada projecto a par e passo, por isso, por exemplo, não acontece nunca que se gaste mais num cenário ou noutra elemento qualquer que ponha tudo o resto em causa. É isso que temos de preservar, e o ‘Conselho Artístico’ reúne todas as semanas justamente para garantir que discutimos estas tensões todas, que existem,

naturalmente. Por vezes há decisões unânimes, noutras vezes há decisões democráticas, em que a maioria ganha...

\*

Acima de tudo, um produtor tem de ser uma pessoa inteligente, atenta, curiosa, disponível – alguém que fale a linguagem da área do projecto que esteja a desenvolver, que conheça os conceitos da área com propriedade. Tem de ser uma pessoa organizada, desde os pormenores à organização estratégica. Tem de ser uma pessoa humilde, capaz de gerir o caos. Tenha a capacidade de guardar para si problemas que estejam a surgir, resguardando a criação. Tentar antecipar uma estratégia de resolução, evitar o caos, proteger o entusiasmo e a energia dos artistas, cabe-nos a nós ser o guardião desse espaço de liberdade que é o espaço da criação. Que seja uma pessoa inteligente, que tenha uma opinião crítica, que se envolve, que dê de si, que faça parte.

Esta questão de ‘fazer parte’ é decisiva. Percebo que muitas vezes existe uma barreira entre estes dois mundos [da criação e da produção], e que a grande maioria dos produtores vive com essa barreira. Não sou ingénua e tenho colegas que me dizem que o ‘espaço’ que eu tenho na companhia não é habitual. Mas efectivamente a minha realidade é de maior fusão entre as duas dimensões.

\*

Não há bolas de cristal, mas acho que se deixar de fazer sentido trabalhar aqui, é possível que não faça sentido em mais lado nenhum. A idade não me atrapalha, nem acho que esta profissão seja assim tão diferente ou especial. Aliás, acho que hoje em dia é muito mais desgastante ser professor, por exemplo! O que é importante é, sim, avançar na profissionalização desta área, não sei se através de uma carteira profissional ou algo do género, mas temos de avançar na normalização desta profissão, como o professor ou o enfermeiro. Não podemos ter uma visão de particularismos, como se a cultura estivesse sempre à margem de tudo, num universo paralelo. A cultura é importante? Claro que sim, somos veículos fundamentais de transformação da sociedade e é nessa medida que temos que lutar por valorizar esta profissão. Mesmo os meus filhos, sempre que, no início de cada ano, estão a preencher as folhas da escola, vêm sempre com a pergunta, ‘ó mãe o que é que eu escrevo aqui na profissão?’ ‘Produtora de teatro’. O pai para eles é óbvio, actor, a mãe é o bicho

estranho. Dizer 'A Paula trabalha na produção' é diferente de dizer a Paula é produtora, temos de assumir mais isto. Temos de reconhecer o nosso papel, os outros não nos reconhecem porque nós também temos dificuldades em nos reconhecermos e nos valorizarmos. Eu quero o reconhecimento dos meus semelhantes, que reconheçam a seriedade do meu trabalho. Não é o reconhecimento do público, mas dos meus pares sim. **Temos de ter orgulho em ser produtores, temos de explicar uma e outra vez, até se tornar normal.** Temos de estar mais seguros a dar essa resposta, a ser capazes de explicar a nossa profissão no contexto de um projecto artístico, temos de sentir que o sucesso dos projectos também é nosso.

28 de Novembro de 2019





Fotografía: Luís Guita

## PAULA VARANDA

Paula Varanda é doutorada em estudos artísticos e humanidades pela Middlesex University de Londres e tem a licenciatura pela Escola Superior de Dança em Lisboa. Coordenou vários projectos artísticos, leccionou em diversas instituições e tem obra publicada, nomeadamente no campo da dança e da educação e da dança e novas tecnologias, de que destaca a colaboração com o Jornal Público como crítica, e dois livros com a editora Caleidoscópio: *70 Críticas de Dança* (2020) e *Dançar é Crescer – Aldara Bizarro e o Projecto Respira* (2012). Entre 1995 e 2002 fez produção de várias companhias e projectos culturais com a REAL João Fiadeiro, Danças na Cidade e Body-Data-Space entre outros. Foi directora artística do projecto Dansul – dança para a comunidade no sudeste alentejano – em parceria com quatro autarquias, de 2008 a 2015. Foi Directora-Geral das Artes no Ministério da Cultura (2016-2018). Desde 2019 é investigadora integrada do Instituto de História da Arte em Lisboa (IHA\_FCSH/UNL). Em Agosto 2019 assumiu o cargo de Directora do Colégio Cesário Verde em Lisboa.

Há muitos anos que tenho dúvidas acerca de como me apresentar, porque o meu percurso é muito eclético. Dediquei-me a muitas coisas diferentes, estive sempre disponível para ver as artes de muitas perspectivas. Em última análise, aquilo que me conduziu sempre foi a dança. Nessa medida, o que digo, em primeiro lugar, é que sou uma profissional da dança.

O projecto mais excêntrico no meu percurso é provavelmente este em que estou agora. Neste momento, sou directora de uma escola com um projecto particular de integração das artes na educação e interlocutora, enquanto directora do departamento de artes da escola, com o Plano Nacional das Artes. Não é que a articulação cultura-educação, artes-educação seja nova para mim, mas em todo o caso é uma experiência muito diferente. É um colégio privado, em que a relação com os pais é muito próxima, é um colégio que tem um espectro de idades muito abrangente e isso também é desafiante.

Apesar de já ter feito um pouco de tudo, de criação, a produção ao cargo de Directora-Geral das Artes, continuo a entender-me, sobretudo, como uma profissional das artes – não sou funcionária pública, nem uma política profissional. Tenho um sentido da política, mas não é o meu meio. Em última análise, sou sempre da dança e sempre uma artista. Mesmo quando estive a trabalhar em produção, trabalhei a produção numa perspectiva de conceitos-base, de conhecimentos, e de

aproximação ao outro que foram fundados no âmbito de uma prática e de uma vivência artística. Isso não se apaga.

\*

Licenciei-me em Dança na Escola Superior de Dança (ESD), no ramo de espetáculo. Quando estava no liceu, em humanidades, já fazia aulas de dança desde os onze anos. Comecei tarde e de uma forma algo diferente: com o ioga e com a dança criativa, no Convento de São Francisco em Mértola, com a bailarina e coreógrafa Geraldine Zwannikken, e mais tarde passei pela escola de movimento e expressão artística do Ruben Marks em Santos. A minha mãe também fez aulas comigo, fazíamos aulas de Ballet na Margarida de Abreu, ela gostava de dança, sempre gostou, e a minha irmã também. Tudo isto sempre de uma forma bastante lúdica e por gosto. Do lado da família do meu pai existiam artistas, o pintor Jorge Varanda, que já morreu, e o meu pai, bom, é arquitecto e uma pessoa muito culta. Os meus pais respeitaram a minha escolha. Acho que, em todo o caso, não havia uma expectativa muito forte de que eu devesse fazer qualquer outra coisa. Nenhum deles era advogado, nem médico, nem economista, nem valorizavam essas profissões-modelo na sociedade portuguesa. Já tinha, portanto, uma experiência de dançar quase diariamente quando entrei para a ESD. Nessa altura, a escola devia ter apenas uns dois ou três anos de existência, ouvi falar dela nas notícias. Entrei tanto em Geografia como em Dança. E lembro-me perfeitamente de sair da entrevista na Escola Superior de Dança e pensar claramente: é por aqui que vou. Nesse período houve uma pessoa que foi muito importante, o Gil Mendo. A ESD tinha uma abordagem de ensino muito tradicional, de aspiração ao inatingível e privilegiava a formação em dança clássica, e o Gil Mendo dava-nos dezasetes e dezoitos – nunca mais me esqueci dessa generosidade que ele tinha nas notas. A Maria José Fazenda também foi muitíssimo marcante para mim, desde logo na ESD, porque me abriu as portas para a área da antropologia da dança, explorando a via do pensamento num curso muito prático, e porque me acompanhou depois no doutoramento. Noutra vertente, já no terreno, a Maria de Assis, foi outra pessoa que ganhou importância na definição do meu percurso, acentuando o sentido da política e a oportunidade de desenvolvê-lo. É uma galeria com muitas mulheres, mas há homens que também foram inspiradores para a minha vida, desde logo o meu pai. Outra pessoa essencial foi a Ghislaine Boddington que me iniciou na área da dança e das novas tecnologias; comecei a

trabalhar com ela num projecto em Berlim com um grupo internacional de artistas e tecnólogos, que foi a loucura total, eu a guiar uma carrinha de nove lugares ou um Mercedes em Berlim, foi uma aventura! Ela foi também essencial para me facilitar a ligação à Inglaterra onde fiz o resto da minha formação académica. Durante o doutoramento destacou-se a minha orientadora Susan Melrose, que me desafiou constantemente, acompanhando-me com grande generosidade e partilhando o que sabia, que é algo que acredito ser fundamental na formação avançada. Corrigiu, frase a frase, o meu trabalho, com um rigor, uma dedicação... é uma atitude que está nos antípodos do comportamento da academia em Portugal.

\*

Entrar no mercado de trabalho da produção foi facilimo. Saí da escola em 1994. Mercado de trabalho na dança contemporânea não existia, ou era mínimo e incerto; a produção e a educação, enquanto derivações da actividade profissional em dança, é que representavam de alguma forma ‘mercados de trabalho’. Eu preferi a produção.

Fiz produção com o João Fiadeiro na RE.AL, e isso foi importante, mas é a minha relação com as Danças na Cidade que é realmente marcante. Por um lado, pela projecção internacional do trabalho, no sentido de entender a profissão como uma área internacional. Por outro, foi um marco ao nível do desenvolvimento das várias componentes da produção e da gestão. As Danças na Cidade estavam, claramente, a sofisticar as suas práticas profissionais; por exemplo, enviávamos contratos a todos os artistas que vinham actuar, era toda uma mecânica e uma ética muito profissionais. Nas Danças na Cidade, mais tarde, também pude explorar a componente da comunicação, das relações públicas e da própria escrita, porque fui assistente editorial de alguns livros que se fizeram até 2001. Isso foi basilar para eu depois fazer a outra viragem, que é a viragem que faço mais tarde, para a escrita e para a crítica.

A Mónica Lapa foi fundamental na minha vida. Eu fazia sapateado com ela, depois é que percebemos que nos íamos entender na produção. Fiz muita coisa com ela e foi uma pessoa também que me inspirou nessa possibilidade de nós podermos ser mais do que uma coisa, artistas e produtores, e políticos – tudo o que realmente quisermos fazer. Dela ficou-me um sentido de ética do trabalho e ao mesmo tempo a possibilidade da amizade no trabalho.

Outro trabalho marcante foi o que fiz entre 2004 e 2007 na DGARTES. Fui convidada pela Maria de Assis para ser assessora da direcção, na altura em que estava o Paulo Cunha e Silva a entrar e a fazer a fusão de dois institutos para criar o IA [Instituto das Artes]. Essa experiência foi muito importante, porque tomei consciência das questões da administração pública e da política cultural, que é uma coisa de que gosto imenso. Foi complicado, no entanto, porque eu estava habituada a trabalhar com esforço, mas com felicidade, enquanto que ali tive de trabalhar com muito mais infelicidade; era bem paga, tinha esforço, mas se calhar até tinha menos esforço do que noutros projectos, mas tinha um ónus pessoal muito pesado. Tive amigos a dizerem-me que eu estava a trabalhar com o inimigo. Foi o trabalho mais duro que tive na vida até então. A experiência que vim a ter, muito mais tarde, de novo na DGARTES mas já enquanto Directora-Geral confirmou-me isto. Gostei muito de a fazer mas muito traumática e terminou de forma tão abrupta e injusta que não consigo ainda ter distanciamento suficiente para perceber quanto aquilo é marcante na minha vida sem ser pelo lado traumático.

\*

Tive sempre a convicção de que as pessoas devem estudar e depois devem aplicar. Não devemos ficar só nos estudos, devemos estudar e depois experimentar. Depois da Expo98, ainda fiz dois anos de criação, mas senti que era o momento de voltar a consolidar trabalho e também tinha vontade de sair de Portugal um pouco. Portugal é acolhedor e é óptimo, mas também é pequenino. O meu pai também tinha ido estudar para fora, por isso eu tinha essa referência de que passar uma temporada no estrangeiro a estudar fazia bem. Fui fazer o mestrado em Inglaterra – em Coreografia e Artes Performativas, durante dois anos. Coincidiu com uma altura da minha vida em que precisava de reflectir acerca do que queria fazer. Gostava de fazer produção, mas não queria fazer sempre isso, ou só isso. Estudar foi importante para me focar na área da dança e das novas tecnologias e novos media e na parte da crítica.

Quando voltei de Inglaterra vinha muito motivada e pronta para abraçar um projecto de dança na comunidade. Só que foi justamente nessa altura que recebi o convite da Maria de Assis para o Instituto das Artes. Era uma aventura, uma coisa diferente, aquilo nunca me tinha passado pela cabeça! Para além disso, queria ser mãe e portanto pensei claramente que era o momento para aceitar um trabalho de rendimento estável.

Esses anos (primeiro no IA e depois DGARTES), também foram bastante importantes para sistematizar projectos de gestão financeira, de tratamento de dados, para construir uma visão do terreno, que é muito mais fácil de adquirir a partir daquele sítio, porque tem todas as áreas, e todo o país e todas as dimensões – é muito abrangente.

Entre 2008 e 2015 estive no Alentejo, a dirigir o projecto Dansul. Experimentei uma forma de fazer produção muito diferente. A minha sede era em Mértola, saía de casa, a pé, atravessava a rua, ia encontrando as pessoas e ia resolvendo os problemas, passava pela Câmara, depois pelo banco, depois pelo teatro. Essa escala pequena foi muito interessante, e acho que a experiência de trabalhar com autarquias pequenas é muito formativa.

\*

Comecei a aceitar trabalho de produção por uma questão muito pragmática. Entre andar a morrer à fome como artista ou fazer um *part-time* para poder ter dinheiro... mas eu encontrava imenso charme na produção! Foi a produção que me deu os contactos, o conhecimento do terreno, tenho muito claramente a noção do quanto aprendi com a produção. A produção era um meio-termo, era um compromisso. Nunca fiz produção de graça, fui sempre paga, e consegui sempre equilibrar as contas. Também sou uma pessoa modesta, e procuro fazer reservas quando tenho trabalhos melhor pagos. Isto porque eu olho sempre para este percurso como um percurso em que, se não tens capacidade de investir e de arriscar, não consegues evoluir. É preciso ir fazendo apostas. É preciso gerir as oportunidades, também financeiramente. E eu **nunca quis ser produtora de emprego. Gosto de estar em projectos**, fui sempre uma aventureira, de certa forma.

\*

Identificar-me profissionalmente com uma designação é difícil, porque isto entretanto ficou confuso. Houve uma altura em que eu era coreógrafa, depois produtora, mas produtora não era suficiente porque na verdade eu era mesmo gestora, depois a Direcção Geral, mas por outro lado gosto de dar aulas, enfim... cheguei a um ponto em que dizia: investigadora, gestora cultural e formadora, já para tentar reduzir ao máximo.

Tenho a certeza que, para muitos colegas meus, eu era a produtora e, de repente, era a directora geral. É por isso que acho que vale a pena investir e persistir nas coisas. Eu nunca pensei, quando estava a levar os móveis para o palco ou a ajudar um contra-regra, que isso me iria um dia levar a directora-geral das artes. Mas a verdade é que foi esse caminho que levou aí, não foi o caminho de coreógrafa. Foi o caminho de gestora cultural.

Se pensarmos em '*cultural management*' o termo parece certo. Às vezes pensar noutra língua ajuda a perder o preconceito da nossa: e a verdade é que se pensarmos em inglês, '*production*' é insignificante... já '*cultural management*' é muito mais abrangente. As pessoas lançam-nos os preconceitos que querem para nos rebaixar o mais possível, mas na minha cabeça a gestão cultural não se reduz à gestão financeira. Toda a minha formação é em artes, zero de gestão. E sou gestora cultural. Há assim umas certas tendências de ver as coisas de uma maneira, que parece que querem desqualificar a gestão cultural enquanto suficientemente competente para uma direcção artística. E eu acho precisamente que um gestor cultural pode ser perfeitamente competente para o fazer, se tiver formação ou experiência para isso. Um gestor cultural é um profissional que deve ter um percurso de proximidade com projectos artísticos.

\*

Um bom gestor cultural é alguém que compreende o projecto com o qual está a trabalhar, que é capaz de olhar para o projecto no sentido da sua viabilidade a vários níveis. Caso o projecto não seja seu, é alguém que procura entender o projecto tal como concebido por outras pessoas, que pode incluir conceitos e ideias que põem em crise outras regras da gestão – acho que isso é muito importante. É uma pessoa que tem de pensar como é que o projecto é sustentável: como é que é sustentável a nível económico, considera os recursos humanos, os recursos logísticos, como é que o projecto se relaciona com o público, como é que vai perdurar no tempo, como é que ele é transmitido para o *soundbyte* público, isto são as coisas fundamentais. Depois convém não ter medo do *excel* e não ter medo de se relacionar com as pessoas.

Acho que nos últimos tempos se tem percebido que há a ganhar em ter um aliado ao lado da direcção artística, esse aliado é um gestor cultural, que aporta um sentido de perseverança, de conciliação... O próprio conceito de direcção artística

parece-me hoje mais amplo: um gestor cultural pode ser director artístico, não precisa necessariamente de ser artista, são aproximações diferentes, mas ambas legítimas. Para mim a gestão cultural é, naturalmente, um lugar de direcção ou de sub-direcção. Às vezes o director artístico tem de acumular a gestão cultural mas se puder não o fazer, melhor. Se não, estão lado a lado, é uma parceria. Acho que é assim que deve ser. Muito poucas estruturas, no entanto, em Portugal, seguem este esquema. Em Portugal, temos um perfil que é a predominância da direcção artística com um conjunto de produtores associados que são subservientes.

\*

Hoje em dia, prefiro levantar-me às 7 da manhã, vir para a escola e ficar até às 18h ou 19h, do que ficar até à meia-noite em espectáculos, em teatros. Fiz isso durante bastantes anos, é muito exigente, muito duro e também por isso merecia ser reconhecido com melhores condições de trabalho. Às vezes não se reconhece esse desgaste rápido; **a profissão de produtor é uma profissão pouco acarinhada, pouco autorizada.** Está muito melhor, mas ainda persiste uma certa sobrançeria que não é saudável e que não paga o sacrifício que as pessoas fazem, porque têm de trabalhar muito, muitas horas, em situações muito precárias em horas tardias, e às vezes de forma muito incompatível com a família. Acho que aí o Estado tem alguma responsabilidade. A questão dos apoios do Estado é muito complexa, mas é certo que têm de incluir uma componente que luta contra a precariedade. Talvez devêssemos pensar no que é que é um quadro mínimo de pessoal, o que são retribuições mínimas em termos de pagamentos, talvez as companhias devessem ter que cumprir esses quadros de referência, até porque sem produtores elas não fazem nada. Muitas vezes a produção ainda vive num certo abuso, numa situação de escravatura.

3 de Dezembro de 2019



Fotografia: José Caldeira

## PAULO COVAS

Nasceu no Porto em 1976. Terminou em 2000 a licenciatura em Gestão do Património Cultural, na Escola Superior de Educação do Porto. Ao longo do seu percurso profissional teve a oportunidade de trabalhar em duas Capitais Europeias da Cultura (Porto 2001 e Guimarães 2012). Fez parte da equipa de produção do Centro Cultural Vila Flor / A Oficina de 2005 a 2014. Em 2015, passa a integrar a equipa de Produção do Teatro Rivoli – Teatro Municipal do Porto, assumindo a coordenação da equipa a partir de 2016. Desde Setembro de 2019, é Coordenador de Programação e Produção na Direcção de Entretenimento da Ágora – Cultura e Desporto E. M.

Tenho 42 anos, sou do Porto, mas vivo em Guimarães. Trabalho como coordenador de produção do Teatro Municipal do Porto desde Junho 2016. Sou bastante introvertido, gosto de estar no meu canto. Para mim são muito importantes as relações familiares, é importante que as pessoas possam estar com os seus filhos, com o marido, com a companheira, valorizo muito isso, sobretudo agora que sou pai de duas crianças de quem sinto falta; sinto que estou um pouco ausente porque nem sempre as consigo levar ou ir buscar à escola, por exemplo.

\*

Entrei nesta profissão por acaso. Terminei o 12º ano na área de economia, e quando concorri para a faculdade queria, na verdade, estudar Economia ou Gestão, mas sempre tive muito más notas a matemática, por isso, não entrei. A minha melhor nota era a Português, então assinalei também Gestão do Património e acabei por entrar, sem saber nada sobre o curso. A minha ideia era experimentar e ver no que dava. Era importante para mim ficar a estudar no Porto, e numa universidade pública, para não pesar financeiramente na vida dos meus pais. Com franqueza, fui um aluno mediano. Mas a verdade é que fui gostando cada vez mais do curso e tive alguns professores muito interessantes, como a Cristina Grande, a Elvira Rebelo, o Matos Fernandes, que foram determinantes no meu percurso, na minha abertura para a área. Foi no segundo ano, durante a cadeira de Produção e Montagem, que comecei a aperceber-me de que gostava mesmo daquilo, de organizar tudo, da preparação. Houve também

um momento definidor no meu percurso de estudante, que me cativou para as artes performativas: quando fui ao Teatro Nacional São João pela primeira vez. Lembro-me de que vi ‘Combate de Negro e de Cães’, um espectáculo com texto do Bernard-Marie Koltés. Tínhamos sido levados pela Fátima Lambert e eu adorei, os actores, a peça, a sala, tudo. Uma outra memória que me vem sempre à cabeça é a de chegar à segunda-feira, que era o dia em que tínhamos aulas com a Cristina Grande, e ela perguntar ‘então o que é que foram ver durante o fim-de-semana?’ Ora, nós éramos uns miúdos acabados de sair do secundário, os nossos fins-de-semana não incluíam necessariamente idas ao museu ou ao teatro. O facto de ela insistir naquela pergunta, semana após semana, foi muito importante; a certa altura começámos a sentir vergonha de ter passado o fim-de-semana a ver televisão ou nos copos. Então comecei a aproximar-me. A ir a uma exposição, ver um filme, um espectáculo e, lentamente, comecei a gostar da cena cultural. Lembro-me de ver sessões do Cineclube no Cinema Trindade. Às segundas-feiras, o José Vieira Marques, que era professor de algumas cadeiras de Cinema, costumava deixar no balcão do bar da escola alguns bilhetes para as sessões do cineclube. Comecei a gostar de cinema europeu e asiático, de cinema americano alternativo, e a ver que havia mais coisas para lá do cinema-pipoca. De repente, começou a fazer sentido que o mundo dos espectáculos pudesse vir a ser o meu futuro profissional. É engraçado que o curso foi escolhido um bocado à toa, e portanto pode dizer-se que todo o meu percurso foi acidental, mas agora quando olho para trás não me imagino a fazer outra coisa que não isto. Ainda bem que não entrei para Economia, porque a esta hora talvez ainda lá estivesse a fazer a cadeira de Macroeconomia III.

\*

Quando terminei o curso tinha mesmo de arranjar trabalho porque o meu part-time de estudante na FNAC (que ampliou muitíssimo os meus conhecimentos musicais) tinha terminado. Nessa altura, em meados do ano 2000, a cidade já estava muito agitada em antecipação da Porto 2001 Capital Europeia da Cultura, e já havia coisas a acontecer. Encontrei no jornal um anúncio de um curso de animador cultural e associativo organizado pela Sete Pés. Era um curso financiado, promovido pela CMP, pela AEP, e pela Porto 2001, integrava uma área de programação da Porto2001 – Envolvimento da População – uma área sob

responsabilidade do Pedro Pombo. Fazer esse curso foi um luxo, tive professores incríveis. Na sequência do curso fui colocado a estagiar na Associação de Moradores da Zona das Fontainhas, com o objectivo de desenvolver um projecto que seria depois apresentado no âmbito da programação da Porto2001. O projecto era uma recriação das mulheres carquejeiras do início do século XX no Porto, que carregavam a carqueja às costas desde o rio, desde Gondomar pela Calçada da Corticeira acima, distribuindo depois a carqueja pelas padarias e restaurantes da cidade. A minha missão era implementar esse projecto, mas estava também ligado a outras iniciativas da Capital Europeia da Cultura. Integrei-me completamente no universo da produção, de forma muito intensa. Nesse ano, o mau tempo provocou bastantes estragos, incluindo derrocadas e a queda da ponte de Entre-os-Rios; foi por isso marcante para mim trabalhar naquela zona ribeirinha, numa altura tão crítica e estar em contacto com as populações directamente afectadas. No final desse projecto fiquei na associação a ajudar nas restantes actividades mas por pouco tempo: entretanto fui chamado para integrar a equipa de produção da Porto2001.

Recordo-me perfeitamente do dia em que fui à entrevista à Porto 2001. Na realidade acabei por não ser entrevistado: foi a 11 de Setembro... dados os acontecimentos desse dia, o António Câmara Manuel, que me iria entrevistar, estava agarrado ao telefone, tentando descobrir se os seus amigos em Nova Iorque estariam bem. No dia seguinte a entrevista lá aconteceu e eu integrei efectivamente a equipa. Começou aí a minha aventura das Capitais Europeias da Cultura (dez anos depois viria a produzir Guimarães 2012). Os primeiros tempos foram complicados porque eu estava sob a alçada do director técnico e ele mandava-me ir comprar coisas que eu não fazia a menor ideia do que eram, a minha preparação técnica era quase inexistente. Mas fui-me integrando, e a verdade é que adorei, guardo memórias muito especiais desse tempo. Acompanhei a produção do Dalai Lama no Palácio de Cristal, exposições incríveis, conferências em Serralves, trabalhávamos em muitas áreas. No evento final foi uma emoção ser o primeiro a entrar com o carro no parque de estacionamento da Casa da Música, onde se fizeram vários concertos no encerramento da Porto 2001. Lembro-me em particular do concerto de encerramento no Jardim da Cordoaria, com a BBC Orchestra. Estava com o responsável da transportadora, entrei na pista do aeroporto, para ajudar a carregar os instrumentos que os gajos traziam num avião dedicado só para aquilo. Quando o tipo me vê – e apesar de tudo eu era ainda

muito verde... – aponta para o camião e diz ‘o camião não é refrigerado’. Ora os instrumentos tinham que ser mantidos a uma determinada temperatura. Nós efectivamente tínhamos contratado uma empresa especializada no transporte de instrumentos musicais mas os camiões não eram refrigerados. Foi um trinta-e-um para convencer o tipo a deixar seguir o equipamento naquelas condições! Aprendi muito na Porto 2001. Eu tinha 24 anos, foi um estupendo trabalho de entrada na profissão, também pelas pessoas que conheci: toda a gente da área da cultura que tinha idade para trabalhar naquela época estava, de uma forma ou de outra, ligada àquele evento, por isso considero que foi realmente um privilégio.

\*

Depois disso, ao mesmo tempo que fazia o Curso de Gestão e Produção Cultural no Fórum Dança, trabalhei numa empresa de animações que depressa percebi ser má, pouco transparente, com má gestão e más condições de trabalho; depois ainda trabalhei na Biblioteca do IPP [Instituto Politécnico do Porto] e mais tarde entrei para a Sete Pés como produtor. Foram dois anos incríveis, houve projectos que nunca esqueci. Mas veio a seguir o projecto que viria a ser o mais marcante da minha vida profissional: fui para a Guimarães, à Oficina, que se preparava para abrir o CCVF [Centro Cultural Vila Flor]. Integrei a equipa do Tiago Andrade, então director de produção, e fiquei lá nove anos e meio! Foi uma época muito especial: abrir um centro cultural relativamente grande numa cidade com a dimensão de Guimarães. Guimarães tinha nessa altura um executivo camarário com um entendimento de que a cultura era um factor de desenvolvimento da cidade e dos cidadãos, a cultura era uma aposta muito grande do município, através da Oficina. Havia um espírito de equipa incrível. Aliás aprendi lá essa dimensão de construção de uma equipa, que é o que me permite hoje, enquanto coordenador de produção do Rivoli, conseguir assegurar uma equipa coesa e muito solidária entre si, comprometida com o trabalho independentemente das dificuldades existentes ou das condições de trabalho que podem e devem ser sempre melhoradas. O meu entendimento, hoje, de como deve funcionar um projecto cultural parte muito do modelo que se construiu na Oficina (com todas as suas valências e falhas) e do que aprendi relativamente à liderança – o José Bastos, se fosse preciso subir a uma escada, subia. Continuava a ser o director mas era o director que estava em cima da escada. Ouve-se por

vezes o discurso de que um produtor é fundamental numa estrutura, mas isto até um certo ponto, porque depois já não é. Somos, a par da técnica, o parente pobre das estruturas. Custa-me ver o endeusamento das pessoas que estão à frente das instituições; não lhes tirando o mérito, acho que há formas de estar, e de saber estar com os outros. Um teatro tem de ser visto como um todo, as equipas têm de ser igualmente importantes, umas não devem ser mais relevantes do que outras. A manutenção, a produção, a técnica, a limpeza, são tão importantes como a comunicação, como o serviço educativo.

Não creio que nós, produtores, gestores culturais, procuremos algum tipo de reconhecimento público. Eu não acho importante que o público do teatro saiba quem eu sou, não trabalho para isso, até porque prefiro o bastidor ao palco, mas importa-me, porque o mereço, o reconhecimento daqueles que comigo trabalham, numa ideia de equipa alargada.

\*

Quando fui trabalhar para a Porto 2001 recebia 150 contos, a recibo verde, ou seja, 750 euros. Foi na Setepés que tive o primeiro contrato de trabalho, e em Guimarães que conheci melhores condições remuneratórias. Na verdade, quando vim para o Teatro Municipal do Porto vim ganhar menos do que ganhava em Guimarães, aliás, continuo a ganhar menos do que ganhava na Oficina. Agora sou funcionário público, o que traz algumas vantagens mas também desvantagens – não tenho um vencimento justo considerando as responsabilidades que assumo enquanto coordenador de produção. Há, creio, a ideia errada sobre o que são vencimentos justos na área cultural, existe uma ideia generalizada de que as pessoas que trabalham nesta área são uns pobrezinhos, que andam sempre a pedinchar dinheiro, que fazem projectos para ninguém ver, e por aí fora. A maioria das pessoas não faz ideia dos custos dos espectáculos, vêem uma casa cheia e pensam que a receita de bilheteira cobre todos os custos, e não é assim. Enquanto não perceberem como é que funciona, e sobretudo não perceberem que o sector cultural não contribui apenas para o desenvolvimento económico ou turístico do país mas contribui sobretudo para o desenvolvimento humano de um país, continuaremos neste miserabilismo.

Em todo o caso, e há que dizê-lo, parece-me haver uma desigualdade, digamos, entre os executantes e os criadores. Esta desigualdade podia e devia ser esbatida e

não falo só de dinheiro na folha de salário; há muitas formas de melhorar a vida dos trabalhadores.

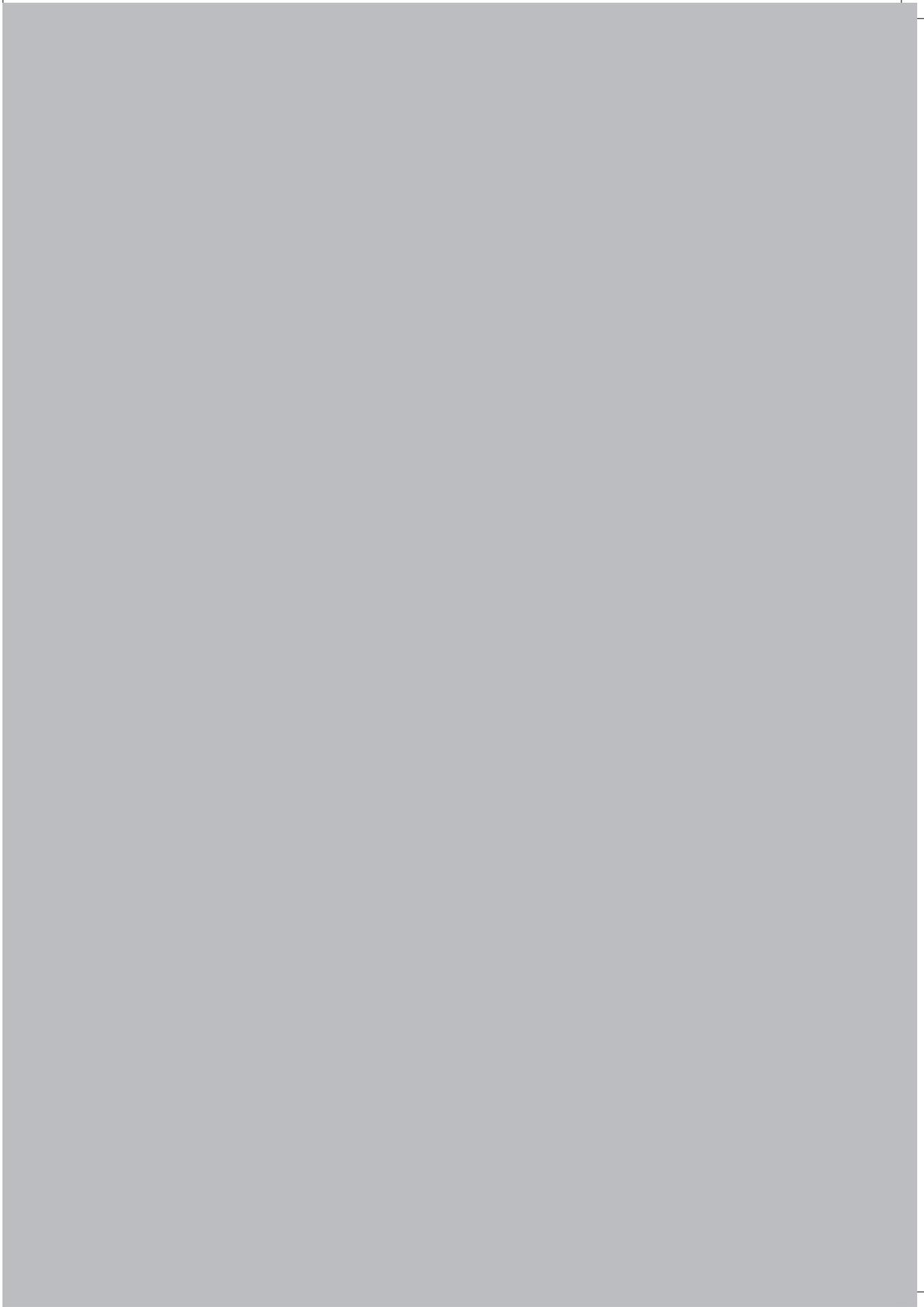
Gosto de pensar que a profissão vai melhorar, que a minha vida vai melhorar... mas na realidade o ritmo de melhoria é muito lento. Eu tenho 42 anos, trabalho nisto há vinte anos, e quando comparo o que ganho com o que ganham pessoas da minha idade que estão noutras áreas... a diferença é demasiado grande. É injusto. Penso em todo o esforço que fiz ao longo destes anos... Precisei de trabalhar muito, de abdicar de muita coisa durante quase vinte anos para chegar onde estou hoje. **Tudo foi a pulso na minha carreira.** E persiste esta ideia de que para ser produtor não é preciso saber muita coisa, o que é errado. Um bom produtor tem múltiplas capacidades: é alguém que consegue resolver os problemas que surgem a qualquer momento, e que consegue fazê-lo sem perder a calma; mas também é alguém que tem uma grande capacidade argumentativa, que sabe construir relações, com os artistas, com os colegas...

Claro que produzir agora é muito mais eficiente e rápido do que em 1999, quando ainda usávamos fax! E, genericamente, acho que somos mais profissionais hoje. Acho que os produtores de hoje vêm melhor preparados, viram mais coisas, desde logo.

\*

Gosto de pensar que daqui a dez anos estarei a fazer uma coisa mais tranquila. Pode continuar a ser algo ligado à produção, mas mais calmo, não sei o quê. É um bocado paradoxal: não me vejo a fazer outra coisa a não ser isto, mas acho que não vou ter energia para continuar a fazer!

24 de Setembro de 2018





Fotografia: Alexandre de Sousa Carvalho

## PEDRO RODRIGUES

Nasceu em 1977. Licenciado em Sociologia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Entrou para A Escola da Noite em 2000, de cuja direcção é actualmente membro. Aqui foi um dos coordenadores do projecto "Conhecimento e desenvolvimento de públicos", financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian (2000/01), monitor do seminário "Práticas culturais e públicos da cultura em Portugal" (CCB, 2002), formador do módulo de Gestão Cultural no III Estágio Internacional de Actores Lusófonos (co-organização com a Cena Lusófona, 2003), formador do módulo "Animação do espaço público" no curso de formação "Gestão urbana e qualidade de vida" (Instituto Pedro Nunes / Conselho da Cidade de Coimbra, 2006/07), assegurou a produção executiva dos projectos "Tchékhov em um acto" (formação a grupos de amadores de teatro, 2007), dos ciclos "do monólogo, coisa pública" e "A criação artística n[est]a cidade" (no âmbito da XII e da XIII Semana Cultural da Universidade de Coimbra, 2010 e 2011) e da rede Culturbe – Braga, Coimbra e Évora (2010-2013), entre outros. Colabora desde 2006 com a Cena Lusófona – Associação Portuguesa para o Intercâmbio Teatral, em nome da qual foi produtor executivo do projecto internacional P-STAGE (2012/15), financiado pela Comissão Europeia no quadro do Programa de Apoio aos Sectores Culturais dos Países ACP (ACP Cultures+). Entre 2016 e 2020 leccionou a disciplina Produção Teatral da Licenciatura em Teatro e Educação na Escola Superior de Educação de Coimbra.

Tenho 42 anos, sou de Coimbra e tenho feito a minha vida profissional toda a partir de Coimbra. Estudei Sociologia aqui na Universidade e pouco depois de ter terminado a licenciatura achei que precisava de outros mundos. Decidi então fazer aquilo que estaria para ser uma pausa na sociologia, fui à procura de outras coisas. E, um dia, no átrio da Faculdade de Economia estava um aviso de uma companhia de teatro de Coimbra a pedir estagiários licenciados em gestão ou economia, não tenho a certeza, e em sociologia. Achei curioso, e resolvi candidatar-me. Vim a uma entrevista e foi assim que entrei para a Escola da Noite, como estagiário, ao abrigo de uma medida chamada Cultura-Estágios, uma medida do IEFP especificamente direccionada para esta área. O interesse que, na altura, a companhia tinha por sociólogos tinha a ver com uma iniciativa que estavam a desenvolver, chamada Painel do Espectador, que no fundo era um acompanhamento do perfil dos espectadores. Foi nisso que trabalhei nos primeiros meses.

Eu já era espectador de teatro, com a família, com amigos, mas não tinha tido nenhuma aproximação formal às artes, nem a minha vivência enquanto estudante passou pelo teatro estudantil (tive vivência associativa mas fora da esfera cultural). Creio que sou um exemplo vivo da crença de que as artes se entranham em nós e nos viciam.

\*

Assinei contrato imediatamente a seguir ao estágio, ou seja, tenho contrato de trabalho há dezanove anos. É uma situação rara, mas foi assim que aconteceu. Estou prestes a completar vinte anos de Escola da Noite. Passado muito pouco tempo de começar a trabalhar na Escola da Noite, já não me sentia funcionário, sentia-me membro de um colectivo. Não tendo sido fundador da companhia, rapidamente este projecto se transformou num projecto meu. E quando digo isso, digo um projecto de vida, também, como era – e é – para as pessoas que estão desde a fundação. Isso condiciona a forma como tu vês o teu próprio trabalho. Não sinto que tenha uma relação pessoal com a profissão de produtor, faço produção por causa deste colectivo. Em nenhum momento destes vinte anos eu equacionei ir fazer produção teatral para outro sítio qualquer. Estou completamente concentrado neste projecto; e, como trabalhar nas artes significa lutar diariamente pela sobrevivência, é muito absorvente. Mas o que justifica a minha longevidade é o facto de isto não ser apenas um projecto profissional, mas um projecto de vida, que partilho com os meus colegas da companhia.

O sentido de compromisso e de identificação com o projecto do colectivo traduz-se numa série de conquistas, como a que está relacionada com este teatro, o Teatro da Cerca de São Bernardo. A história da construção deste teatro, e da nossa entrada aqui após uma década conturbada de obras e dificuldades várias, é uma história de que me orgulho. O facto de, enquanto companhia de teatro, termos contribuído e justificado o aparecimento de espaços de apresentação na cidade, deixa-me muito satisfeito. O resto não é menos importante, mas é mais difícil de explicar. A Escola da Noite está prestes a estrear o seu septuagésimo espectáculo; sentires que contribuíste, que fizeste parte de uma equipa que apresentou tantos espectáculos – é muita coisa! Ainda tenho a sensação de que não consigo fazer tudo o que é preciso, e nunca tive, pelo contrário, a sensação de que aqui já não há nada a fazer.

\*

Tenho uma experiência muito limitada àquilo que é uma vida em companhia, e tenho consciência disso. Tenho conhecido muita gente que tem tido experiências muito diferentes da minha. No meu caso, o meu percurso é mais directamente moldado pelas variáveis externas, designadamente as oscilações em termos do financiamento público. Vivemos de acordo com as dinâmicas que nos são impostas pelos dois principais financiadores, a administração central e a câmara municipal.

\*

Há uma alteração muito significativa ao longo destes anos: hoje em dia temos muito mais dificuldades em fazer digressão. Há muito mais oferta, as agendas estão mais preenchidas. Lembro-me de trabalhar a circulação de espectáculos com base numa espécie de anuário das autarquias, que listava os vereadores da cultura, que eram, a par dos funcionários, com quem se falava, há vinte anos atrás. Hoje em dia, felizmente, já não são esses os canais, houve mudanças estruturais do país. A partir de 2008, passamos a ter um papel duplo, porque também acolhemos aqui outros projectos no teatro, e portanto passamos a estar também ocupados com a vertente da programação. E também aí se sentem os efeitos do aumento exponencial da oferta, há mais gente a fazer coisas. Isso é um elemento de pressão, evidentemente.

Há uma outra alteração que espero que seja uma alteração de mentalidades no país. Eu sou um caso excepcional, mas durante muitos anos houve demasiado tempo dominado pelos recibos verdes nesta área; nos últimos anos, sente-se a preocupação em transitar as pessoas para contratos. Acho que isto ainda não corresponderá, neste momento, a uma prática generalizada, também por força das condições em que as estruturas trabalham, mas significa uma mudança de mentalidades no país, ou pelo menos assim espero. Claro que os regulamentos da DGARTES, mesmo os que procuram introduzir estas exigências contratuais, se inserem numa lógica que valoriza a acção por projecto, do trabalho por projecto e não da consolidação das estruturas. Mas parece-me que, apesar de tudo, temos hoje, por um lado, as estruturas que têm mais anos e que sempre lutaram por isso, gente que chega a uma determinada altura e quer ter uma estabilidade mínima porque acha que o seu

projecto é para continuar; e, por outro lado, um discurso crítico da precariedade que faz com que, no mínimo, hoje em dia se pense duas vezes antes de propor um recibo verde a alguém.

\*

O modelo de companhia não está, de todo, ultrapassado, embora haja muita gente empenhada em acabar com ele! Não vejo nenhuma vantagem em acabar com este modelo; não vejo que o facto de existirem companhias tenha impedido o surgimento de novos projectos, de novos artistas. O que, de facto, impede que haja uma oferta maior e mais qualificada é a falta de investimento público nesta área, não é o facto de existirem companhias. Aliás, acho até que as companhias têm tido um papel importante na integração de novos profissionais no mercado de trabalho, em complementar a formação de novos profissionais, assim como têm tido um papel – muitas vezes desvalorizado – no surgimento de novos espaços, em assegurar que esses espaços funcionem e se mantenham vivos. E, fundamentalmente, o modelo de companhia permite o aprofundamento de linguagens artísticas dentro de cada projecto. O equívoco é colocarmos as coisas em confronto. O sistema das artes de um país tem de comportar a convivência de uma multiplicidade de formas; tem de continuar a haver lugar para companhias, para projectos estáveis em que as pessoas possam trabalhar 10, 15, 20 anos e aí desenvolverem projectos artísticos em colectivo, tal como tem de haver espaço para projectos mais pontuais, para pessoas que constroem a sua linguagem individual no cruzamento com vários projectos. O discurso dicotómico em que muitos se deixam envolver é provocado por quem quer dividir e fragilizar o meio. É idêntico à velha dicotomia entre velhos e novos. Vai sempre existir alguma tensão, mas acho que radicalizar essas tensões, levá-las demasiado a sério, se vira sempre contra nós.

\*

**É difícil definir o que é a produção.** Diz-se por vezes que a produção é a criação de condições para que os artistas possam fazer o seu trabalho. Ora isto diz tudo e não diz nada, mas pelo menos serve-nos de princípio orientador. Serve-me a mim desde logo para balizar para estabelecer os limites de onde é que acaba a produção e começa a criação. Dentro desta casa as pessoas não se esquecem que nós somos

essencialmente uma estrutura de criação artística e portanto a estrutura organiza-se para esse fim. Nesse sentido, a produção é no fundo a colocação dos meios à disposição dessas pessoas para que possam fazer o seu trabalho, o que inclui planificação, gestão orçamental, pesquisa e angariação de financiamentos, controle de prazos, gestão de recursos humanos, tudo coisas que eu faço.

A forma como entendo a produção neste colectivo coloca claramente a produção ao serviço da criação. Nunca tive dúvidas sobre isso. Mas evidentemente que é fundamental que um produtor compreenda o processo de criação artística. Um produtor tem de compreender o que é esse processo, tem de saber dialogar com criadores. É essa dimensão que faz com que isto não seja apenas tratar de contratos ou mexer no excel. Ao fim do dia tens de ir ao palco e saber ser interlocutor daquelas pessoas e daquele objecto. Tens de saber quando é que podes entrar num ensaio, qual é o tempo depois de um ensaio em que podes ir falar com um actor sobre uma questão contratual. É preciso de facto aprender esta sensibilidade, mas isto não há nenhuma escola que ensine, e é dificilmente traduzível em competências. Tirando bases legais, não acredito em fórmulas únicas porque as realidades são tão diferentes, de projecto para projecto, que é muito difícil haver regras; é a experiência que nos vai ensinando. O trabalho de produção precisa, sobretudo, de uma disponibilidade pessoal para esta área, porque é um trabalho que cruza meia dúzia de conhecimentos técnicos, que se adquirem com relativa facilidade, com essa predisposição para estar perto do acto de criação artística e o servir. No fundo talvez seja isso um bom produtor.

\*

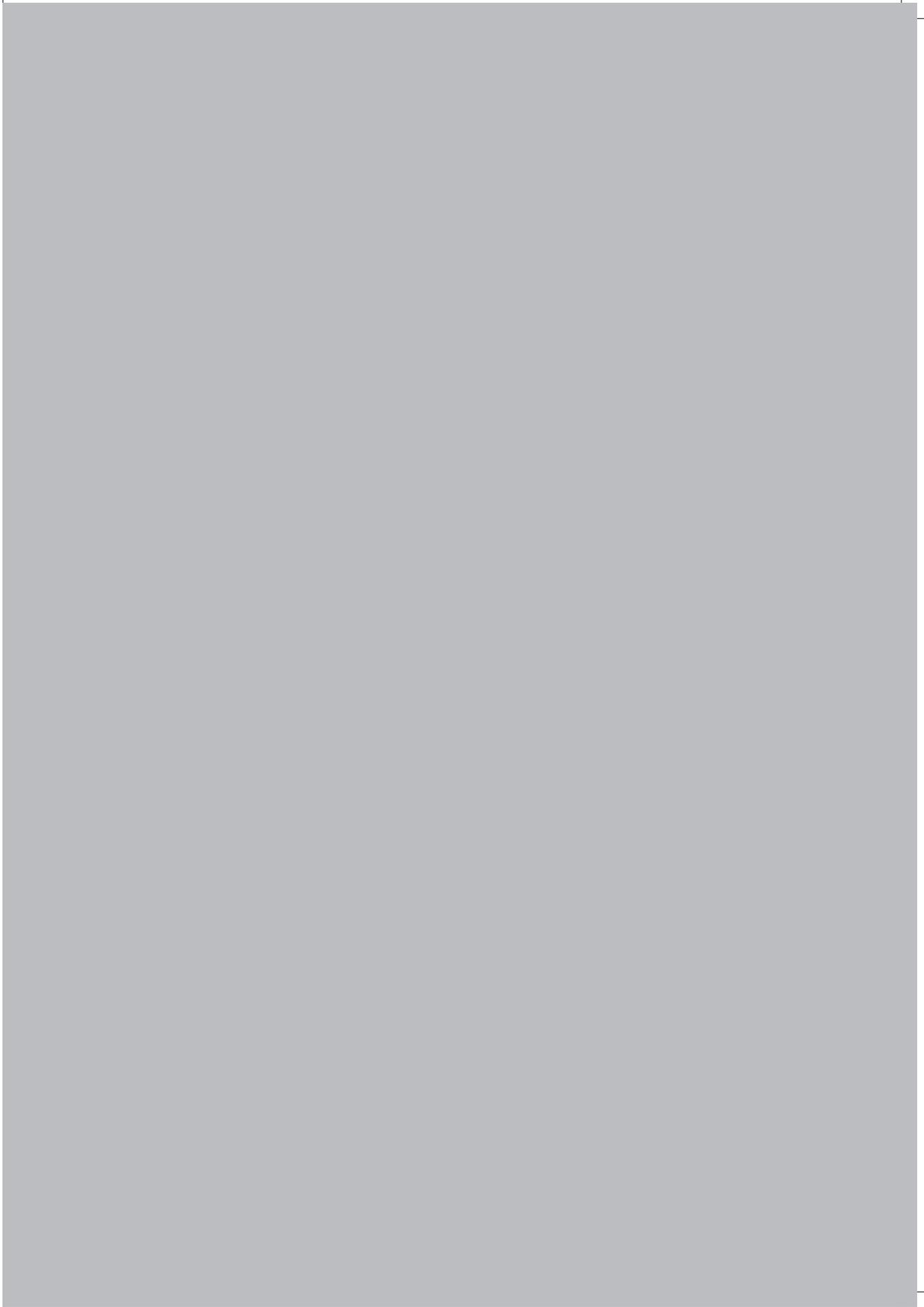
O desgaste nesta profissão faz-se sentir. Todas as profissões têm seguramente exigências grandes, mas o trabalho em artes é emocionalmente exigente e é um trabalho em que muito facilmente se confundem os planos pessoal e profissional. Para além disso, e é um aspecto em que sou um privilegiado, muitas pessoas da minha idade ou mais velhas passaram grande parte da sua vida profissional em regime de grande precariedade, o que significa que não sabemos como é que essas pessoas vão viver quando deixarem de poder trabalhar. Penso nisso muitas vezes. Saberes que a precariedade do meio, em última instância, te vai cair sobre os ombros numa altura em que estás mais fragilizado e que não podes propriamente recorrer às tuas poupanças, porque este trabalho não é compensador do ponto de

vista financeiro... Isto é uma das coisas que me perturba. Perturba-me que não se fale nisto em momentos como este, que estamos a atravessar agora, em que há um conjunto de companhias a quem o Estado está a dizer 'agora não queremos mais nada com vocês'. Isto é grave por várias razões, estamos a deitar fora o trabalho que muita dessa gente fez durante quarenta, cinquenta anos, estamos a dizer que o trabalho que eles fizeram não serviu para nada, não serviu sequer para que agora sejam tratados com dignidade. Esse é um dos aspectos que tem que ver com o envelhecimento e com a forma como nós, enquanto país, tratamos quem trabalha nestas áreas, artistas e não-artistas. Acho que se impõe uma certa alteração, quanto mais não seja uma alteração de ritmo. Aos vinte e tal, trinta anos tens uma energia para fazer as coisas que mais tarde já não tens. Embora, por outro lado, aprendas a gerir as coisas de outra maneira, com o tempo. Mas o mercado de trabalho em geral tem um enviesamento a favor da juventude, não vejo nenhuma singularidade das artes nisto.

\*

Talvez valha a pena perguntar: o que é que um artista espera de um produtor? Como é uma tarefa muito elástica, sobretudo se tomarmos como válida aquela definição que eu dei – **o trabalho do produtor é criar condições para que o artista faça o seu trabalho – é elástico, e perigoso.**

5 de Dezembro de 2019





Fotografia: Tiago da Silva

## SARA MACHADO

Sara Machado é gestora cultural, com um interesse particular por Relações Internacionais e Diplomacia Cultural. Licenciada em Ciência da Informação pela Universidade do Porto, ampliou os seus estudos com o Mestrado em Gestão Cultural da Universidade Carlos III de Madrid. Desde então, tem vindo a construir um sólido percurso profissional por diferentes organizações e países: Festival Escena Contemporânea e Ministério do Cultura [ES]; European Cultural Foundation [NL], EIRA [PT], Pearle\* Live Performance Europe [BE]. É fellow do ISPA – International Society for the Performing Arts (USA), do Tandem Shaml (DE), da ASEF – Asia Europe Foundation “Mobility First” (SG) e do Producers Academy (BE). Assumiu a direcção do CUMPLICIDADES – Festival Internacional de Dança Contemporânea de Lisboa e a coordenação do projecto Performing Arts Portugal. Actualmente é responsável pelo sub-programa Cultura no Centro de Informação Europa Criativa. Frequenta o mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais na FSCH/NOVA. À data da entrevista, Sara Machado assumia a direcção do Festival Cumplicidades.

Sou apaixonada por aquilo que faço, que é gestão cultural, num sentido lato. Neste momento, dedico-me sobretudo a dois projectos: coordeno um festival de dança contemporânea sedado em Lisboa, o Cumplicidades, e estou envolvida num projecto dedicado à internacionalização dos artistas portugueses nas áreas da dança, teatro e música, que é o Performing Arts Portugal. Nestes dois projectos o foco é fomentar a internacionalização dos nossos artistas, que eu acredito que têm muitíssima qualidade, e fazer com que os circuitos internacionais estejam mais nutridos da presença portuguesa.

Acho que se atingiu o reconhecimento destas profissões, da produção e da gestão cultural. Quando digo o que faço no meu núcleo de amigos (é uma amostra pequena, é certo) já não há tanta estranheza. Mesmo na aldeia minhota de onde eu venho, Roriz, **a produção cultural já não é um ovni.**

Estudei gestão cultural mas é um caldinho que eu própria ainda estou a tentar perceber... não é nada linear. Embora eu me considere uma pessoa que faz realmente gestão cultural, o que é certo é que na hora de me apresentar parece-me que é mais perceptível dizer direcção de produção do que gestora cultural. ‘Direcção de produção’ não sei se não está mais associado a um projecto específico, enquanto ‘gestão cultural’ é um profissão em geral, é a área, parece que não é a tua função, mas apenas a área em que trabalhas.

\*

A minha formação de base foi no Porto, em Ciência da Informação. Por engano, porque eu queria Jornalismo e achei que entraria facilmente na minha primeira opção. Não entrei por milésimas e então fiz Ciência da Informação, que é um curso que tem a ver com arquivos, museus... é uma área que me interessa mas não ao ponto de trabalhar nela. Quando acabei o curso (em 2006) fui para Madrid e trabalhei bastantes anos como consultora *corporate* de comunicação numa empresa de videojogos. Gostava do que fazia, mas comecei a interessar-me pela ideia de estudar gestão cultural, que em Espanha estava muito consolidada enquanto área de estudos. No mestrado de Gestão Cultural na Universidade Carlos III, um mestrado muito internacional, conheci muita gente, e despertei completamente para a curiosidade de trabalhar nesta área. Fiz um estágio no festival Escena Contemporânea em Madrid, gostei muito, mas continuava a acumular com o meu trabalho 'normal', na empresa de videojogos. Só deixei a empresa, e passei a dedicar-me profissionalmente e a tempo inteiro a isto que chamamos gestão cultural, depois, com a bolsa do programa InovArt. É uma história curiosa: quando me candidatei pedi encarecidamente que não fosse Madrid, porque já vivia lá há três anos e tinha pedido qualquer parte do mundo, queria sair de Espanha, mas acabei por ir parar precisamente ao Ministério da Cultura Espanhol, ao Departamento de Indústrias Culturais, e foi bem interessante.

De seguida fui dez meses para a Holanda, trabalhar na European Cultural Foundation. Foi uma experiência curta mas muito intensiva e deu-me uma ideia muito clara dos actores a nível europeu, das prioridades de cada país, etc. Nessa altura sentia falta de ter experiência de trabalho em Portugal. A única experiência profissional que eu tinha tido cá tinha sido uma fugaz passagem, de quatro meses, por uma empresa de *rating*, imagina! e depois disso tinha estado sempre fora, por isso sentia essa vontade de regressar. Felizmente consegui voltar em 2012, para trabalhar na EIRA, e por lá fiquei a fazer produção executiva, e mais tarde Direcção de Produção, durante cinco anos e meio, o que coincidiu com um contexto nacional e internacional muito desfavorável. Talvez por isso comecei a interessar-me pelas questões da internacionalização, por desenhar uma estratégia de internacionalização quer para a estrutura quer para o festival [Cumplicidades] e a tecer paulatinamente a rede de contactos que é necessário cuidar e consolidar. Este continua a ser o meu foco actual, esta necessidade de ver como é que conseguimos estar

mais presentes nos circuitos internacionais, mesmo no plano europeu podíamos participar muito mais. Agrada-me muito analisar os ritmos globais, os ritmos de criação, os ritmos de programação: no Canadá está a programar-se 2022, no Brasil programa-se hoje em dia no próprio ano do festival. O que se entende por internacionalização é muito nublado e tem de ser um investimento continuado. Para isto ainda falta muito.

O ponto crítico no meu percurso foi quando tive necessidade de fazer uma estratégia de internacionalização e percebi que o mundo é muito grande mas curiosamente alguns circuitos são muito pequenos, impenetráveis, é um paradoxo interessante. Como adaptar o discurso sobre um trabalho artístico para o viabilizar? Isso agrada-me muito. Foi na EIRA que tomei consciência desta tarefa, que se transformou na mais estimulante de todas. É aliciante porque há muito por explorar, pode ser frustrante porque nada é imediato, há um ‘namoro’ ao qual temos que nos dedicar, leva bastante tempo, e isso faz sentido – por muito que queiramos usar a linguagem de ‘exportação’ e temos um produto para vender, este produto carece de uma linguagem própria, e não se vende através de um e-mail e já está.

\*

Hoje em dia, acho que os produtores têm mais noção do que querem fazer e não aceitam trabalhar só em prol de outrem, sem um foco, o que os leva a esgotarem-se muito rapidamente, a deixarem de ter prazer. E também se esgotam muito porque **estamos a fazer o trabalho de três pessoas, não há especialização**, ficas com um perfil generalista a fazer tudo e isso faz com que te sintas mediano em tudo, e te sintas esgotado a todo o momento. Fazes um bocadinho de produção executiva, um bocadinho de acompanhamento do processo artístico, um bocadinho de internacionalização, a comunicação do projecto, etc... Passarmos a entender estas várias áreas como diversas é fundamental. Se os produtores tiverem tempo para mergulhar nos processos artísticos vão trabalhar melhor e vão preservar-se mais do ponto de vista emocional e intelectual. É imperativo conectarem-se com as razões pelas quais estão a fazer o que estão a fazer, criarem um compromisso, uma relação de longa duração, em vez da rotatividade acelerada a que assistimos actualmente.

\*

Nunca passei um recibo verde, até aos 34 anos. Neste momento estou num sítio que tem uma boa prática que é fazer contratos de trabalho; no entanto, há muito a fazer ainda. Por um lado a tutela quer fomentar – e ainda bem – a empregabilidade sustentável, com contratos ‘reais’, estares a descontar sobre o teu salário real, mas isso não se repercute no tipo de apoios, no tipo de candidatura que tens de fazer. Acho que faz sentido haver uma correspondência entre a quantidade de trabalho e o número de postos de trabalho, se proporcionalmente o valor do apoio é maior o tamanho da equipa também tem de ser, e não aumentar apenas em actividades, e há muito aquela coisa de fazer,fazer,fazer... Acho que hoje em dia é apetecível a longa duração, os contratos, não só por não teres de estar a fazer resolução de problemas a todo o momento mas também pela possibilidade de progressão que é quase incompatível com saltares de projecto em projecto – precisas de tempo para partir pedra, para te posicionares, etc., para construir uma trajectória. Ainda há um enorme desconhecimento acerca do que é que é justo e o que é que não é. Na maioria dos casos olha-se para o orçamento e vê-se o que é possível – e não o que é justo. Toda a estrutura não é paga como deveria; no entanto, o que eu retiro e que justifica eu estar na estrutura para além da identificação pessoal... no fundo compensa o salário fraco. As funções que lá tenho dão-me imensa liberdade para ir aqui e ali, propor projectos, parcerias...

\*

Para um produtor, a curiosidade é o motor essencial. Não deixar de questionar, pesquisar, principalmente se queres estar na profissão a longo termo. Se não o fizeres, se não estiveres em busca constante, o estímulo esgota-se muito facilmente. Por isso é que se calhar há muitos produtores executivos, porque o estímulo é de curto prazo, não se pensa em construir passo a passo. Há muito desenrasque, mas a capacidade de te auto-estimulares e estimulares a tua equipa para a continuidade é fundamental, caso contrário perde-se o acumular de experiência. Há claramente um predomínio da produção executiva.

Estamos finalmente numa etapa de reconhecimento do produtor e do gestor cultural mas há muito mais para avançar do ponto de vista da profissionalização. Poderiam existir produtores especializados na difusão internacional, produtores dedicados a comunicação cultural, não precisa de haver um caminho único, há a produção executiva e há a gestão e a coordenação dos projectos. Todos estes campos podem constituir caminhos de especialização.

\*

O diálogo entre artistas e produtores só pode ser frutífero, mas faço uma distinção entre a criação e a programação. Na primeira, o criador de facto tem uma preponderância; na programação, os produtores podem ter mais responsabilidade na definição de projecto, na concepção da ideia. Um artista pode dizer ‘eu gostaria muito de trabalhar com artistas asiáticos’, e eu como produtora começo a pensar como é que posso tornar isso possível, estabelecer boas parcerias que permitam concretizar a ideia do artista. Para mim isto não é apenas executar, é pensar na melhor solução. A boa produção também pode passar por apoiar o artista na própria construção da ideia, depende dos casos. Por vezes há uma ideia muito incipiente e que pode crescer em diálogo com o produtor, não necessariamente enquanto produtor mas enquanto amante/espectador. Para mim, pelo menos é impensável fazer produção só a executar.

Seria importante que os artistas tivessem uma noção mais objectiva e mais abrangente do que implica a produção. Só conhecendo é que valorizas, em qualquer profissão, aliás. O ideal é que exista uma parceria produtor-artista como se fosse uma *task-force*, que se nutre muito da confiança – e a confiança é algo que habitualmente não trabalhamos muito. Eu não quero estar num projecto em que eu não me reveja na direcção artística. É como numa relação amorosa – têm de estar a olhar na mesma direcção, se não fica ainda mais difícil.

2 de Outubro de 2018



Fotografia: Estelle Valente

## SOFIA CAMPOS

Formada em Dança (Escola Superior de Dança), em Gestão das Artes na Cultura e na Educação (Escola Superior de Educação Jean Piaget) e com Mestrado em Práticas Culturais para Municípios (Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa). Assumiu a função de directora de produção e responsável de difusão na RE.AL, estrutura dirigida pelo coreógrafo João Fiadeiro, de 2003 a 2011. Depois de ter integrado as equipas de produção nos festivais Danças na Cidade em 1997 e 2002, regressou em 2011 como directora de produção ao então Alkantara Festival. Enquanto co-directora da Alkantara – associação cultural, assumiu de 2012 a 2014 as funções de administradora e assessora artística. Entre Janeiro de 2015 e Agosto de 2018 exerceu as funções de vogal do conselho de administração do Teatro Nacional D. Maria II, E.P.E. Desde Setembro de 2018 é directora artística da Companhia Nacional de Bailado. Ao longo do seu percurso profissional tem mantido contacto regular com diversos teatros e festivais nacionais e internacionais; e colaborado com estruturas, artistas e projectos de diferentes áreas artísticas: dança, teatro, artes visuais, vídeo e cinema, ao nível da consultadoria de produção e gestão. Ao nível da docência, leccionou Produção em Artes Performativas na Escola Superior de Dança, Escola Superior de Tecnologias e Artes de Lisboa, Restart e CEM.

Sou uma pessoa muito entusiasmada por aquilo que faço. Visto a camisola. Isso é uma coisa que me define no trabalho, na maneira de estar, e nos desafios que tenho aceiteado ao longo do meu percurso. Ao fim de muitos anos de trabalho não tenho dúvidas que, de facto, a paixão é o motor de tudo o que faço.

\*

Até há um ano e meio atrás, apresentar-me-ia como gestora cultural desempenhando a função de administradora do TNDMII. Neste momento, assumo a função de diretora artística, mas, de facto, isto é uma situação relativamente recente face a um percurso maior na produção e na gestão cultural propriamente ditas. Agora, o foco é outro, embora, na verdade, não seja assim tão circunscrito à direcção artística; o papel que estou a assumir aqui na CNB é mais abrangente do que isso, por força do contexto. Mas a verdade é que a experiência anterior está cá, faz parte de mim esta bagagem que fui acumulando e que torna possível este novo papel mais completo e transversal.

\*

Tive a sorte de os meus pais me incentivarem a fazer actividades pós-escolares. Tive a oportunidade de fazer muitas coisas, uma delas ballet. Durante muitos anos, fazia aulas com uma professora da Royal Academy of Dance. A par disso, assistia regularmente a espectáculos, designadamente os da CNB. Lembro-me de ir muitas vezes ao ballet com a minha mãe. Ia até ao São Carlos ver a Companhia [CNB] e tenho a memória muito clara de estar sentada na cadeira e estar sempre a mexer o corpo, a seguir o movimento dos bailarinos e a música e de me deixar levar por aquilo. De vez em quando a minha mãe tinha que me chamar a atenção, por causa das pessoas atrás poderem ver. Foi muito importante para criar o hábito de ver, de procurar mais. Quando cheguei a uma idade em que já podia andar de autocarro sozinha, em que ganhei alguma autonomia, tive a sorte de coincidir com o período dos encontros ACARTE que foram absolutamente determinantes para o que viria a seguir. Devia ter uns 14, 15 anos, e vivi aquilo como uma espécie de primeiro festival de artes performativas em Lisboa. Muitas vezes já não havia bilhetes e eu, miúda, ficava ali à espera e eles acabavam por me deixar entrar. Vi coisas muito diferentes e que na altura me pareciam muito novas, vi o Wim Vandekeybus pela primeira vez, a Susanne Linke, os DV8, a Meredith Monk... Era uma sensação especial, sentia-me parte de um grupo de pessoas que estavam a ter uma oportunidade única de ver coisas muito especiais. Esta descoberta marcou-me imenso. Aprendi muito e aquilo alimentou a minha curiosidade, que já era incontrolável, eu queria ver tudo.

Continuei a fazer dança como uma actividade de tempos livres, mas quando cheguei ao secundário eu estava, na verdade, decidida a seguir artes visuais, inclusivamente, estava mais inclinada até para o design gráfico, sempre gostei da área de comunicação. E assim foi, segui para a António Arroio até ao 12º ano, que na altura era a escola dos malucos, a escola dos artistas. Só que o ‘bichinho’ da dança continuava evidente em mim, também alimentado por essa descoberta com o ACARTE de que afinal a dança também podia ser outras coisas, e por isso fui fazer os exames de admissão à Escola Superior de Dança. E aí mudou tudo. O leque de possibilidades foi-se revelando. Quando eu era pequenina e fazia o ballet, aquilo funcionava bem, tinha muito graça, eu gostava, era magrinha, mas quando a minha mãe me perguntava se eu queria ir para o conservatório... eu achava que ser bailarina era aquele mundo da dança clássica, que ia ser uma

miúda que não podia comer tudo e que ia ser hiper controlada e que era uma coisa disciplinarmente muito exigente... e afinal mais tarde descobri que havia outras perspectivas. É que eu não gosto nada de ser arrumada nem de arrumar as coisas em caixinhas. Gosto de pensar, mesmo estando na dança, que estou na dança com tudo que há à volta dela.

\*

Achei que me iria interessar mais por coreografia mas como, ao longo do curso, comecei a ser intérprete de muitos trabalhos de colegas meus, a ideia da coreografia foi ficando mais ténue e acabei por me dedicar mais à interpretação. E depois veio também a produção, a partir dos trabalhos na escola, em que eu às vezes assumia esse papel, depois estive também na associação de estudantes, fizemos um jornal... tudo isto de uma forma mais ou menos inconsciente, porque eu nem tinha muita noção que produção era uma profissão.

Foi muito curiosa esta coisa da interpretação, porque na verdade eu sou uma pessoa mais dos bastidores, e pessoalmente sou uma pessoa mais discreta. Havia momentos em que me questionava ‘mas como é que eu quero dançar e estar no palco, se não gosto de chamar a atenção?’ Quando encontrei a produção foi como encontrar finalmente um espaço que me permitia estar quase na invisibilidade, ou numa visibilidade que não é propriamente visível... Dessa altura, lembro-me do Miguel Abreu e da Cassefaz, do Guia que eles fizeram. Nele podias ver que ser produtor era um trabalho, que aquilo podia ser uma profissão. Fui-me envolvendo em vários projectos, porque tinha curiosidade de aprender. Lembro-me de participar numa maratona fotográfica, e mais tarde numa maratona de dança, e ter ido como voluntária ajudar. Que melhor hipótese tinha eu de encontrar e de estar em contacto com aquelas pessoas todas senão ali? Naquele momento, estavam ali todos os coreógrafos portugueses da nova dança a apresentarem os seus trabalhos. Havia também pessoas que não eram propriamente produtores mas que tinham que fazer produção porque tinham que organizar todo o evento e aí, de facto, comecei a perceber que havia ali uma possibilidade, um outro caminho para estar dentro do universo da criação artística.

\*

Quando terminei a Escola Superior de Dança senti falta de ir fazer um curso que me obrigasse a ler e a escrever mais e então fui fazer gestão cultural. Na altura não havia praticamente nada cá... fiz uma pós-graduação em Gestão das Artes na Cultura e na Educação pela Escola Superior de Educação Jean Piaget. Paralelamente continuava a dançar; trabalhei com coreógrafos como a Paula Massano, a Aldara Bizarro, o Paulo Ribeiro, Tiago Guedes entre outros, mas como apanhei uma fase em que não havia muitos produtores e tendo eu tido já algumas experiências nessa área, era muito solicitada por pessoas que precisavam; automaticamente ajudava, nem era uma questão de dinheiro porque normalmente o dinheiro não era sequer objecto de conversa – era para ajudar a montar isto, ou a escrever aquilo, fazer um dossiê, fazer uma candidatura... contribuir para que os projectos acontecessem! E pronto, rapidamente, entrei nesse mundo. Trabalhei, por exemplo, com as Danças na Cidade em dois festivais como assistente de produção.

O que aconteceu a seguir foi definidor. Fui substituir uma bailarina numa peça do Tiago Guedes, que pouco depois começou a ser produzido pela RE.AL; como eles sabiam que eu fazia também trabalhos de produção, chamaram-me para fazer um reforço num dos ‘Lab’, organizados ainda na Fábrica da Pólvora em Barcarena, e imediatamente convidaram-me para ficar a trabalhar na RE.AL. Percebi na altura que aceitar aquele convite era quase decidir-me a deixar de lado as possibilidades como intérprete de dança. Percebia que estava a acontecer qualquer coisa de significativo no meu percurso profissional, e de facto após algum tempo o João [Fiadeiro] convidou-me para ficar como directora de produção; a colaboração entre nós estava a funcionar. Aconteceu tudo muito rápido.

Estive muitos anos na RE.AL, entre 2002 e 2011. Durante esse tempo, fizemos tantas coisas, crescemos tanto enquanto estrutura juntos, trabalhei com tantos artistas! Foi muito enriquecedor. Era uma maneira muito particular de olhar para os objectos artísticos e para o fazer artístico. Lembro-me de, ao fim do primeiro mês, pensar que não iria aguentar porque o João Fiadeiro estava sempre a mudar tudo. Mas fiquei porque havia ali uma curiosidade qualquer... Hoje em dia, não tenho medo nenhum da mudança, para mim não é um problema mudar desde que faça sentido – se é preciso mudar, vamos mudar! Nós mudávamos tudo a todo o momento. Não eram só os projectos. Até os móveis dos escritórios na RE.AL nos mudávamos. Mudámos o espaço milhares de vezes. E isso criava uma dinâmica incrível na equipa... já sabíamos que volta e meia ‘pronto, lá vem uma mudança, carregas com tudo outra vez’, mas também sabíamos que isso depois gerava uma

coisa boa. Uma coisa que aprendi com o João Fiadeiro foi precisamente a não ter medo da mudança. O último espaço onde estivemos, o atelier REAL na Rua Poço dos Negros, foi muito significativo para mim. Foi praticamente montado por mim, com mais gente claro, mas em que estive desde as primeiras obras. E também porque não era apenas um espaço, era uma casa: uma casa perfeita, com espaços para escritórios, para residências, com um enorme espaço nas traseiras, que há muito tempo teria sido, eventualmente, um jardim – quando chegámos já estava todo cimentado e fechado portanto fazia um estúdio perfeito... era o lugar certo para aquele projecto e estou convencida de que aquele espaço o influenciou decisivamente (a minha tese de mestrado foi precisamente sobre esta questão da ‘experiência do lugar’). Para além de ter sido um espaço habitado por muitos artistas, a produção mais directa dos três artistas associados, o João Fiadeiro, o Tiago Guedes e a Cláudia Dias ocupou o essencial dos meus anos na RE.AL e foi um privilégio viajar imenso com estes artistas, passar muito tempo com todos eles e vê-los crescer. Acho que o trabalho que fiz na RE.AL, dentro desta minha vontade da invisibilidade, foi completamente visível e é aí que eu gosto de me situar: o que é visível é o resultado daquilo que eu faço, com a qualidade que desejo. Trabalhar nesta área é trabalhar já com uma dose de dificuldade que lhe é inerente. Por exemplo, na RE.AL, ano após ano, candidaturas atrás de candidaturas, lidar com os resultados que não se coadunavam com aquilo que nós desejávamos fazer, fazer e refazer o projecto.... foi sempre um combate, em paralelo com encontrares o equilíbrio e a felicidade naquilo que estavas a fazer. Nessa fase da RE.AL nós pensávamos muito o projecto juntos, cada um com dimensões de especialidade diferentes, mas pensávamos o projecto realmente juntos. Bom, o João era o centro – o João é um ser pensante por natureza e com uma capacidade de pensar de uma forma que ainda não existe, para lá do seu próprio tempo... foi mesmo incrível! Apesar de todos os momentos duros, foi muito especial trabalhar com uma pessoa que via para lá do tempo presente. Orgulho-me de ter trabalhado com uma pessoa assim e de ter conseguido acompanhá-la. Não quer dizer que concordasse sempre com ele, não estávamos sempre de acordo, até artisticamente:- por vezes havia objectos que eram criados sobre os quais não concordávamos, mas aquele era o meu trabalho e eu tinha que o defender de modo muito consciente. Recordo-me de um momento duríssimo, numa peça do João em que tínhamos grandes co-produtores, mesmo internacionais, uma peça em que tínhamos todos investido muito em termos de preparação, em que tínhamos as condições ideais de produção, grandes parceiros,

Montpellier, o Kunstenfestival, a Culturgest,... estava tudo montado e houve algo que falhou. A peça não saiu como desejávamos, foi duro; assim como foi duro assistir à reflexão do João sobre isso. São aprendizagens profundas, no meio de uma relação de grande cumplicidade. Nós respeitávamos muito o espaço e o trabalho um do outro e éramos muito cúmplices mesmo sabendo que às vezes não estávamos de acordo.

\*

Depois disso estive no Alkantara. Entrei para o Alkantara para fazer direcção de produção de uma das edições do festival. Foi uma experiência também incrível, porque entrei com um objectivo muito concreto e lembro-me de ser muito metódica na preparação, a ler as informações dos festivais anteriores, a ver como é que eu gostava de tratar disto e daquilo, como é que queria preparar, a fazer as minhas tabelas e a ver as outras anteriores, a ver o que é que eu podia melhorar. Nessa altura, senti que já tinha conhecimentos para pensar de uma forma muito mais estruturada, e queria transmitir à equipa a maneira como gostava de trabalhar. É aqui que entra a questão da antecipação e da qualidade, do cuidado com que se fazem as coisas. Sou um bocadinho exigente nisso, mas antes de ser exigente com os outros sou comigo própria.

A forma de trabalhar no Alkantara também me formou e me moldou, é um festival com muitas frentes, muitas artistas, muitos parceiros, e mais uma vez foi uma experiência de colectivo que funcionou muito bem. Logo a seguir fui convidada para ficar a trabalhar directamente com o Thomas [Walgrave] na própria associação e fiquei como co-directora. Partilhávamos a direcção, ele com a parte mais artística, eu com toda a montagem em torno disso. Estava no Alkantara com a sensação de que ainda tinha muito para fazer por lá quando recebi o convite do Miguel Honrado para me juntar a ele no conselho de administração do Teatro Nacional D. Maria II (TNDMII). Pensei 'Uau!'. Não estava nada à espera. O Miguel era uma pessoa que eu tinha como referência, mas não era uma pessoa que eu conhecesse pessoalmente, tínhamo-nos cruzado em trabalho na altura do Alkantara, não era uma pessoa próxima. Sempre o tive como uma referência de alguém muito conhecedora do meio e com uma capacidade de trabalho muito grande e portanto quando ele me liga a convidar-me eu fiquei altamente surpreendida mas também lisonjeada, claro. E acontece que tenho uma coisa com convites: sinto-me muito comprometida e com um grande sentido de responsabilidade.

No TNDMII vivi uma outra faceta deste trabalho, talvez mais individual. Embora trabalhássemos de facto muito em conjunto (o Conselho de Administração e a Direcção Artística), e o trabalho que desenvolvemos só tenha sido possível porque havia de facto essa ligação, nessa fase eu centrei-me numa componente mais de gestão e automaticamente mais distanciada do objecto artístico. Acho que a sensação de solidão vem daí, na medida em que de repente estou sempre no escritório a tratar de números, de papéis, de coisas um pouco menos entusiasmantes. Mas claro que isso fazia parte do pacote, e deu-me oportunidade de me concentrar naquilo que era o meu lugar no conselho de administração e desenvolver outras áreas e outras capacidades. Mas foi de facto uma experiência nova estar mais longe do projecto artístico...

Após quatro anos surge o convite pra vir para aqui [Direcção Artística da Companhia Nacional de Bailado]. Foi um convite repentino mas que continha nele duas possibilidades que me entusiasmavam: por um lado, voltar a estar mais próxima do objecto artístico (o que neste contexto particular vem de certo modo acrescido de alguma novidade) e, por outro, poder contribuir com algo de positivo para a Companhia que viesse deste meu olhar de fora. A minha intenção nunca foi chegar e mudar tudo porque não acho que aqui faça sentido; é preciso saber escutar e analisar o contexto em que operas. Vais apreendendo com a experiência; para mim o mais importante não é chegar e marcar a minha assinatura, mas sim o projecto em si, neste caso o da Companhia Nacional de Bailado; que contributo posso dar? Por isso, nos projectos em que me envolvo, faço sempre o exercício de pensar no que é que fica quando me for embora.

\*

Só tive maior estabilidade financeira nos últimos anos desde que entrei para o TNDMII. Tanto na RE.AL como no Alkantara estive contratada e fui remunerada, mas, claro, [a remuneração] nunca correspondia verdadeiramente ao que investias. Antes disso, como trabalhava em muitas coisas, ia somando essas parcelas, mas tinha que me controlar para ter as contas em dia.

\*

Eu não usava o termo 'gestão cultural'... fui produtora e depois directora de produção; essas eram as minhas funções naqueles lugares; fui co-directora do Alkantara

mas também não assinava gestora cultural... podia ter acontecido, é verdade, não sei. Não é uma questão sobre a qual me tenha debruçado muito... sou mais do 'fazer' do que dos 'títulos'. Não quer dizer que não seja uma discussão interessante, até para percebermos as implicações, a amplitude. Mas a verdade é que, apesar de 'gestão' ser um termo associado no imediato à gestão meramente financeira, gosto de pensar na gestão cultural como mais do que isso: como a forma pela qual se opta para organizar projectos, como organizar recursos, sejam eles financeiros ou humanos. Tem a ver com um olhar macro, com a capacidade de compreender o contexto, o projecto, e de saber olhar para ele de uma forma abrangente e transversal.

Se eu pensar nessa grande fatia do meu percurso que é a REAL, acho que aquele projecto só foi possível porque havia uma leitura dos dois lados, o criativo e o da produção. Acredito que também fiz aquele projecto e sei que o João [Fiadeiro] reconhece isso, não preciso de ser nomeada para o saber. Se calhar sou demasiado desprezada em relação a isso, não é um assunto que me preocupe, porque para mim é natural fazer as coisas, e fazê-las implica "com o outro"; se o objecto final é um objecto artístico é o artista que assina. O meu nome não vai deixar de estar lá, o meu contributo para o projecto não se reduz a essa nomeação, isso nunca foi um problema para mim. Acho também que talvez o meu caso seja particular, porque o João... bom, o João é o João. A nossa cumplicidade era enorme, o meu entrosamento com a criação artística propriamente dita... eu conhecia aquelas obras de trás para a frente (as dele, as do Tiago Guedes e as da Cláudia Dias), em digressão também fazia as legendas, que é uma coisa que os produtores fazem muito... tens que conhecer bem a peça, tens que conhecer bem os tempos, as respirações daquela pessoa, para accionares a legenda no momento correcto. É só um exemplo de muitas coisas que um produtor faz e que ajudam a criar cumplicidades e confiança, aspetos essenciais para uma colaboração mais eficaz e feliz.

Sempre defendi a produção como um contributo criativo de um processo que envolve várias pessoas; **nunca me consegui imaginar como produtora só a mandar emails.**

\*

Não tenho a fórmula de como é que as coisas devem ser feitas mas gosto de experimentar. Frustra-me que as pessoas desistam logo, que venham imediatamente com o 'porque sempre foi assim' – mas então não pode ser de outra maneira?

Incomoda-me a imobilidade, a inércia, a falta de vontade – que podem ser perfeitamente válidas pois não sabes as histórias das pessoas (sobretudo em instituições nas quais as pessoas estão há muitos anos, há muitas histórias complicadas)... Há momentos em que me vou um bocado abaixo porque é muito duro, é muito difícil ir contra a entropia que por vezes encontro mas aquilo que me move é sempre mais forte; quando acredito que é possível não consigo desistir dos projectos e das pessoas que eles envolvem e aí... a energia volta!

Por vezes temo que seja demais. Tenho uma maneira de me envolver nas coisas que sinto que pode ser um bocadinho avassaladora para as pessoas que estão à minha volta, dedico-me muito ao trabalho, gosto muito daquilo que faço, mesmo muito! Tenho que me obrigar a fazer ‘exercícios’ para me conseguir desligar de vez em quando...

\*

Nunca imaginei que o meu percurso como produtora me levasse à administração do TNDMII ou à Direcção Artística da Companhia Nacional de Bailado. Nunca imaginei que estes lugares de direcção pudessem ser para uma pessoa como eu, ‘como eu’ no sentido do meu percurso... e imagino que possa ser interessante para os produtores de hoje, mais novos, olharem para nós, que fazemos parte de uma geração que se profissionalizou muito com base no experimentar/no fazer, e verificar que foi a nossa capacidade de trabalho (e de acreditar!) que possibilitou estas novas aberturas.

O meu percurso é resultado de convites que me foram sendo endereçados em consequência de trabalhos anteriores. Olho para cada convite como uma prova de confiança da parte de quem os dirige e como uma nova oportunidade de aprendizagem. Tenho o privilégio de ter feito, e ainda fazer, parte de projectos incríveis, relevantes e marcantes no panorama cultural e isso é muito especial.

4 de Dezembro de 2019



## TÂNIA GUERREIRO

Nasceu em 1975 em Lisboa. É licenciada em cenografia pela Escola Superior de Teatro e Cinema (2007), tendo terminado o curso em Barcelona no Institut del Teatre. Completou a sua formação com o curso de Gestão e Produção das Artes do Espectáculo do Forum Dança (1999). Trabalhou em várias áreas da produção de espectáculos, cinema, artes plásticas, festivais – como o Festival Atlântico, Festival Temps d’Images e Alcantara – e em estruturas como a Casa d’os Dias da Água, ZDB, Transforma, Jangada de Pedra, onde desempenhou funções de produção, gestão, angariação de financiamentos e comunicação. De Janeiro de 2009 a Outubro de 2010, desempenhou funções de coordenação executiva na Rede – Associação de Estruturas para a Dança Contemporânea. Em Agosto de 2009, juntamente com outros profissionais da produção, cria uma plataforma de trabalho para produtores independentes – Produções Independentes – onde desenvolve colaborações com artistas independentes e estruturas de criação e programação. Entre 2012 e 2013 estabeleceu uma colaboração com a Transforma, em Torres Vedras, como programadora das actividades e apoiou o desenvolvimento de projectos europeus. Desde 2014 dedica-se à direcção das Produções Independentes apoiando e acompanhando o trabalho de vários artistas e projectos mais pontuais. Entre 2016 e 2017 foi presidente da Direcção da Rede. Em 2017 criou a associação Orgia – Organização, Investigação e Artes para dar apoio a artistas emergentes na área da Dança e performance, na organização de programas e criação de projectos. Em 2018 foi júri das Curtas de Dança para o festival DDD. Ganhou o prémio Natércia Campos de Melhor Produtor Cultural 2017.

*Uma daquelas manhãs luminosas e mornas que associamos aos primeiros dias de Outono. Na sala emprestada das Gaivotas, verifico o telemóvel/gravador, abro a janela para dispersar um ligeiro mofo, e disponho-me a aguardar. A Tânia chega com poucos minutos de atraso, sorridente e disponível. Não demoramos muito a começar, e as primeiras frases que diz deixam imediatamente adivinhar que se seguirão duas horas intensas. Fico com a impressão de que esta conversa veio para ela no momento certo, que andava precisamente a matutar nestas coisas, a reboque de uma fase pessoal a acusar algum cansaço e inquietação. Uma mensagem que me envia no dia seguinte vem confirmar esta sensação. Quanto saio, a Tânia está sentada à sombra, no pátio. Fala ao telefone, continua a sorrir. A ferocidade das opiniões que defende em desajuste com o sorriso abundante, os caracóis desalinados, a camisa florida. Ninguém é uma só coisa.*

Adolescente, chumbei a matemática e físico-química e tive de repetir dois anos para fazer essas disciplinas, o que significa que tive muito tempo para ver coisas. Lembro-me bem de assistir à “Virgem Doida”, da Mónica Calle, no Cais do Sodré e a uma peça do João Fiadeiro, “O que eu penso que ele pensa que eu penso”, na Malaposta. Eu vivia na Parede, ia sozinha e o percurso era longo. Foi a partir desses espectáculos que a minha ligação às artes começou, até porque não tenho artistas na família.

A minha formação foi em cenografia na ESTC [Escola Superior de Teatro e Cinema], formação que terminei em Barcelona e onde fiz também um curso de intermédia, vídeo, instalação, passei lá mais de um ano a explorar esse tipo de coisas. Decidi vir para Portugal quando vi o curso de produção do Fórum Dança. Deve ter sido em 1999. Inscrevi-me porque senti que a parte da organização, mais do que a cenografia, seria efectivamente mais apropriada ao meu perfil. A maior parte dos meus colegas desse curso está a trabalhar em produção; foi realmente um curso muito rico, contactámos com programadores, gestores, acho até que a parte mais importante do curso foi essa, o contacto com os agentes do terreno. Quando o curso acabou, quase todos estávamos já como voluntários nalgum festival. No meu caso, foi no Festival Atlântico. A minha colaboração com o Festival correu tão bem que a meio já estava a ser paga e com outras responsabilidades. Fazer produção nessa altura era uma coisa incrível, havia um telefone para dez pessoas e eu escondia-me na despensa com ele. Fiquei responsável pela parte de conseguir hotéis para todas as equipas e também pelos anúncios, e consegui tudo de borla! A partir daí nunca mais parei em termos de produção. Passei também pelo cinema, trabalhei na produção de dois filmes do O Som e a Fúria, mas depois a minha filha nasceu e a produção de cinema não é muito compatível com ser mãe. Apesar de ser uma coisa de que gosto muito, porque é muito rápido, muito imediato e isso tem a ver com o meu perfil, as coisas não se alargarem no tempo. Acabei por me virar para coisas mais relacionadas com a dança, que é a minha escolha de eleição – mais do que cinema ou teatro, gosto de dança. Fiz workshops de dança, nunca com intenção de ser bailarina, mas porque gostava, principalmente da parte da criatividade. Fiz workshops da Vera Mantero, com os Fura dels Baus. Na verdade, o que eu fazia eram audições, para ter acesso a aulas de borla porque não tinha muito dinheiro.

O Festival Atlântico foi muito importante para mim enquanto produtora. Acho que foi o melhor festival que alguma vez houve em Portugal em termos de qualidade de conteúdos e de processos de chegada ao público. Claro que era uma

época diferente, mas era um festival fabuloso. Lembro-me de que uma vez estava num jantar de final de curso dos alunos do Fórum Dança, na véspera da abertura do Festival Atlântico e houve uma inundação no edifício da ZDB no sítio onde havia a exposição. Saí para ir ajudar e quando lá cheguei os artistas estavam todos – incluindo os internacionais – a acartar baldes. Havia um espírito de interajuda tremendo.

Trabalhei sempre com pessoas exigentes. A relação que se estabelece com os artistas molda as características do produtor, sobretudo se se está numa fase de aprendizagem. A minha melhor escola foram algumas pessoas com quem trabalhei: o Natxo Checa, com toda a sua loucura e exigência, é alguém que não aceita pouco e isso faz com que tu também queiras ir mais longe; o João Fiadeiro, que é uma pessoa com mais delicadeza mas também com grande rigor, é uma referência absoluta para mim. A Lúcia Sigalho também. Lembro-me de sentir essa responsabilidade, ‘aquela pessoa é rigorosa, por isso eu também vou ser rigorosa’.

Mais tarde trabalhei com a Aldara Bizarro, numa feliz coincidência. Eu tinha decidido ir morar para a Parede e ela tinha escritório lá, pelo que um mês depois de me mudar encontrei trabalho lá, com ela. Despedi-me da Lúcia Sigalho e fui para a Parede. Foi rápida essa mudança. Foi sempre tudo muito rápido comigo, nunca fiquei um mês sem trabalhar. Trabalhei com a Aldara uns três ou quatro anos, numa base de muita autonomia. Foi, aliás, com ela que comecei a ter mais autonomia, porque quando comecei a trabalhar com a Jangada de Pedra a estrutura estava numa situação delicada do ponto de vista financeiro, por várias razões, pelo que tive de pensar em estratégias para repor a sua saúde financeira. Conseguimos – com uma estratégia bem delineada de vender um espectáculo em pacote – encaixar bastante dinheiro, ir a muitos sítios e construir relações. Isso fez-me perceber que o meu caminho seria por aí – dedicar-me a fazer as coisas crescer. A Aldara deu-me muito espaço para, por exemplo, acompanhar conferências de educação artística, uma vez que o trabalho dela é nesse campo. Isto é uma coisa que agora parece muito óbvia mas na altura não era nada óbvio achar normal que uma produtora se ausentasse do trabalho três ou quatro dias para ir a uma conferência sobre educação artística. Mas a Aldara, tal como eu, acreditava nisso e tirámos muitos frutos dessa aposta para a estratégia da companhia. O trabalho da Aldara também cresceu muito graças a isto, construímos uma relação de apoio mútuo porque estávamos muito alinhadas.

Passado um tempo acabei por me cansar. É um processo natural; são relações muito intensas, portanto, que se desgastam com facilidade. Enquanto produtora

tenho de me manter entusiasmada, fascinada mesmo, com o objecto artístico que estamos a produzir. Se algo se desvia ou esmorece, ou se já não se está a conseguir respeitar as pessoas com quem se trabalha... para mim isso é a gota de água.

Depois desse processo passei pela coordenação da REDE [Associação de Estruturas para a Dança Contemporânea], mais tarde fiz parte da direcção durante dois anos. É um tipo de trabalho em que acredito bastante e fi-lo num período muito complexo, coincidindo com a discussão do novo modelo de apoio às artes. Foi um trabalho de grande desgaste, porque ainda não aprendi a lidar com a frustração inerente a estes processos.

No final do trabalho de coordenação da REDE, fiquei com subsídio de desemprego e resolvi usá-lo estrategicamente para trabalhar na Produções Independentes durante um ano. Queria dedicar-me a esse projecto, e aproveitei esse ano. A 'Produções Independentes' é o meu trabalho, de facto, desde 2009. Trabalho de forma independente, para mim própria, com artistas que escolho. Nasceu da vontade de criar uma associação de produtores em que cada produtor trabalharia de forma independente com os artistas que queria. Isso acabou por não acontecer porque **a maior parte dos produtores não quer trabalhar por conta própria**, prefere ter uma coisa mais segura, prefere que haja alguém que lhe pague mensalmente, do que ter este risco que é trabalhar a partir dos projectos que vai conseguindo. Era essa a ideia inicial, mas que acabou por não se concretizar. Ainda começaram duas ou três pessoas comigo mas rapidamente passaram para outros empregos e eu fiquei sozinha. E isso permanece até agora.

Uma parte do meu trabalho é também apoiar alguns artistas emergentes, pelo que criei uma outra associação há muito pouco tempo – a ORGIA: Organização, Investigação e Artes – e a ideia aí é tornar mais visível um trabalho que eu já venho a fazer há alguns anos que é o de dar apoio e consultoria a artistas independentes. Às vezes tenho duas reuniões por semana com artistas com quem não trabalho directamente mas a quem vou dando um apoio continuado. Isto também porque me procuram muito como produtora e eu não quero, nem posso, mas não recuso uma conversa. Para alguns deles é só essa conversa, para outros é um apoio mais estruturado mas, sobretudo, procuro ajudá-los a simplificar o trabalho de produção, porque eles não vão poder ter um produtor quando estão a começar.

\*

Vou um pouco contra a maioria: nas Produções Independentes faço questão de ter recibos verdes, e não contratos de trabalho. Faço-o por duas razões: uma, é que os artistas também os têm, portanto eu não concebo fazer de forma diferente, quero receber exactamente da mesma forma do que eles, é uma das minhas regras; a outra é que se nós, neste momento, fizéssemos contratos as pessoas receberiam mesmo muito pouco. É que, enquanto não houver mais dinheiro, essa ideia ilusória dos contratos tem só uma consequência: o dinheiro vem do Estado e regressa ao Estado através dos impostos. Não acredito nisso. Acredito na autonomia e responsabilidade de cada um. A actividade artística, a de criação e a de produção, é efectivamente uma actividade intermitente e não vale a pena mitigar isso. Os recibos verdes não são um problema para toda a gente nem para todas as situações; eles existem e servem um propósito, é preciso é aplicá-los nos sítios certos. Os criadores são verdadeiros recibos verdes. E eu também sou uma produtora de recibos verdes: não trabalho para outra pessoa, trabalho no meu tempo. Estou convencida que está correta a relação entre a forma como trabalho e a forma como recebo. Acho é que quem está a recibos verdes deve ter mais direitos e benefícios, isso é que tem de ser alterado.

Quando comecei a dedicar-me às Produções Independentes não foi fácil porque de facto não há muito dinheiro. Procuro ter uma gestão pessoal bastante flexível. Tenho uma prestação para pagar ao banco, comprei casa em 2001, o que neste momento me permite ter uma renda baixa, não sofrer com estas oscilações loucas que estão a acontecer agora, permite-me pelo menos essa base, ter uma casa. Isso permitiu-me ter uma regra: prefiro viver com menos, a fazer coisas que não quero fazer. Fui sempre adaptando o meu estilo de vida em função do rendimento que tinha. Nunca recebemos muito na produção. Ganhei sempre muito pouco, no máximo mil euros por mês ou assim. Isto talvez seja relativo, comparando com muita gente em Portugal que recebe o ordenado mínimo... para mim sempre foi mais difícil porque sou mãe solteira.

\*

**Um bom produtor é um produtor que pensa.** Pensa com a sua própria cabeça e por isso consegue dar ao artista aquilo de que ele precisa, e não apenas aquilo que o artista *acha* que precisa. Tem de ser muito autónomo, ser capaz de encontrar as soluções, ter a capacidade de avançar, e de não se transformar num burocrata. A burocracia está a aumentar exponencialmente. Consome-te e não te devia

consumir. E não me venham dizer que é para isso que os produtores servem! Um produtor serve para muitas outras coisas, a burocracia não é um trabalho útil para a produção.

\*

O futuro da produção poderá ser o eclipse! A produção deixaria de ser a produção como a entendemos e passaria a ter tarefas específicas, de comunicação, de direcção de cena, isto é, tarefas qualificadas, que se distanciem desta área generalista em que se tornou. O futuro pode passar também por transformar a produção numa área de consultoria, que é para mim uma necessidade pontual, que ajuda os criadores em determinados períodos, mas há o problema de não haver o hábito de pagar a consultoria nesta área.

Acho que a coisa mais importante da produção é o objecto artístico, não é a produção. **A tarefa da produção é criar condições para maior liberdade do processo criativo.** A produção serve sempre esse propósito, não serve é ao artista que quer ser director de produção! Aliás, costumo desaconselhar os artistas a terem produção nos projectos que são relativamente simples. Porque a mentalidade dos artistas é dar ordens, portanto se tiverem produtor estes vão ser intermediários, e os artistas vão acabar a ter o mesmo trabalho. Para isso, façam sozinhos! Mais de metade do trabalho dos produtores desapareceria se as pessoas tratassem de si próprias. Usar o produtor para marcar um ensaio? Por favor, falem uns com os outros! O produtor agora é assistente e intermediário. Deve existir um assistente sim, no palco, mas não um moço de recados. Acho que isto aconteceu por causa da mentalidade dos artistas de ‘a empresa é minha’. Na prática, isso não os ajuda assim tanto. Um produtor não faz produção quando está junto dos artistas o tempo todo, faz ‘assistenciazinha’. Tenho constatado que isso é a coisa mais desnecessária do processo. Eu acredito na produção, mas na produção de cada uma das acções, de cada um produzir a sua parte do trabalho. Produção é fazer, bolas, é só isso que quer dizer!

Há artistas muito bons em direcção de produção, é certo. São muito organizados, têm estratégia... para esses perfis até pode dar gosto trabalhar, mas são excepções; a maioria dos artistas que conheço não são bons em estratégia, e por isso muitas vezes não crescem. Aquilo que tem acontecido ao longo dos anos com alguns dos artistas com que eu tenho trabalhado é uma subida muito grande do seu trabalho. Claro que o resultado não é meu, é do trabalho deles, mas o meu trabalho está implícito nos seus percursos de sucesso.

Acredito na diversidade de formas de trabalhar, até porque há perfis diferentes. Se a empresa é do artista, a empresa é dele, isso é claríssimo. O perfil legal também dita a relação. Os concursos favoreceram a ideia de que os artistas constituíssem as suas estruturas e se tornassem os seus directores; agora é muito difícil inverter essa tendência. Até pode haver alguns artistas novos que não querem seguir esse caminho mas não vão encontrar produtores, o mercado está formatado para os produtores executivos. Devia haver aqui qualquer coisa a mudar e que não está a mudar. Acho que tem a ver com a imitação, com seguirmos os modelos do passado. Esse hábito, de ver outros exemplos e acabar por replicá-los, não é uma coisa que mude de um dia para o outro. Pessoalmente, tento manter-me afastada de modelos de trabalho hierárquicos. Ao longo dos anos quebrei várias relações de trabalho com artistas, sempre que queriam trabalhar comigo numa fórmula hierárquica. Eu não funciono assim. Desde o início afirmo o modo como trabalho e não abandono este método porque não acredito noutra forma de trabalhar. Acredito em trabalharmos em colaboração, seja com artistas, seja com produtores. Encontrar pessoas com esse perfil realmente independente é para mim a coisa mais difícil de conseguir na produção. **A produção não serve o artista, serve o seu trabalho.**

\*

Estou neste momento a viver um período de desgaste. Sou muito agitada, mas nunca me senti stressada, e ultimamente já começo a sentir. Dou por mim a fazer pequenos erros, e isso acontece por falta de motivação. Sinto a falta de projectos mesmo 'uau'. A minha grande dificuldade é encontrar artistas novos, projectos que me interesse produzir, que me toquem. Ultimamente não consigo ver nada que me leve para outro lado, que me force a investir. Também preciso de sentir que são boas pessoas e que têm uma relação séria com o trabalho que fazem. A motivação de que preciso para trabalhar está a desaparecer. Toda a responsabilidade que eu tenho já não compensa e aí aparece o desgaste, começo a pensar em deixar isto. Não sei qual é o caminho. Se calhar vou viver para o campo, cultivo, não vou morrer de fome. Espero não envelhecer nesta profissão, estou à procura de outra forma de trabalhar. Também não sei fazer mais nada, sinto muita necessidade de trabalhar em coisas que façam alguma diferença.

8 de Outubro de 2018



Fotografia: Paula Harrowing

## XAVIER DE SOUSA

Sou *performance maker* independente, nasci em Montemor-o-Velho. A minha prática artística explora a herança pessoal e política dentro do contexto do discurso dominante sobre identidade nacional, nacionalismo e migração. Através do trabalho teatral e duracional, exploro o confronto entre a experiência ao vivo e a agência e controlo do público no desenvolvimento da narrativa. Frequentemente, trabalho com experiências pessoais e tendências políticas para explorar de que forma é que plataformas de discussão que incorporam experiências e representação de vozes dissidentes podem influenciar a forma da performance. Faço curadoria do programa de criação de performance contemporânea 'New Queers on the Block' e a série de entrevistas e eventos ao vivo para publicação e difusão digital *performingbordersLIVE* em Inglaterra. A minha prática solo inclui o espectáculo POST (Ovalhouse, em digressão) e a performance de duração *Almost Xav* (Southbank Centre, Latitude Festival). Os projectos REGNANT e TIME / COLONIA são colaborações de grupo que se concentram em representações colectivas de nacionalidade, posições de poder e adaptação a novos contextos. Previamente, colaborei com Tino Sehgal, Tim Etchells, Lauren Barri Holstein, Richard DeDomenici, Rosana Cade, Needless Alley Collective, entre muitos outros. Ao longo dos anos, apresentei performances e projectos no festival CITEMOR (Portugal), Southbank Centre, National Theatre of England, Barbican, Marlborough Theatre, Onassis Culture Centre & Kalamata Festival (Greece), ITT Gandinagar (India), entre outros.

*Esta entrevista aconteceu numa fase de transição, em que o Xavier estava a tentar construir pontes entre Londres, Brighton e o resto da Europa. Diz ele que prevê mudar-se para Portugal em 2020. Mal posso esperar. Uma das coisas que mais me entusiasma no diálogo com ele é andarmos às voltas com o que significa, exactamente, ser 'performance maker', o que é essa identidade artista-produtor-fazedor e como é que arranjamos uma palavra em português que faça justiça à forma como ele vive esse trânsito entre a criação e a produção. Aliás, durante a entrevista, andámos sempre às voltas entre o português e o inglês, e talvez isso se note. O Xavier diz 'indústria' onde nós dizemos 'sector' e há toda uma história de política cultural comparada a reboque dessa diferença. No dia da entrevista, almoçámos em minha casa. Reparei depois que ficou esquecido o seu colete cor-de-tijolo, muito catita, que ainda anda por cá.*

A minha mãe fazia parte da organização inicial do Citemor. Eu cresci em Montemor-o-Velho, cresci naquele ambiente. Todos os Verões vinham quinze artistas que

ficavam em nossa casa, todos a dormir em cima uns dos outros. Montemor-o-Velho é uma vila pequenina, em que nada acontece, pelo que chegar ao Verão e ter um monte de artistas a viver ali durante dois meses foi sempre uma alegria para nós. Era mágico. Parte do que tornava aquele festival especial era a dimensão DIY, que passava tanto pela dimensão estética dos trabalhos apresentados como pela forma como o próprio Citemor era implementado. Durante muitos anos, as pessoas abriam a porta aos artistas, alojavam-nos, e não cobravam nada ao festival. Era comum certas pessoas da vila acabarem mesmo por fazer parte dos espectáculos, de várias maneiras, se os artistas precisassem de intérpretes adicionais, ou através das suas histórias. Eu cresci nesse caldinho. A minha mãe dava-me 500 escudos e dizia ‘vá, toma conta dos artistas!’. Eu tinha sete, oito anos, e andava atrás da malta toda, fui um produtor precoce!

Quando chegou a altura de estudar, eu queria, acima de tudo, sair de Montemor. Por muito bom que o Verão fosse, durante o resto do ano era muito difícil viver ali, enquanto pessoa *queer*. Queria sair de Montemor a todo o custo. Comecei a estudar na Faculdade de Letras de Lisboa (que era onde ia parar toda a gente que não tinha entrado no Conservatório...) mas já nem me lembro como se chamava o curso, nessa altura estava bastante perdido. Estava a viver em casa do meu pai, fazia voluntariado nos Artistas Unidos e no Chapitô, e uns trabalhos avulsos, praticamente não ia às aulas. Estava muito deprimido. Nessa altura decidi candidatar-me a um curso de teatro em Kingston, em Inglaterra. Queria conhecer coisas do Shakespeare, do Beckett, queria estudar uma coisa diferente daquilo a que estava habituado. Quando olho hoje para trás, que rebeldia estúpida! Fiz três anos em Kingston (Bacharelato em Drama) e depois o Mestrado em *Theatre e Performance* no Queen Mary. Claro que não demorei a perceber que o Shakespeare não era para mim! Mas Inglaterra foi o sítio onde acabei por me encontrar, é certo.

\*

Os meus pais apoiaram sempre as minhas iniciativas, embora nem sempre percebam em que é que estou envolvido. O meu pai nunca percebeu muito bem o que é que eu faço. Sabe que não sou actor e que estou envolvido em projectos artísticos, mas acho que não entende muito bem. De certa forma há uma rebeldia minha em não me importar que os meus pais não saibam muito bem o que eu faço. Dá-me a liberdade de poder fazer as coisas à minha maneira sem ter necessariamente uma

expectativa da parte deles. Claro que o facto de eu me movimentar entre a performance, a produção e a curadoria reforça isso. Resisto a ser associado a uma determinada profissão. Parte de mim gosta desta ambiguidade em torno do que faço. Acho que torna as nossas conversas muito mais ricas, porque ao discutirmos os temas dos projectos em que estou envolvido, acabamos sempre por falar sobre nós.

\*

Estou em Inglaterra há catorze anos, há oito ou nove a trabalhar profissionalmente. Os primeiros cinco, seis anos foram muito difíceis, sempre contrabalançados com alguns apoios sociais lá, que felizmente existem, ou a trabalhar em cafés ou em bares ou a fazer outro tipo de trabalhos, para equilibrar as contas. Em Londres, todo o universo do Fringe Theatre, foi muito importante para mim. Houve duas coisas que definiram o meu percurso: uma no campo da produção, outra no da criação.

A primeira foi trabalhar enquanto produtor com a Louise Owen. Tínhamos os dois a mesma idade, vinte e poucos anos na altura, acabadinhos de sair da universidade. Nessa altura eu já tinha dois anos de experiência na indústria, estava a trabalhar como produtor assistente no King's Head Theatre. Detestava aquilo, é um teatro horrível. Decidi sair, pelo que passado uns meses estava na penúria, desesperadamente a tentar encontrar maneiras de fazer espectáculos e de pagar a renda. E foi quando estávamos, eu e a Louise, a fazer voluntariado no Forest Fringe, que, durante uma viagem de carro em que tínhamos de ir buscar um material qualquer ao outro lado de Londres, começámos a conversar. Ela ia começar a criação de uma peça dela, uma performance a partir de um fenómeno social viral da altura, 'Am I pretty, am I ugly?', em que miúdas faziam vídeos, que colocavam online, a perguntar se eram bonitas ou feias, vídeos que tinham mais de um milhão de visualizações! Ela andava a estudar aquilo e a ficar bastante perturbada, enquanto, ao mesmo tempo, começava a montar um espectáculo sem equipa. Então, durante essa viagem, eu disse: 'eh pá eu sei fazer produção!'. E assim foi. Fizemos o espectáculo praticamente sem dinheiro nenhum mas aquilo correu muito bem, a imprensa aderiu e começámos a ter várias propostas de circulação. Foi a primeira produção independente, de um tipo de teatro mais experimental, em que eu participava enquanto produtor e ter corrido bem deu-me confiança e abriu-me muitas portas. Depois disso acabámos por não trabalhar mais juntos, mas foi uma experiência muito intensa, iniciática, na medida em que tornou possível o caminho para a

carreira de ambos. E, o que é mais importante, fez-me ver que era possível ter uma carreira como produtor independente no teatro experimental. Claro que na altura havia em Inglaterra um contexto de apoios financeiros diferente do que existe agora; era mais fácil na altura agarrares numa co-produção relativamente pequena ou mesmo numa divisão de bilheteira e a partir daí fazeres muito. Hoje em dia isso é mais difícil. Havia mais dinheiro e mais acesso do que hoje.

O outro momento definidor do meu curto percurso até agora foi o “POST”, por ser a minha primeira criação em anos. Durante cinco anos estive envolvido com um grupo chamado Needless Alley, mas depois disso deixei de fazer trabalhos criados por mim, à excepção de umas performances com o Tino Sehgal ou com a Rosana Cade. O POST lembrou-me de que eu era capaz. Também aconteceu numa altura em que eu já tinha um conhecimento da indústria em que conseguia arranjar os recursos necessários para poder depois fazer o espectáculo... foi a minha experiência enquanto produtor que me deu isso, que me permitiu criar o POST com uma equipa à volta para poder estar mais focado nos aspectos criativos. Ainda assim, continuo a ser eu a iniciar todas as etapas de produção do espectáculo. Gosto de estar envolvido a 100% na parte criativa e 50% na parte da produção, sobretudo na fase inicial, em que estamos, por exemplo, a ponderar as co-produções ou a estudar a viabilidade financeira do projecto. Quando isso já se pode gerir sem mim, é muito bom partilhar com outros. Sendo sincero, acho que se tivesse dinheiro suficiente já teria constituído uma equipa de produção, para me libertar dessa parte (ainda que fosse ter muitas saudades!). Na verdade, já tive condições financeiras para o fazer, mas não o fiz, foi uma reticência minha, de não querer desprender-me... mas também, de certa forma, eu venho do Citemor e venho dos Needless Alley e venho do trabalho de grupo e gosto do trabalho de grupo em que toda a gente faça um bocadinho de tudo. Mesmo com a Sally Rose, que é a produtora ‘on&off’ do POST, gosto que ela venha aos ensaios, e das conversas que temos, há uma dimensão de colaboração que eu estimo muito, em que toda a gente tem uma palavra a dizer em todos os aspectos. Esta participação de todos é-me fundamental, entendo que isso implique demorar um pouco mais de tempo a montar os espectáculos até chegarmos a um ponto em que estamos todos contentes com aquilo, mas gosto realmente desse trabalho com a equipa. Pensando bem, acho que eu tinha aquela rebeldia de querer provar que conseguia fazer tudo sozinho, e agora já não tenho essa necessidade. Sei que teria mais gosto se tivesse mais pessoas a dividir as responsabilidades. É por isto que hoje em dia me defino como *performance maker*, o que inclui a

categoria de produtor independente, de várias formas. Também faço curadoria, e acho que está completamente ligada à produção. Não sei como dizer isto em português... não quero reduzir a *performer*, a dimensão do *maker* é-me fundamental... vou ter de pensar nisto agora que planeio voltar para cá!

\*

Não estou ainda onde queria estar. Considerando o actual contexto político inglês, não consigo continuar onde estou, com a liberdade que gosto de ter. Não querendo estar a tempo inteiro num teatro, mantendo este trânsito entre criação e produção, estou no mercado freelance. E aí não se paga bem ao ponto de eu poder ter uma casa, não há trabalhos a não ser para posições *senior* que dêem garantias de remuneração, ou seja, há um equilíbrio entre liberdade pessoal e a ética que é difícil de manter. Nunca sei se para o mês que vem vou estar bem. Não vejo as indústrias a caminharem num sentido que permita aos artistas e produtores *freelancer* ter uma vida boa. Não acredito que isso vá mudar assim tão rapidamente. A questão do produtor independente em Inglaterra vem muito com o neoliberalismo inglês, com um tremendo *boom* nas artes britânicas, com o movimento Cool Britannia, e com um significativo aumento de verbas investidas nas artes sobretudo ao nível do financiamento de projectos individuais. Isso foi muito importante, porque significou que os artistas podiam experimentar e entrar na profissão, mas de certa forma, a longo prazo, acho que acabou por colocar os artistas em posições muito precárias porque há cada vez menos suporte institucional. Há mais contextos e instituições, o que, paradoxalmente, significa que as instituições podem dizer ‘não fazes aqui, fazes ali’. É uma indústria nova e que ainda não está habituada ao tipo de força de trabalho de que é composta – cerca de 70% das pessoas que trabalham no universo cultural e criativo são *freelancers* – e não há recursos suficientes para tanta gente a trabalhar no sector cultural. Se a sociedade mudar de facto, pode haver... ou seja, consigo perspectivar outras possibilidades de vivência social em que há um futuro menos cinzento para as artes, mas pressupõem o cair do capitalismo!

\*

A malta do Forest Fringe influenciou-me bastante, pela forma como trabalham, todos em conjunto, pelo tipo de teatro que produzem, e o carinho que põem nas

coisas... isso a mim é uma coisa que me importa muito. A Deborah [Pearson], a Ira [Brand] e o Andy [Field] sempre foram um ponto de referência enorme. O cuidado que eles têm todos uns com os outros é muito especial. Em termos de produção, outra pessoa que me marcou bastante – por razões muito diferentes – foi a Jo Crowley, de quem eu gosto imenso. Sempre a achei super tenaz, sem merdas, a dizer o que acha sem medo do que pode acontecer. Acho que isso é outra coisa que a produção independente te dá, a liberdade de dizeres o que queres dizer. Há sempre problemas, principalmente se criticas uma companhia directamente, mas a forma como o fazes conta. Há também a questão do escrutínio público das companhias que são financiadas. Em Inglaterra, por exemplo, qualquer pessoa pode chegar ao *Arts Council* e pedir um *FOI [Freedom of Information Request]* e ter acesso a todos os documentos da companhia. Faz parte das implicações de se receber dinheiro público. Curiosamente, acho que o Citemor incorpora muito do que encontrei tanto na Jo Crowley como no *Forest Fringe*: a tenacidade, uma certa maneira de fazer as coisas um bocadinho em cima do joelho mas com uma qualidade fantástica. Isso o Citemor sempre me ensinou.

\*

Gosto muito da expressão ‘trabalhador cultural’. Um produtor é um trabalhador cultural que acompanha e ajuda a desenvolver trabalhos artísticos. Para seres produtor, tens de ter uma abertura enorme, não só artística e intelectual aos temas que estão a ser abordados nos espectáculos, àquilo que se está a tentar fazer, mas abertura no sentido de estares disponível para a experimentação artística. Se não gostares dessa parte do desenvolvimento artístico, acho que te falta uma grande parte do teu trabalho e acabas por ser um administrativo. Também precisas de saber *desenmerdar-te* (isto existe em português)? Não é só fazer uma estratégia de cinco anos, é também saberes encontrar caminhos para as coisas. As pessoas costumam dizer ‘ah ser produtor é ter os pés no chão enquanto os artistas andam lá por cima’. Acho que não é bem isso, nós também precisamos de ‘andar lá em cima’ para pôr as coisas em andamento.

\*

Neste momento, em Inglaterra, vejo um retrocesso. Há cada vez menos produtores independentes a aparecerem, e cada vez mais a entrarem em instituições e a ficarem por ali, por motivos de sobrevivência. Nos produtores independentes que resistem, a relação que têm com os artistas é cada vez mais próxima de uma relação contratual, o que é pena porque essa formalização afasta algumas dimensões e passa a ser só uma questão de serviço. Haver menos dinheiro contribuiu para isto, aumenta o pragmatismo. O que também tenho testemunhado é que as novas gerações dizem: ‘eu? Trabalhar por essa miséria? Não, a minha vida é preciosa demais.’ **O sector independente é vítima do seu próprio voluntarismo**, nós fazemos acontecer na mesma, e isso, no fim de contas, acaba por tornar o sector fraco. Mas, felizmente, também há cada vez mais artistas a entreajudarem-se. Há tempos estava a falar com o Christopher Matthews, que é um coreógrafo sul-africano, que veio com uma produtora – bom, com alguém que se apresentou como produtora nos emails – e mais tarde vim a descobrir que ela também era coreógrafa, que eles saltam entre os projectos um do outro, trabalhando como bailarinos nos projectos um do outro, e quando um precisa o outro faz produção. É um esquema interessante. Vejo isto sobretudo no mundo da dança.

\*

Vejo sempre os produtores em colaboração directa com os artistas. Tens de ter aptidão para fazer parte do mundo artístico, para fazer parte da criação. Um produtor tem tanto lugar numa sala de ensaios como num escritório a fazer candidaturas. Por várias razões: porque podes ajudar a estimular a criação, dar ideias, podes usar o olhar externo para contribuir para o processo criativo, mas também porque estar no espaço de ensaios é útil para teres uma percepção maior acerca de como trabalhar a parte administrativa, mais tradicional, de produção, podes perceber melhor o que estás a vender, que tipo de parcerias podes encontrar, etc. Estando envolvido, ainda que não tenha de ser a tempo inteiro, dá-te uma conexão muito maior. Mas ainda encontro muita resistência a isto. Aconteceu-me, por exemplo, com o Chris Goode. A primeira conversa que tive com ele foi acerca disto, disse-lhe ‘eu sei que és o Chris Goode mas eu não estou preparado para ser apenas o teu administrador, quero estar por dentro dos espectáculos’. Foi muito difícil para ele gerir isso, independentemente de ele dizer ‘sim, sim’. Tem muito a ver com o ego, com aquele sentimento de ‘este é o meu espaço, esta é a minha visão artística’.

Os artistas estimularam sempre uma distância, uma distinção entre o seu trabalho e o dos produtores. Claro que isto depende muito de pessoa para pessoa, cada uma terá uma história diferente para contar.

A longo prazo, o que temos de fazer a nível cultural é acabar com a ideia do génio. Os 'Jan Fabres, os Chris Goodes, etc' são indivíduos com excelentes visões artísticas e devem ser celebrados por isso, mas isso não deve confundir-se com uma ideia de que têm a melhor visão acerca de tudo, é uma farsa completa. Quanto mais há a elevação de uma figura máxima, mais distinções haverá e mais barreiras se criarão entre os artistas e os produtores, mais entaves a que trabalhem colaborativamente, em pé de igualdade.

Acho que vamos voltar a acarinhar a ideia de trabalhar em colectivo, com especialidades diferentes, mas com fronteiras mais diluídas. No trabalho de produção, sobretudo a produção independente, apuras uma variedade de competências e um leque de experiências que podem ser aplicadas de formas muito diferentes no campo artístico. Para além disso, vivemos um momento em que as pessoas também se sentem mais à vontade em transitar entre categorias. Acho que a confusão é bem-vinda. Temos de sair desta verticalidade, e a confusão entre papéis pode ajudar.

\*

Gosto imenso daquilo que faço. As únicas vezes em que deixei de ver um futuro, nem foram alturas de falta de dinheiro, mas antes momentos em que quis deixar esta área porque dei por mim a pensar 'foda-se são todos uma cambada de cabrões!'. Supostamente somos os bons da fita mas há pessoas horríveis nesta indústria, como em qualquer outra. Isto pode parecer leviano mas, de facto, das únicas duas vezes que considerei não ter um futuro dentro das artes foi devido a comportamentos que me fizeram sair daquelas companhias ou que perturbaram a minha visão de como podemos trabalhar juntos. Uma das últimas experiências profissionais que tive deixou-me emocionalmente muito abalado e muito desiludido em relação à maneira como eu estava a trabalhar, como eu via a indústria. No caso, foi uma história complicada, que entretanto foi devidamente investigada e está prestes – espero – a chegar ao fim. A minha integridade e a minha sanidade foram postas em causa por esse director artístico, quando questionava se o que eu estava a viver e a ver com os meus próprios olhos era real, tentava distorcer os factos... quase perdi a noção do que era real e não era. Percebi que havia uma história de abuso

psicológico que, se fosse tornada pública, ia abrir feridas a muita gente. Não quero magoar ninguém, mas é preciso um código de conduta! Esse director que é tido como um génio teatral, tem uma posição dentro do mercado que lhe dá um certo privilégio em que pessoas que são fãs do trabalho dele acabam por se agarrar tanto à ideia do trabalho dele e do génio dele, que acabam por aceitar submeter-se, não detectando os mecanismos de coerção. Ora, quando isto acontece, acho que isso tem um impacto em todos nós, a nível profissional e pessoal, mas também um impacto enorme a nível geral, por causa da influência que esses artistas têm.

1 de Julho de 2019



## AGRADECIMENTOS

Estou grata, em primeiro lugar, às produtoras e gestoras, e produtores e gestores, que conversaram comigo longamente, e de cuja generosidade e frontalidade este livro é absolutamente devedor. Aos vinte e três entrevistados incluídos na versão final do livro, mas, igualmente, àqueles outros de cujo testemunho me vi obrigada a prescindir, mas cujas vozes informaram, de igual modo, o sentido desta publicação.

Estou grata aos meus orientadores, Fernando Matos Oliveira e Cláudia Madeira, que acompanham atentamente este percurso de investigação.

Devo ao Jorge Ferreira, editor, a minha gratidão espantada.

Ao Pedro Quintela, os comentários sempre exigentes a uma versão inicial do texto introdutório, à Cláudia Lopes o auxílio nas transcrições.

À família, aos amigos, e ao F., quase tudo o que importa.

Por último, devo a todos os profissionais com quem já trabalhei, artistas, investigadores, produtores, técnicos, programadores e políticos, o estímulo de incontáveis conversas, ora furiosas, ora encantadas.



## ADENDA

Por esta altura, este livro já devia estar a ser revisto, paginado e preparado para impressão. O lançamento estava marcado para breve: havia de acontecer no contexto do FITEI [Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica], dia 9 de Maio, às 15h, no Salão Nobre do Teatro do Bolhão. A circunstância de um festival parecia-nos adequada e feliz: um momento (concentrado no tempo, de atravessamentos diversos de espectáculos, de linguagens artísticas, de profissionais) durante o qual se assiste, participa, comenta e celebra, ao mesmo tempo que se discute, se detesta, se exige. Já sabemos: não acontecerá. Nem este minúsculo lançamento, nem inúmeros espectáculos e iniciativas artísticas e culturais, cancelados em Portugal e praticamente em todo o mundo, a reboque de uma pandemia que nos paralisa e assusta. Escrevo esta espécie de adenda, portanto, no mais estranho Dia Mundial do Teatro de que tenho memória. Curiosamente, hoje, a assinalar a data, leio num artigo de jornal:

“Descidos os panos de ferro, comemora-se este Dia Mundial do Teatro com um teste à maturidade dos teatros, que reorganizam equipas e meios, ponderam a reprogramação de espectáculos, estimam custos de suspensão de actividade, conciliam exigências legais e o imperativo ético de protecção de artistas e técnicos, asseguram reembolsos e a informação ao público, reforçam o programa editorial. Sem espectáculos, cada teatro faz prova da sua credibilidade como organização e – passe a blasfémia – empresa.”<sup>1</sup>

Que alguém, mais ainda no dia mundial do dito, se refira à importância do teatro *enquanto organização* será um sinal dos tempos extraordinários que vivemos, mas não deixa de ser surpreendente e, no meu entender, sinaliza uma reflexão muito bem-vinda e urgente. Não quero cair na tentação de utilizar o vírus como metáfora todo-o-serviço, do género abrilhantador de textos, mas admito que a situação que a sua proliferação ameaçadora criou tem o seu quê de irresistível enquanto alavanca de pensamento. No momento em que espectáculos são adiados e cancelados, em que quase toda a actividade artística é forçada a parar, somos obrigados a reparar no que resta, no que existe em permanência, no que (também) faz funcionar. Podemos retirar duas conclusões rápidas e quase paradoxais: uma, a de

---

<sup>1</sup> Artigo de Pedro Sobrado, Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional São João, Jornal Público de 27.03.2020.

que esse esqueleto funcional, quando desprovido de arte, de artistas e de públicos, é muitíssimo triste, na sua eficiência estéril; e, duas, a de que um teatro (público ou publicamente financiado) é realmente mais do que um recipiente onde se criam e apresentam espectáculos: que é uma organização cívica, antes de ser uma organização artística. Se quiserem, arriscando a heresia, que é uma organização cultural, antes de ser artística.

Com esta nota breve, quis registar a marca do tempo nesta pequeníssima empreitada editorial. Espero que, mais do que significar um atraso no seu lançamento e distribuição, o novo contexto em que este livro agora surgirá nos convide a lê-lo como o que também é: uma chamada de atenção para a forma como trabalhamos juntos nas artes performativas. Isso mesmo está dito de diversas formas, ao longo da introdução e nas entrevistas. Apesar de ser, evidentemente, produto de uma especialização profissional, e de se referir muito claramente a um conjunto de profissões, seria um erro lê-lo como uma manifestação sectorial. As nossas especificidades e o grau de profissionalização que as nossas práticas atingiram não devem confundir-se com tácticas de excepcionalidade, sob pena de falharmos o essencial. Na verdade, mais do que na qualidade de gestora cultural, as perguntas que este livro coloca interpelam-me como cidadã. Como queremos transformar as formas e os modelos que determinam os modos de criação e produção artística e cultural? Seremos capazes de recusar as fórmulas exclusivamente baseadas na competição? Ou as que geram segregação, ou conduzem à exaustão? Como podemos reconfigurar uma ideia de colectivo que não viva do seu restrito eco histórico? Seremos capazes de inventar modelos de trabalho mais consentâneos com as aspirações da segunda década do século XXI? Não é meu intuito valorizar a hipótese de que a crise actual possa resultar num imperativo de reconfiguração dos nossos modos de vida em comum. Mas sublinho: todas as questões que atravessam este livro remetem para a política, na medida em que nos devolvem a pergunta: como queremos viver juntos?

27 de Março de 2020