

“O olhar que Vânia Rodrigues lança neste livro-ensaio sobre a gestão e a produção nas artes performativas tem a sua origem numa deslocação crítica do olhar, numa intenção deliberada em ver para além da superfície das coisas”.

Fernando Matos Oliveira

A investigadora volta a prestar atenção às experiências e perspectivas de produtoras/es e gestoras/es culturais a trabalhar no campo das artes performativas, interrogando-se acerca dos fundamentos éticos e críticos da sua prática profissional. A gestão das artes é aqui equacionada na sua relação com modelos de trabalho colectivo e com o contexto alargado de política cultural em que opera.

Capítulo 1 **Produção e Gestão Cultural: Emergência e Profissionalização** Produção e Gestão Cultural em Portugal, 1991-2001: uma década determinante **Emergência e profissionalização da produção e da gestão cultural: sinalizadores para uma cronologia precária** O que há num nome? Nome, cultura e identidade **Capítulo 2 Criação e Produção: Anatomia de Uma Relação** Produtores e gestores culturais - uma aproximação cara à prática Uma triade definidora: invisibilidade, subordinação e exclusão **Capítulo 3 Modos e Modelos de Trabalho nas Artes Performativas** Representações e discussões em torno dos modos e modelos de organização Modelos de gestão: resistências e contradições **O modelo das 'companhias': tipologias e descompassos** Crise da experiência e novas configurações O comum: a ideia de colectivo em mutação **Reconfigurações e discursos emergentes** Reconfigurações do colectivo: seis 'casos' **Capítulo 4 A Etapa Crítica da Gestão Cultural** As vozes que vêm do sul **Dinâmicas e dilemas da formação em produção e gestão cultural** Gestão cultural como crítica institucional **O complexo feminino** Conclusões **Outros Lugares, Práticas e Discursos para a Gestão Cultural** Para uma redefinição da ecologia de trabalho na produção e gestão de artes performativas **Por um discurso da prática**

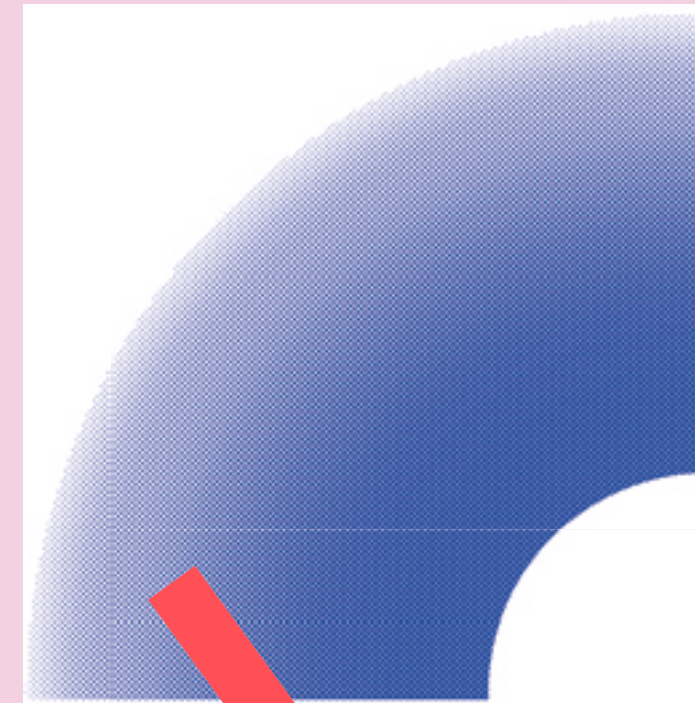


Vânia Rodrigues

Modus Operandi — produção e gestão nas artes performativas

Modus Operandi — produção e gestão nas artes performativas

Vânia Rodrigues



Gestora Cultural e investigadora. Doutorada em Estudos Artísticos - Estudos Teatrais e Performativos pela Universidade de Coimbra (2022) e Mestre em Políticas Culturais e Gestão Cultural pela City University of London (2009). Tem trabalhado como gestora, curadora e consultora para diversas organizações culturais, tanto na esfera institucional como junto de estruturas independentes. Participa regularmente em iniciativas profissionais e/ou científicas de debate e formação nos domínios da gestão e produção cultural, políticas culturais, planeamento estratégico e gestão de projectos de cooperação transnacional. Publicou em 2020 “AS PRODUTORAS - Produção e Gestão Cultural em Portugal. Trajectos Profissionais (1990-2019)”. Actualmente, é Investigadora no CEIS20 - Centro de Estudos Interdisciplinares | Universidade de Coimbra onde, com Fernando Matos Oliveira, coordena o projecto ‘Modos de Produzir - Artes Performativas em Transição’ / ‘Modes of Production - Performing Arts in Transition’, dedicado à reflexão acerca das intersecções entre os regimes de produção e criação, bem como aos discursos e práticas de produção artística sustentável.

Modus Operandi —
produção e gestão
nas artes performativas



Modus Operandi — produção e gestão nas artes performativas

Vânia Rodrigues



calei
dosc
ópio

Este livro constitui uma adaptação da tese de Doutoramento em Estudos Artísticos – Estudos Teatrais e Performativos, intitulada “Modus Operandi – Para uma redefinição das práticas de produção e gestão nas artes performativas”, orientada pelo Professor Doutor Fernando Matos Oliveira (FLUC-UC) e pela Professora Doutora Cláudia Madeira (FCSH-UNL), e apresentada ao Departamento de História, Arqueologia e Artes da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. A investigação subjacente foi realizada com o apoio da FCT – Bolsa Individual de Doutoramento concedida pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P com a referência SFRH/BD/136458/2018, co-financiada pela FCT e pelo FSE através do Programa Operacional Regional Centro.

TÍTULO

Modus Operandi: Produção e Gestão nas Artes Performativas.

AUTORA

Vânia Rodrigues

CAPA E SEPARADORES

Miguel Salazar

DESIGN | PAGINAÇÃO

Miguel Salazar | José Coelho

ISBN

978-989-658-763-5

DEPÓSITO LEGAL

502096/22

DATA DE EDIÇÃO

1.ª edição 07/2022

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



INSTITUTO DE
INVESTIGAÇÃO
INTERDISCIPLINAR
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

2



CEIS 30
CENTRO DE ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES
DO SÉCULO XX
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FCT
Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia
UIDB/00402/2020

FCT
Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia

 **REPÚBLICA
PORTUGUESA**
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E ENSINO SUPERIOR

CENTRO
2020


UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

9	Prefácio
13	Nota da autora
17	Introdução
	Capítulo 1
47	Produção e gestão cultural: Emergência e profissionalização
49	1.1 Produção e Gestão Cultural em Portugal, 1991-2001: uma década determinante
63	1.2 Emergência e profissionalização da produção e da gestão cultural: sinalizadores para uma cronologia precária
86	1.3 O que há num nome? Nomenclatura e identidade
	Capítulo 2
113	Criação artística e produção: Anatomia de uma relação
115	2.1 Produtores e gestores culturais - uma aproximação caracterizadora
150	2.2 Uma tríade definidora: invisibilidade, subordinação e pragmatismo

Capítulo 3

197 Modos e modelos de trabalho nas artes performativas

- 201 3.1 Representações e discussões em torno dos modos e modelos de organização
- 210 3.2 Modelos de gestão: resistências e contradições
- 220 3.3 O modelo das ‘companhias’: tipologias e descompassos
- 231 3.4 Crise de expectativas e reconfigurações
- 237 3.5 O comum: a ideia de colectivo em mutação
- 241 3.6 Reconfigurações e discursos emergentes
- 245 3.7 Reconfigurações do colectivo: seis ‘casos’

Capítulo 4

287 A etapa crítica da gestão cultural

- 291 4.1 As vozes que vêm do sul
- 300 4.2 Dinâmicas e dilemas da formação em produção e gestão cultural
- 310 4.3 Gestão cultural como crítica institucional
- 317 4.4 O complexo feminino

Conclusões

333 Outros lugares, práticas e discursos para a gestão cultural

336 Para uma redefinição da ecologia de
 trabalho na produção e gestão de artes
 performativas

348 Por um discurso da prática

359 Bibliografia

371 Agradecimentos

Prefácio

No final d’*O Cartógrafo*, peça do dramaturgo espanhol Juan Mayorga, a personagem Deborah aceita o convite de Blanca para um passeio, aproveitando para descrever o seu modo particular de conhecer os recantos de uma Varsóvia a um tempo real e imaginada: “Nunca vou a direito, dou voltas em redor, olho o lugar a diferentes horas do dia, tento lembrar-me do que houve antes ali. Desconfia dos teus olhos, o que os teus olhos vêem esconde coisas. Fica quieta enquanto tudo se move, põe-te de lado, põe-te atrás. Não basta olhar, há que registar na memória, o mais difícil de ver é o tempo”. O olhar que Vânia Rodrigues lança neste livro-ensaio sobre a gestão e a produção nas artes performativas tem a sua origem numa semelhante deslocação crítica do olhar, numa intenção deliberada em ver para além da superfície das coisas, buscando os sinais de uma temporalidade necessária, mesmo quando tem de assumir, como Mayorga, que um mapa toma sempre partido, que um mapa confere visibilidade e que o exercício da delimitação e da fronteira, em si mesmo, pode dividir a cidade.

O próprio trajeto da autora aparece-nos implicado no deambular cartográfico em torno do processo de constituição de uma profissionalidade (um conjunto de profissionalidades) que hoje desempenha um papel central na cultura e na criação artística. Trata-se de um olhar duplamente avisado. Por um lado, integra uma prática de trabalho de mais de uma década, período durante o qual participou na gestão cultural de diversos projetos, tendo protagonizado recentemente uma experiência mais continuada nas áreas da programação e da produção de uma companhia profissional de teatro. Por outro lado, foi no próprio vórtice deste último sucesso e perante os dilemas colocados pela conformação que hoje intima, das mais diversas formas, o quotidiano dos agentes culturais e criativos, que Vânia Rodrigues decidiu parar e seguir pelo caminho circular e prospetivo da inquirição que agora se torna pública.

Trata-se de um estudo de longo curso, que percorre as diversas etapas da tensão entre cultura e administração, para recorrermos a uma conhecida formulação conceptual, tomando justamente as profissões de produtor/a e de gestor/a como

“posto de observação” sobre as modalidades de organização no setor cultural e as configurações do trabalho nas artes performativas. Para chegar a este objetivo principal, a autora procede a duas importantes circunscrições. No primeiro capítulo discorre sobre a emergência e a profissionalização da produção e da gestão cultural no país, partindo da década de 90, momento decisivo de transformação nas condições materiais, nas políticas culturais e nas linguagens de criação nas artes performativas, sob o influxo da internacionalização e do questionamento disciplinar que percorre a paisagem criativa, da Nova Dança aos novos coletivos teatrais. No segundo capítulo dispomos de um dos contributos mais singulares e relevantes deste estudo, ao avançar com os resultados de um “amplo espaço de escuta”, dedicado aos trajetos e às experiências profissionais das produtoras e gestoras culturais, assumidas nesta declinação feminina.

Não é demais assinalarmos a potência desta escuta, a sua valia metodológica, as perspetivas que abre para a compreensão de trajetórias e perceções, bem como o procedimento ético que as sustenta. Recorrendo ainda ao léxico de Mayorga, esta componente do trabalho de Vânia Rodrigues é a sua forma de produzir um “atlas de mapas biográficos”, aliás desdobrado numa publicação prévia autónoma – o livro *As Produtoras. Produção e Gestão Cultural em Portugal. Trajetos Profissionais (1990-2019)*, editado em 2020 – e neste estudo, que agora acentua a ressonância e a reflexividade destas vozes, ancoradas no testemunho de dezenas de produtoras, estudantes, artistas e ainda de estruturas de produção que vêm reconfigurando práticas organizacionais nos anos mais recentes.

Esta auscultação documenta aquilo que a autora designa como a “emergência de um discurso da prática”. Trata-se de um discurso que demonstra a prevalência de interdições e de constrições, a debater ou mesmo a vencer em cenários futuros, nomeadamente quanto aos três marcadores que resultam da aferição ampla das profissões em causa, confirmando: a sua invisibilidade, a condição subordinada e o pragmatismo administrativo dominante. Os capítulos 3 e 4 são assim a parte deste estudo que mais diretamente se propõe sinalizar, descrever e pensar práticas divergentes e modalidades alternativas de organização, que possam enunciar as condições do futuro. Tenha-se em conta que não se trata de um investimento meramente especulativo, mas antes de um esforço para produzir inferências críticas a partir de uma casuística validada. São experiências que em várias

geografias ilustram processos de reconfiguração do coletivo e o exercício concreto da profissão que aqui orientam a reflexão sobre assuntos como a persistência do modelo ‘companhia’, a emergência do comum, o questionamento das hierarquias e demais transformações no trabalho artístico e na economia criativa em geral.

A urgência desta operação resulta de desconformidades que são do nosso tempo e que os anos recentes, marcados pela crise económica, pela crise pandémica, pela retração presencial e fragmentação dos públicos ou ainda pela heterogeneidade crescente dos modos de produção, tornaram mais evidente. Estão também em causa as instituições que fundamentam e replicam quer os modos de fazer, quer as práticas discursivas dos agentes do campo cultural e artístico. Por este motivo, *Modus Operandi* é também um livro que interessa ao ensino artístico, aos cursos que reclamam o território híbrido da gestão e da produção, mas que em grande medida claudicam perante o conservadorismo curricular ou o *marketing* do empreendedorismo, iludindo a profundidade das transformações que se anunciam no horizonte.

Esta paisagem em mudança manifesta-se de múltiplas formas no léxico que o leitor encontrará nas páginas seguintes, marcado pela semântica da mobilidade e da metamorfose. O capítulo final é o momento no qual a investigadora tensiona politicamente a proposta de uma “etapa crítica da gestão cultural”. Após a fase da emergência da gestão, cumprida a sua profissionalização, os discursos e as práticas oscilam entre a integração produtivista na economia criativa e a capacidade para a formulação de uma crítica institucional. Ao defender e argumentar a favor de uma etapa crítica, a investigadora situa de modo arguto as suas condições de possibilidade, justamente na confluência entre a narrativa profissional e a proposição ensaística.

Fernando Matos Oliveira
CEIS20 - Universidade de Coimbra

Nota da autora

“Toda a escrita é sobre ver coisas novas e investigá-las.
Por vezes é sobre ver coisas novas em coisas velhas.”

Deborah Levy, *Direito de Propriedade*, Relógio d'Água Editores, 2021.

Isto mesmo penso ao dar por concluída esta tarefa. Vi o que já tinha visto, e tomei posição. Vi o que ainda não tinha compreendido, e interessei-me. Qualquer que seja o ponto que provisoriamente vou ocupando na galáxia cintilante e poluída das artes performativas, nunca me sinto distante e assumo-me sempre cúmplice: continuamente produzo e penso sobre as falhas, sucessos e excessos de todos os projectos em que me envolvo. Entre a culpa e o delírio, escrevo e procuro companhia para avançar.

Para compensar o atrevimento de me esticar em mais uma nota, depois de trezentas e muitas páginas, serei breve. Tenciono facilitar-vos a vida, desenhando aqui o esqueleto do livro que seguram nas mãos.

A **Introdução** compreende, para além de considerações iniciais de introdução ao tema e respectivo estado da arte, referências aos objectivos de pesquisa, ao quadro de referências, às limitações da investigação; inclui ainda um segmento que descreve a configuração metodológica subjacente.

No Capítulo 1, **Produção e Gestão Cultural: emergência e profissionalização**, cartografa-se o percurso da área da produção e gestão cultural em Portugal entre o final dos anos noventa e a actualidade, confrontando-a com um conjunto de sinalizadores cronológicos internacionais, e justapondo-o à evolução do quadro de política cultural nacional; descrevem-se e discutem-se as diversas tentativas de definição destas profissões e do seu campo de intervenção; aprofunda-se a reflexão em torno das dificuldades de designação e auto-designação, e suas implicações para a consolidação da área, em termos de identidade/legitimidade, situando-a no panorama internacional.

No Capítulo 2, **Criação e Produção: anatomia de uma relação**, apresentam-se e discutem-se uma parte dos resultados desta investigação, cruzando-os com a literatura disponível; elaboram-se uma aproximação caracterizadora dos profissionais da produção e da gestão cultural, a partir da análise das suas trajectórias e contextos

de trabalho; discute-se o lugar actual destas profissões, recorrendo à tríade analítica: invisibilidade, pragmatismo e subordinação.

O Capítulo 3, **Modos e modelos de trabalho nas artes performativas**, concentra-se na ligação entre o papel da produção e da gestão cultural e a dimensão organizacional/ institucional; nele se identificam alguns pontos de pressão nos modelos de trabalho prevalentes no sector cultural e criativo; debatem-se algumas representações e discussões em torno de modelos organizacionais e de gestão; analisam-se e discutem-se resultados do trabalho de campo relativos a experiências e representações do trabalho colectivo nas artes performativas; apresenta-se um conjunto de ‘casos’ nacionais e estrangeiros, e discutem-se as pistas que deixam no que diz respeito a reconfigurações da ideia e da prática de ‘colectivo’.

No Capítulo 4, **A etapa crítica da gestão cultural**, juntam-se, ao ‘diagnóstico’ realizado nos capítulos anteriores acerca do ‘lugar’ da produção e da gestão cultural (tanto em termos de representações como de práticas), os sentidos de diversos posicionamentos emergentes (ecofeministas, contra-hegemónicos...) que apontam para a chegada a uma etapa crítica da gestão cultural.

Nas **Conclusões** resumem-se os resultados e contributos da investigação; tecem-se considerações conclusivas acerca da renovação da ecologia de trabalho nas artes performativas; sinalizam-se pistas de investigação futura e argumenta-se a favor da necessidade de um ‘discurso da prática’ da produção e da gestão cultural.

É sabido que o livro resulta de uma tese de doutoramento. Ora, tendo simplificado, para esta edição, alguns aspectos (como a exclusão dos anexos, por exemplo), quisemos, no entanto, deixar explícitos os sinais essenciais do próprio processo de construção de conhecimento: abundantes referências e notas de rodapé, detalhes metodológicos. Quem se aborrece com o constante abrir e fechar parêntesis terá de prosseguir saltitando, mas se for directo ao capítulo conclusivo encontrará prosa mais escorreita.

Por vaidade, inquietação e comprometimento, gosto de vos imaginar, de lápis na mão, sublinhando as partes que mais vos interessam e pondo um traço muito grosso nas passagens das quais discordam. O livro termina onde as nossas conversas começam.

Introdução



Inquietação, ou ponto de partida

Um dos riscos da viagem consiste em partir para verificar por si mesmo em que medida o país visitado corresponde à ideia que dele fazemos.

Michel Onfray

Este trabalho não existiria, ou seria radicalmente diferente, se não tivesse raízes na minha prática profissional e experiência pessoal. Não se trata de, genericamente, verificar que decidi investigar na área em que trabalho – isso seria relativamente banal – mas de assumir mesmo que o ponto de partida da investigação, e, concretamente, as questões e hipóteses que formulei no início deste processo, têm origem não apenas numa prática consolidada de trabalho e, bem assim, de conhecimento aturado do meio, mas, sobretudo, num movimento de ruptura com as práticas tácitas e insuficiências éticas em que, a determinada altura, senti que a minha ‘carreira’ estava inquestionavelmente ancorada. Não chega a ser um impulso autoetnográfico, mas é verdade que foi a memória do que vivi, os meus pensamentos, sentimentos e experiências, que me “arremessaram num circuito de tomada de sentido” (Adams *et al.*, 2015:47). Parece-me importante, portanto, autorizar a curta digressão que se segue, fundamentalmente por três razões: uma, porque estou convencida de que a mesma confere uma ancoragem à realidade concreta e à actualidade do tema no contexto das artes performativas em Portugal; duas, porque o meu enquadramento profissional irá justificar opções metodológicas significativas; e, finalmente, para que se torne claro, no plano da construção epistemológica, o meu posicionamento no meio e se possam considerar, de forma transparente, as eventuais implicações deste compromisso biográfico.

Trabalho há aproximadamente 15 anos como gestora cultural, umas vezes dentro das organizações artísticas, outras no papel de consultora externa, o que significa que sempre estive envolvida em tarefas de pensamento e planeamento estratégico, e que tive a possibilidade de ajudar a desenvolver a missão e os modelos de trabalho de um conjunto bastante significativo de instituições e projectos artísticos e culturais, tanto do sector independente como de equipamentos públicos, na sua maioria ligados à criação e/ou programação de artes performativas (teatro, dança, performance, menos habitualmente música). Posto de forma simples,

o meu trabalho sempre foi ajudar as organizações e os projectos a pensarem-se, depois a organizarem-se e, em função disso, desenhar programas e projectos e ir procurar recursos para os viabilizar. Trabalhei sempre de perto com produtoras, a maioria delas assumindo funções de produção executiva. Trabalhei, igualmente, muitas vezes em articulação directa com conselhos de administração e direcções artísticas. Pontualmente, assumi desafios de programação e curadoria. Como toda a gente, tive a minha dose de conquistas, alegrias e frustrações. Mas, nos últimos anos, o meu desconforto com as práticas de trabalho em que me via envolvida ia aumentando, e a frustração (com a manutenção do *status quo*, com o conservadorismo mal disfarçado, com a atitude crescentemente competitiva, a fazer tangentes ao capitalismo mais óbvio...) atingiu um ponto de não-retorno. Em 2018, decidi que era mais importante parar de produzir, e enfrentar as perguntas que me inquietavam, do que continuar a acumular os ‘sucessos’ relativos dos projectos que se sucediam a um ritmo vertiginoso. Desvinculei-me efectivamente de todos os projectos em que estava envolvida, e dei início a uma etapa de reflexão, de estudo e de investigação de que este livro é um dos resultados mais evidentes. Sem inocência: sei bem que esta investigação não será o antídoto para as minhas inquietações, mas estabeleci desde o começo que as aprendizagens que realizasse – e foram bastantes – ao longo destes anos de pesquisa e reflexão teriam de servir para reformular a minha prática de trabalho futura. E isso, em termos do vaivém virtuoso entre teoria e prática, já me parece promissor.

*Funcionar é repetir um raciocínio. Eis o martelo.
Investigar é não repetir o raciocínio. Eis o difícil.*

Gonçalo M. Tavares

O principal foco das minhas desilusões era, quase sempre, o reduzido escopo de mudança que se conseguia implementar no contexto das organizações culturais, fossem elas mais formalizadas – aquilo que designamos por ‘instituições’ – ou mais próximas da lógica de ‘projecto’ ou de ‘estrutura artística’. Depois de tantas discussões, depois de considerarmos tantas possibilidades, a pergunta, para mim, ficava sempre no ar: como é que isto é suficiente? Por que é que parece ser suficiente para estas organizações passarem por inovadoras sem realmente inovarem? E por que razão é que as produtoras e gestoras não parecem conseguir fazer outra coisa senão ‘executar’ ordens? Em que medida é que as nossas acções e omissões eram

atribuíveis ao instinto de auto-preservação num contexto débil de financiamento da cultura? É certo que mantermo-nos financiados parecia significar mantermo-nos *normais, o que quer que isso queira dizer*. Mas estaríamos a utilizar todo o espaço de possibilidades existente?

Assumo-o sem demasiados pudores: esta investigação pode ser interpretada como um excerto da perseguição sistemática das frustrações que acumulei: 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 distinguir-se dos modelos organizativos da esfera empresarial. Foi 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 internos 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.

Limitações da pesquisa

Do segmento anterior decorre a mais evidente das limitações desta pesquisa, embora, porventura, também uma das suas potências: a minha total inscrição no campo. Deve ter-se em conta, portanto, não só a natureza de força motriz que o meu próprio percurso profissional teve na formulação de perguntas de partida e hipóteses, mas, igualmente, outras implicações, a saber: familiaridade com muitos dos intervenientes e protagonistas da área, a vários níveis e esferas: artistas, directores, programadores, produtores, gestores, técnicos, mas também decisores políticos, peritos e consultores. Em particular, a proximidade com produtoras e gestoras culturais – e a consciência do cenário de relativo défice e urgência em que operavam(os) – levou-me a valorizar, do ponto de vista metodológico, os discursos por elas produzidos. Por outro lado, o conhecimento dos processos de retórica dominantes no meio artístico e cultural levou-me a não considerar a auscultação directa de alguns sujeitos a quem se atribui poder, em maior ou menor

escala: artistas que ocupam cargos de direcção, políticos, e dirigentes em geral. Não só porque, por força das suas posições de liderança e de acesso aos media, os seus posicionamentos e opiniões são mais frequentemente articulados em público e, portanto, mais acessíveis, mesmo que indirectamente (por oposição a todos os restantes trabalhadores da cultura, muito mais raramente ouvidos), mas, sobretudo, porque estou consciente dos processos de retórica que referi. As pessoas que ocupam cargos de liderança na esfera artística e cultural estão intelectualmente conscientes do que é ou não aceitável dizer-se em público¹, pelo que é muito difícil utilizar os seus discursos para os contrapor a outros, e discutível, no plano científico, a validade de os utilizar como forma de escrutínio ou de triangulação. Um exemplo que pude testemunhar ao longo desta pesquisa é a contradição latente entre a omnipresença da retórica da ‘colaboração’ (virtualmente todos os ambientes de trabalho nas artes são descritos pelos líderes das equipas como ‘colaborativos’) e as experiências concretas relatadas por produtores/as e gestores/as culturais integrados/as em equipas, de qualquer escala. Teremos oportunidade, no Capítulo 2, de analisar em profundidade este aspecto. Aqui, serve-nos apenas para ilustrar a força dos discursos dominantes – e assim enquadrar a escolha pela valorização de outros discursos (sem que isso implique, necessariamente, um juízo prévio quanto à sua maior ou menor pertinência). Em todo o caso, sublinhe-se a necessidade de conceber modelos de investigação que permitam ultrapassar estes obstáculos da retórica, e, em futuras pesquisas, proceder a uma análise mais fina das relações entre os diversos agentes em causa.

É também importante ressaltar a circunscrição deste estudo ao domínio das artes performativas, designadamente aos campos disciplinares do teatro, da dança e da performance, uma vez que é esse o campo de trabalho em que a maioria dos meus interlocutores se inscreve. As fontes documentais e bibliográficas são, muitas vezes, mais amplas, mas os resultados deste estudo devem ser lidos, em primeira instância, como sendo relativos a esses domínios de actividade. Fica, assim, evidente a oportunidade de estudos comparativos futuros, que possam complementar e alargar a reflexão aqui encetada para outros domínios da actividade artística e cultural. O mesmo é válido para as actividades que, inscrevendo-se no campo das artes performativas, são de natureza comercial/lucrativa, que também estão excluídas da nossa análise.

¹ Veremos adiante como o conceito de ‘discurso público’ cunhado por James C. Scott será útil para compreendermos o ‘lugar’ relativo das vozes de artistas, produtores e gestores culturais. Uma alternativa seria incorporar esses ‘discursos públicos’, submetendo-os a uma análise sociológica a partir da teoria dos papéis (Goffman, 1993), mas tal corresponderia a um desenho de pesquisa totalmente diverso, com menor afinidade com os objectivos de investigação a que nos propusemos.

Por último, esta pesquisa lidou com défices significativos no contexto nacional que dificilmente não a condicionariam: um défice de produção científica, de conhecimento, de produção bibliográfica; e um défice, mais elementar mas igualmente decisivo, de informação básica acerca dos agentes individuais e das organizações que compõem o sector cultural e criativo em Portugal. Trata-se de uma situação que tarda em ser superada após o fim do OAC², e que continua a encontrar no INE – Instituto Nacional de Estatística falhas relevantes ao nível da recolha de dados e da desagregação dos mesmos – recursos públicos que permitiriam análises mais robustas.

Feitas estas importantes ressalvas, esperamos que esta pesquisa constitua um contributo relevante para a actuação no sector: na perspectiva dos artistas e produtores/as que procuram definir ou transformar a sua base e forma de trabalho, e na perspectiva dos decisores políticos que formulam as políticas de apoio às artes.

Em pleno século XXI, já não constituem novidade as profissões ligadas à produção e gestão cultural. À semelhança das carreiras artísticas, ou de outras ocupações de intermediação cultural como o jornalismo, estas são profissões em que a ‘vocação’ assume, nos discursos dos agentes, uma preponderância fundamental. A sensibilidade particular, o sentido de missão, e a participação na esfera do intangível – as artes – emprestam intensidade ao estudo destas profissões, que não se esgota na observação da sua trajectória de aparecimento, crescimento e legitimação. Neste livro, tomamos as profissões de produção e gestão cultural como ‘posto de observação’ para analisar um conjunto de transformações significativas no campo das artes performativas.

Aturdidos pelo pragmatismo hegemónico, artistas e quem com elas/es trabalha 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, decisivos, queremos juntar o questionamento dos próprios modelos de criação, organização e trabalho dos artistas, os seus pressupostos e a natureza e dinâmicas das

² Observatório das Actividades Culturais, encerrado em 2013. Em 2017 foi constituído no CIES-IUL o OPAC-Observatório Português das Actividades Culturais, em parceria com o Ministério da Cultura. Também na Universidade do Minho foi recentemente constituído o POLObs – Observatório de Políticas de Ciência, Comunicação e Cultura. Trata-se de iniciativas muito importantes mas que estão ainda longe de ser garante de recolha de dados e de produção de conhecimento sistemático e contínuo, essencial para a qualidade da investigação produzida na área.

relações que se têm vindo a estabelecer entre artistas e produtoras/es e gestoras/es³. Tal significa que consideramos, claro está, urgente atender às condições do trabalho criativo em Portugal – cujas debilidades foram dramaticamente expostas durante a pandemia – mas também que, ao invés de apenas analisarmos o comportamento das estruturas e dos artistas face às mudanças do sistema artístico institucional (nas suas dimensões laborais, legais, económicas), queremos olhar aprofundadamente para o que se passa *dentro* das estruturas de criação e produção. Na esteira dos contributos mais recentes sobre a natureza e o contexto económico-social do trabalho artístico, designadamente todos aqueles (Borges, 2020; Quintela, 2017; McRobbie, 2016; Menger, 2005, entre outros) que descreveram as especificidades do trabalho cultural e criativo, os seus modelos, modos e condições de trabalho e possibilitaram a iluminação dos seus paradoxos (precariedade e atomização, baixas remunerações, instrumentalização do desejo de realização individual e da mobilização identitária, o trabalho criativo como modelo de novos modos de trabalho no capitalismo tardio, entre outros aspectos), interessa-nos adicionar uma camada de exploração: o papel da produção e da gestão cultural na estruturação e transformação do trabalho artístico.

Não dispensando o aparato das políticas culturais e suas implicações para a composição do tecido artístico e das ‘profissões de suporte’, interessa-nos analisar a forma como, na contemporaneidade, em Portugal, artistas, produtoras/es e gestoras/es se organizam para trabalhar nas artes performativas, a partir das suas disposições para colaborar, e do papel e lugar que as profissões de produção e gestão cultural⁴ assumem.

A nossa atenção à experiência e às perspectivas de produtoras e gestoras culturais justifica-se pela escassez de conhecimento acerca da esfera organizativa e de produção no campo das artes performativas, para lá do estudo sociológico das condições materiais em que este se realiza. São escassos os estudos acerca

³ Ao longo do texto, procurei aproximar-me de uma linguagem neutra em termos de género, de acordo com as indicações contidas na directiva do Conselho da União Europeia, “Comunicação Inclusiva no SGC” (União Europeia, 2018) e no “Manual de Linguagem Inclusiva” do Conselho Económico e Social, (Lisboa, 2021). No entanto, uma vez que esta investigação dedicou particular atenção à escuta das vozes, posicionamentos e mundividências dos profissionais que se dedicam à produção e gestão cultural, muitas serão as vezes em que julgo oportuno sublinhar essa pessoalidade. Para isso, recorri ora ao uso da barra nas expressões “produtoras/es e gestoras/es culturais” (alternando deliberadamente a ordem de enunciação ao longo do texto) ora, para obviar ao impacto negativo na legibilidade, à desinência no feminino – “produtoras e gestoras culturais”. O emprego da expressão no feminino dialoga com a feminização desta actividade, a que aludimos ao longo do livro, mas, aqui, representa sobretudo um gesto *ofthalmologista*, isto é, uma chamada de atenção para a invisibilização das mulheres e para o poder da linguagem em termos de representações sociais dominantes.

⁴ Discutiremos mais tarde as possíveis interpretações, usos e significados destes dois termos, produção e gestão cultural. Nesta fase, as nossas referências serão indistintas.

dos modelos de organização específicos do teatro, da dança ou da performance, sobretudo os que se referem aos projectos independentes, e são ainda mais raros estudos que problematizem as questões do trabalho artístico *considerando o olhar e o contributo das/os produtoras/es e gestoras/es culturais* (Vellani, 2019). O facto de sabermos pouco acerca de como se têm estabelecido e transformado as relações entre artistas e produtoras/gestoras no contexto das artes performativas configura uma situação eventualmente análoga à que existia em Portugal antes do contributo de Jürgens (2016) para o conhecimento do panorama alternativo das artes visuais e leva-nos a questionar a relativa invisibilidade a que são sujeitas várias esferas de análise que nos interessam. Desde logo, interessam-nos a experiência concreta e as perspectivas individuais de produtores/as e gestores/as culturais, intermediários/as dotados/as de qualificações específicas para agir no sector cujo impacto junto das organizações artísticas está por aferir, provavelmente fruto da sua inscrição tardia no tecido teatral português (Gomes e Martinho, 2009; Vasques, 1999). Em publicação recente, Maria João Brilhante 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” (Brilhante e Martins, 2018:6). Mais à frente, diagnostica mesmo 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” (ibidem: 25). Com efeito, se a sociologia já reconheceu abundantemente o papel crucial que se deve atribuir a estes ‘agentes de intermediação’ (Ferreira, 2009 e Chiapello, 1998 são dois exemplos substanciais), a verdade é que rareiam os casos de articulação crítica desses estudos com a realidade concreta das artes performativas em Portugal, e faltam análises aprofundadas sobre as profissões de suporte à actividade artística, especialmente produtores e gestores. Como confirma Borges (2014), predominam estudos que incidem sobre estruturas estabelecidas, em detrimento de projectos experimentais e modos de funcionamento variados (Borges, 2014), bem como sobre determinadas funções: programadores (Madeira, 2002 e Lopes, 2010), mediadores (Martinho, 2013 e, já referido, Ferreira, 2009), curadores, actores e encenadores (Borges, 2008; Borges e Costa, 2012; Especial, 2012). Para além disso, as análises existentes têm sido maioritariamente produzidas

a partir de contextos institucionais específicos, geralmente de grandes instituições culturais, como o Serviço ACARTE da Fundação Calouste Gulbenkian ou o Serviço Educativo ou Remix Ensemble da Casa da Música (Vieira, 2016; Quintela, 2011 ou Fesch, 2020), ou de grandes eventos como a Expo 98 (Ferreira, 2005), ou a Guimarães 2012 (Correia, 2010). Na verdade, à luz das discussões que iremos salientar ao longo deste livro, não é seguro que o conceito de intermediação seja suficientemente específico para tratar as dinâmicas de produção e gestão cultural, uma vez que assenta “na pressuposição clássica de um processo de criação artística repartido entre produção, intermediação e recepção (Madeira, 2002:18)”, divisão que, como veremos, é sistematicamente cruzada no âmbito destas profissões.

Em todo o caso, este défice de atenção científica não é exclusivo português. Vincent Dubois, em publicação recente, explica a raridade de investigação sociológica acerca do campo da produção e da gestão cultural pelo facto de, no seu entender, os estudos tenderem a incidir sobre “ocupações com fronteiras mais claramente definidas”. Na sua opinião, para compreendermos o papel desempenhado pelos/as gestores/as culturais na organização social da cultural é forçoso que se olhe para eles enquanto grupo profissional, por oposição a diluí-los na categoria lata de ‘intermediários culturais’. O investigador justifica mesmo a necessidade de estudos acerca de produtores/as e gestoras/es culturais recorrendo a uma distinção entre estes e “outros intermediários culturais melhor estabelecidos, como os bibliotecários ou curadores”, tendo em conta que as profissões de produção e gestão “apareceram muito mais recentemente e de que para elas não existe um corpo de estudos unificado que permita aceder a um determinado corpo profissional” (2019:3). Teremos ocasião de confirmar, em discussões que traremos numa fase mais avançada deste texto, até que ponto este comentário de Dubois é acertado no que diz respeito ao carácter híbrido da produção e da gestão cultural e às dificuldades de estabelecimento da área enquanto campo de conhecimento autónomo. Também a asserção de Kirchberg e Zembylas (2010) de que existe pouca investigação sociológica em gestão cultural (‘arts management’) e menos ainda sobre gestores culturais (‘arts managers’) nos importa, não só do ponto de vista do enquadramento geral deste trabalho, mas também pela subtil distinção que assinalam (gestão cultural/gestores culturais) – esta incidência *nas pessoas* que exercem as profissões em causa constitui uma pedra-de-toque da nossa investigação, e justificará as suas opções metodológicas de fundo (apresentadas em detalhe no segmento ‘Configuração metodológica’).

Assim, perante a insuficiência de trabalho científico consolidado sobre esta ma-

téria, decidimos criar, ao longo desta investigação, um amplo espaço de escuta das/ /os produtoras/es e gestoras/es culturais activas/os no terreno das artes performativas, trazendo as suas perspectivas e experiências para o centro da nossa reflexão analítica. Daqui resulta que a relação entre criação e produção/gestão é problematizada, de modo assumido, a partir do olhar destes agentes – um olhar que não estava, como ficou explícito, devidamente documentado.

Este livro constitui-se, simultaneamente, enquanto processo inacabado e enquanto *desígnio*. *Processo inacabado*, na medida em que, operando sobre tantas lacunas (epistemológicas e científicas mas também de informação), não poderemos senão oferecer um modesto contributo para a sua superação; *desígnio*, na medida em que não se enjeita a responsabilidade de que este nosso esforço concorra para que a construção da memória histórica das artes performativas em Portugal se faça de forma mais completa e complexa, desde logo criando condições documentais para que produtoras e gestoras sejam integradas no relato do devir artístico contemporâneo. Aludo⁵ a uma espécie de responsabilidade intelectual que tomei como ponto de partida, e que faz deste projecto de investigação também um projecto de reconhecimento do papel dos produtores e gestoras. É importante assinalar que me refiro efectivamente a um projecto de reconhecimento, 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 termino necessariamente com o mesmo grau de convicção, mas isso é uma discussão que não desejo antecipar nesta nota introdutória). Em todo o caso, é esse pressuposto – o da ligação íntima ao universo da criação artística – que impõe, precisamente, a responsabilidade 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 mundividências específicas, as suas motivações, a natureza das relações que estabelecem com os artistas e a forma como percebem o futuro deste campo profissional. Espero que a adopção deste ângulo constitua 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

⁵ Usei quase sempre, ao longo do texto, a primeira pessoa do plural, em reconhecimento da inestimável agregação de diversos contributos que tornaram esta investigação não apenas possível, mas mais rica; no entanto, não me furtarei a recorrer à primeira pessoa, sempre que estiverem em causa inflexões que introduzi em diálogo estreito com a minha própria experiência enquanto gestora cultural. Na página 19 exponho e discuto esta circunstância e a sua relação com a pesquisa.

que se articulam de uma forma estreita. Por um lado, ao pôr em evidência os pontos de vista e a experiência específica de produtoras e gestores culturais, concorre para o reconhecimento do papel destes profissionais no desenvolvimento artístico e cultural do país; ao mesmo tempo, poderá indirectamente contribuir 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 organizativas; por último, será um contraponto à ausência de estudos que incidam sobre as questões da produção das artes performativas e da gestão cultural na contemporaneidade⁶.

Recorte e objectivos de pesquisa

Partimos de uma dupla interrogação, formulada de forma abrangente:

- . Como se intersectam os regimes de criação e produção nas artes performativas?
- . Qual o papel da produção e da gestão cultural?

Esta interrogação inicial foi-se densificando através de um conjunto de perguntas de investigação que a concretizavam. Interessavam-nos motivações, decisões e práticas individuais:

. O que significa ser produtor/a ou gestor/a cultural nas artes performativas, hoje?

- . Como se organizam artistas e produtoras para trabalhar? Como *colaboram*?

...mas também o quadro organizacional em que estas se davam:

. 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?
- . Será possível formular outros modelos organizativos para a área artística?

E não nos furtávamos a explorar as ligações destes tópicos com a dimensão política:

⁶ Efectivamente, o acentuado défice de publicações dedicadas a esta área justificou que, no decurso desta investigação, tivéssemos publicado o livro *As Produtoras: Produção e Gestão Cultural em Portugal –Trajectos Profissionais (1990-2019)*, um projecto editorial revestido de alguma singularidade no panorama editorial português. Tratou-se de uma edição em papel, pela editora Caleidoscópio que contou com o apoio do CEIS20-UC e está disponível em www.caleidoscopio.pt.

. Que nexos é possível estabelecer entre a formulação de políticas públicas e programas e iniciativas de apoio às artes e os modelos de trabalho adoptados nas artes performativas?

Com isso, como que regressávamos ao ponto de partida:

. Qual o papel da gestão cultural no futuro das artes performativas?

Este conjunto de interrogações é, sem dúvida, ambicioso, e não poderá um único estudo responder-lhe. No entanto, tendo em conta os défices da área, a que já aludimos, resistimos à tentação de proceder a um recorte mais afinado, que resultaria em mais um fragmento de conhecimento, perdido num contexto pouco sistematizado. O desenho global desta investigação decidiu-se, assim, por uma abordagem panorâmica dos vários pontos de exploração convocados, mas cumprindo o desígnio de sistematização dos tópicos mais directamente relacionados com a produção e a gestão cultural – enquanto profissões, área de actuação e campo de conhecimento.

Os objectivos da investigação foram, por conseguinte, divididos em objectivos de primeiro e segundo nível. Constituíram objectivos de primeiro nível:

. Conhecer as trajetórias profissionais, motivações, experiências e práticas dos produtores e gestores culturais activos no terreno das artes performativas em Portugal;

. Sistematizar o percurso da produção e da gestão cultural nas artes performativas em Portugal, relacionando-o com experiências internacionais;

. Analisar as relações entre artistas e produtores e gestores culturais, avaliando o papel e contributo destes últimos;

. Sinalizar os principais desafios da produção e da gestão cultural enquanto profissão, área de actuação, e campo de conhecimento.

E de segundo nível:

. Problematizar as formas de organização, trabalho e colaboração prevalentes nas artes performativas em Portugal;

. Identificar princípios e modelos de trabalho emergentes e sinalizadores de mudanças;

. Relacionar as políticas culturais e as características do sistema de financiamento público da criação artística com os modelos organizacionais adoptados;

É, finalmente, a articulação destes dois níveis de objectivos que nos permite formular uma hipótese que se estabelecerá como fio condutor da análise e das discussões que iremos desencadear ao longo do livro. Descrevemos a hipótese de

trabalho da seguinte forma:

Apesar de as profissões da produção cultural e da gestão possuírem uma natureza híbrida e compósita entre dimensões técnicas, estratégicas e criativas, parece verificar-se uma sobrevalorização das dimensões técnicas e executivas dessas profissões em detrimento das dimensões estratégicas e criativas, que parecem permanecer fracamente reconhecidas num campo artístico onde os modelos de trabalho se mantêm duais e não integradores. Hipótese, que a ser validada, explica o facto de o potencial transformador e estratégico desta área profissional ter permanecido sub-explorado – tanto do ponto de vista prático como epistemológico –, dificultando a organização de alternativas de funcionamento porventura mais sustentáveis e mais inovadoras num contexto de mudança de paradigmas.

Fazer com que o desenho deste estudo não coincidisse apenas com o desenho do contorno das profissões de produção e gestão cultural – o que, apesar de ser tarefa necessária, nos parecia limitado – teve que ver, igualmente, com razões de ordem prática ou, se preferirmos, com um compromisso com a produção de conhecimento mobilizável para a actuação no campo (por parte de artistas, produtores, gestores, dirigentes, decisores políticos). É nesse sentido que devemos compreender a articulação entre os dois níveis de objetivos, e a própria formulação da hipótese de trabalho: não faria sentido, no nosso entender, limitarmo-nos a uma análise das profissões (inscrevendo-nos mais incisivamente na sociologia das profissões, por exemplo), ou proceder a um estudo das motivações dos produtores e gestores, como fez recentemente Dubois (2019). Sentimos a necessidade de fazer o cruzamento com a dimensão organizacional e com a dimensão política, porque a colaboração entre artistas e produtores e gestores acontece, efectivamente, sobretudo no quadro das organizações/projectos (companhias, associações culturais, etc.) em que estes se cruzam – o seu contexto concreto de trabalho. No Capítulo 3 ocupar-nos-emos, por isso, da dimensão organizacional, tentando perscrutar sentidos de mudança. Se aceitarmos a premissa de que as dinâmicas de colaboração nas práticas artísticas têm particular impacto em épocas de incerteza social, económica e política, constituindo-se como força de resistência às imposições neo-liberais (Kester, 2011), será que tal tem paralelo na dimensão organizativa e de produção? Dito de outro modo: será que o momento de crise pandémica que vivemos e a extraordinária incerteza que se alinha no horizonte poderão funcionar como aceleradores de

mudança nos modos, práticas e concepções de produção e gestão cultural?

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

A configuração da pesquisa que acabámos de descrever convoca, indubitavelmente, um quadro de reflexão e análise interdisciplinar. Nesse sentido, procedeu-se a uma extensa revisão bibliográfica a partir da própria gestão cultural, dos estudos Performativos e teatrais, da sociologia da cultura, e da sociologia das profissões. Irá ficar patente a considerável diversidade de fontes e referências, conforme ao próprio lugar difuso que a gestão cultural ocupa actualmente. Sinteticamente, destacam-se os contributos de investigadoras/es dedicados à área da gestão cultural como Cunha (2007), Rubim (2012) ou Schmidt (2013); as reflexões acerca do campo da produção e da posição dos artistas no contexto dos estudos teatrais levadas a cabo por Brilhante e Martins (2018; 2021) alguns conceitos (‘invisibilidade’, ‘pragmatismo’ e ‘subordinação’) que seleccionamos e autonomizamos a partir da investigação de Susan Kay sobre o papel dos gestores culturais em micro-organizações teatrais; ou a problematização do discurso da prática iniciado por Constance DeVeraux. Nestes últimos dois casos em particular (Kay e DeVeraux), trata-se de conceitos operativos que adoptamos e desenvolvemos na nossa análise, mas que dificilmente constituem um ‘quadro teórico de referência’ suficientemente abrangente, pelo que complementamos a nossa análise recorrendo a diversas abordagens realizadas pela sociologia da cultura, designadamente os

estudos acerca do papel dos intermediários (Ferreira), sobre determinadas profissões (Madeira; Borges; entre outros), sobre as condições de trabalho nas artes (Menger; Quintela; Belfiore; Boltanski e Chiapello), bem como pela sociologia do trabalho e das profissões (Abbot; Dubois; Rodrigues; Sennet) e da sociologia dos grupos profissionais (Marques e Vieira; Dubar). Face à relevância dos aspectos organizacionais para a nossa análise, mobilizámos igualmente apontamentos do campo da teoria institucional (Maier et al; Powell e DiMaggio) e estudos em torno das formas mutualistas e cooperativistas (Deniau; Rogoff). De forma a garantir que as dinâmicas da produção e da gestão cultural não seriam analisadas asépticamente mas antes situadas no contexto institucional próprio, integramos reflexões mais pontuais, como ensaios ou artigos de opinião, de profissionais da produção (Frank; Rose) e do campo das políticas culturais (Barbieri, Hesters, entre outros). No plano metodológico, que detalharemos no segmento seguinte, apoiamo-nos no conceito de reflexividade individual, desenvolvido por Ana Caetano a partir de Bourdieu, Giddens, Lahire, Archer e outros e na tradição da história oral (Paul Thompson) e na tradição de valorização das abordagens biográficas pelas ciências sociais, dada a centralidade dos relatos biográficos individuais, e o imperativo de inscrever as vozes dos produtores e gestores culturais na história das artes performativas, num contexto de significativo défice documental, como já ficou dito.

Tendo em conta as disparidades em termos de produção científica, envidamos esforços no sentido de combater, na medida do possível, o euro e o anglo-centrismo, bem como a preponderância do ‘Norte Ocidental’, pelo que incluímos extensas referências e encetamos diálogos aprofundados com diversos contributos da América do Sul, designadamente com Daniele Sampaio, António Rubim e Maria Helena Cunha (do Brasil), ou José Luis Mariscal Orozco (do México), ou ainda Ursula Rucker, da Argentina, entre vários outros. Estas pontes permitiram-nos, aliás, aprofundar um conjunto de discussões de carácter epistemológico em torno da definição de ‘gestão cultural’ que se encontram, nesses países, num estado de maior maturidade.

Apesar deste panorama pluridisciplinar ser enriquecedor, não é desejável escamotear as dificuldades com que nos confrontamos ao lidar com um dos imperativos da investigação, nomeadamente o de situar a problemática no campo teórico da disciplina de que depende, uma vez que: a) não está estabelecido nem delimitado um campo teórico associado à produção e gestão cultural; b) não é consensual que estas áreas sejam capazes de produzir um tipo de conhecimento

e de problematização que constitua um campo científico próprio e autónomo e, por último, c) permanecem em aberto várias filiações disciplinares possíveis, desde logo, na gestão, na sociologia, na ciência política e na arte/nos estudos teatrais e Performativos. Se bem que o nosso trabalho não se inscreva disciplinarmente em nenhum desses campos, exclusivamente, é inegável a utilidade e mesmo o pioneirismo da sociologia da arte e da cultura no estudo das práticas, processos e contextos da arte e da cultura, pelo que podemos dizer que a nossa pesquisa dialoga com a ‘sociologia da dominação’ (Madeira, 2002:2), na esteira de Pierre Bourdieu, pela centralidade que reconhece à sua definição de ‘campo’ mas, sobretudo, pela atenção que dedica às dinâmicas de poder e de hierarquia/relação entre agentes, procurando compreender a sua “estruturação interna e os constrangimentos hierárquicos” (Madeira, 2002:3). Ressalvamos, no entanto, que estes conceitos são utilizados na nossa investigação como referentes e lentes de focagem de que somos devedores, e não como parte de processos analíticos integrais, que seriam próprios de uma investigação sociológica *tout court*. Prosseguimos, com esta abordagem, os princípios estruturantes da gestão cultural, enquanto ‘mosaico disciplinar’, mesmo estando conscientes de que tal abordagem pode ser interpretada, na pior das hipóteses, como um uso instrumental de dispositivos e conceitos externos na perspectiva de garantir uma legitimidade científica que o campo da gestão cultural (ainda) não tem.

Este quadro de indefinição levou-nos a adoptar uma abordagem indutiva, vincadamente interdisciplinar, que foi sendo progressivamente produzida, mobilizando referências diversas ao longo do processo de investigação, valorizando fontes diferenciadas e com distintos níveis de legitimação (livros, artigos e ensaios teóricos mas também discursos e textos produzidos no quadro de encontros especializados, conferências, e, naturalmente, entrevistas intencionalmente conduzidas no contexto desta pesquisa), fixando sempre no horizonte a tentativa de contribuir para superar o sub-desenvolvimento epistemológico da área. Convém notar que a pandemia veio demonstrar cabalmente a fragilidade dos modelos organizativos e de trabalho nas artes, pelo que se vislumbra como ainda mais pertinente o avanço do conhecimento especializado nesta área, com vista a forjar modelos mais sustentáveis e a informar políticas públicas mais inovadoras e eficazes.

Configuração metodológica

É uma tarefa muito mais árdua honrar a memória das pessoas sem nome do que a das pessoas célebres. A construção histórica é consagrada à memória daqueles que não têm nome.

(Walter Benjamin, citado por Eugenio Barba em *A Terra de Cinzas e Diamantes*, 2006:16)

Já tivemos ocasião de explicitar e justificar o desígnio que o presente livro assume de contribuir para superar os défices de visibilidade, documentação e problematização da perspectiva das gestoras e produtoras culturais. Pretendemos, neste segmento, elencar as diversas implicações que tal desígnio operou no plano metodológico, bem como apresentar a configuração metodológica global, sem prejuízo de alguns detalhes serem posteriormente explorados nos capítulos em que os dados são analisados e discutidos em profundidade.

A primeira e mais evidente repercussão da decisão de criar, no contexto desta investigação, um amplo espaço de escuta das produtores e gestoras culturais, consiste na opção por privilegiar uma inquirição profunda no terreno, através da realização de entrevistas individuais, de forma a conhecer e registar as descrições que os próprios agentes fazem do seu campo e reconhecer o contributo que os seus relatos aportam a um conhecimento ainda incipiente dos modos de trabalho nas artes performativas. Recorremos aos contributos da História Oral (Thompson, 1987), composta por histórias de vida, biografias e análise narrativa, na medida em que se valorizam as ‘histórias vivas’, contadas na primeira pessoa, a exploração de aspectos normalmente não documentados e, sobretudo, ‘a história a partir de baixo’ – a que é construída a partir duma perspectiva micro e não macro, que considera a experiência de pessoas comuns e não apenas os discursos dos ‘protagonistas’. Este método qualitativo de análise permite aceder às interpretações subjectivas destes agentes, e, bem assim, aceder a um tipo de informação que não está disponível nos documentos oficiais nem integra os discursos dominantes⁷. Evidentemente, não se assumem os relatos como verdades absolutas, mas antes como interpretações

⁷ A invisibilidade a que a esfera da produção e da gestão estão sujeitas na literatura especializada, nos discursos e documentos oficiais e nas práticas de arquivo será amplamente explorada nos Capítulos 1 e 2.

e diferentes pontos de vista, tendo em conta que as entrevistas biográficas são um contexto favorável para formas de auto-narrativa em que os sujeitos constroem, retrospectivamente, o sentido da sua trajectória, criando ligações entre episódios ou tópicos porventura não tão consequentes/relacionados assim, ou indirectamente sugeridos pelo guião, e atribuindo-lhes sentidos morais ou políticos, particularmente frequentes “nas ocupações artísticas e em algumas ocupações vocacionais do sector social” (Dubois, 2019:66). Trata-se de evitar a ‘ilusão biográfica’ (Bourdieu, 1987), criando grelhas de análise que permitam ir além da mera observação dos discursos individuais de auto-justificação, procurando identificar as condições objectivas que tornaram as suas trajectórias e aspirações possíveis. Não consideraremos, pois, os testemunhos dos entrevistados como factos, mas como um “trabalho de relação” (Vieira, 2020:70); os seus discursos são analisados em permanente e consciente relação com os postulados e interrogações propostos pela nossa pesquisa, enquadrando-os nas hipóteses teóricas formuladas e cruzando os resultados com os de outros processos de inquirição, que ampliaram o universo de sujeitos incluídos no trabalho de campo, bem como confrontados com os resultados da pesquisa bibliográfica e de outras fontes documentais, e cruzados, especificamente, com trabalhos semelhantes realizados noutros contextos geográficos (em particular, Kay, 2014 e Sampaio, 2020).

A realização de um conjunto alargado de entrevistas biográficas justifica-se, igualmente, pelo interesse em aprofundar o conceito de reflexividade (Archer, 2012; Bourdieu, 2007; Caetano, 2016; Giddens, 2000) e a respectiva aplicabilidade para os objectivos desta investigação. Este interesse relaciona-se, desde logo, com o ponto de partida pessoal, na medida em que o projecto de investigação tem origem, como já foi referido, num conjunto de inquietações reveladas ao longo de um percurso profissional, e que me levaram a questionar muito do conhecimento e práticas tácitas em que o mesmo assentou. Na medida em que situo a minha própria prática profissional na análise que farei, poder-se-ia concluir que adoptei um modelo de investigação autoetnográfico. Porém, tal não seria uma caracterização rigorosa: efectivamente, recorri às minhas memórias pessoais, usando-as reflexivamente no sentido de constantemente tomar consciência do seu enquadramento, de as avaliar e reavaliar, e de considerar a sua contribuição e influência nesta pesquisa. Mas, mais do que constituir matéria-prima de análise, essas memórias espoletaram as perguntas e hipóteses de pesquisa, e determinaram a principal opção metodológica, que acabámos de expor. O texto final inclui, ainda assim, algumas ‘vinhetas’, claramente

distinguíveis graficamente⁸, em que me permiti alguma auto-narrativa, revelando o meu ‘compromisso biográfico’ com o mundo social em que incide a investigação e usando “a narração de si para activar a análise e interpretação cultural” (Chang, 2008). Não sendo essas vinhetas objecto directo de análise, questionei-me uma e outra vez acerca da razão pela qual estava determinada em incluí-las. Acabei por compreender, a partir Adams, Ellis e Jones (2015) que esses micro-textos de pendor autobiográfico me permitiam “realizar uma crítica mais contundente”, “tornar a pesquisa acessível a diversos públicos”, e, sobretudo, “quebrar silêncios” e “abraçar a vulnerabilidade” como uma forma de compreensão (Santos, 2017:231).

Também os entrevistados, referindo-se às lacunas de conhecimento na sua área de trabalho, se mostraram particularmente disponíveis para entrevistas longas, e mencionaram reiteradamente a importância de terem mais momentos de reflexão aprofundada sobre o que fazem e como fazem – remetendo-nos para a importância, não apenas da reflexividade individual, mas da ‘reflexividade comunicativa’, activada por ‘conversas externas’ (Caetano, 2016:25). Apoiei-me, neste aspecto, no estudo de Ana Caetano acerca da reflexividade individual, tendo incorporado o seu questionamento acerca do papel desempenhado “pela reflexividade na explicação das práticas” e, sobretudo, acerca da “relação entre reflexividade e capacidade agencial” (ibidem: 2).

Concretamente, mobilizámos quatro universos distintos para a inquirição, que apresentaremos individualmente

- (a) Produtoras e gestoras culturais activas no terreno das artes performativas;
- (b) Estruturas de produção e/ou criação com modelos de organização diferenciados;
- (c) Estudantes do ensino superior e politécnico inscritos em cursos de artes performativas;
- (d) Outros contextos de inquirição (profissionais, participantes em cursos de formação especializada).

(a) Produtoras e gestoras culturais activas no terreno das artes performativas

Entre Julho de 2018 e Outubro de 2019 foram realizadas, transcritas e analisadas vinte e seis entrevistas individuais presenciais, feitas a partir de um guião semi-

⁸ As ‘vinhetas’ surgirão, ao longo do texto, em itálico e justificadas à direita.

estruturado, e com uma duração média de uma hora e meia. Os/as entrevistados/as são profissionais activos/as na produção e gestão cultural, com percursos bastante diversificados. Do total de entrevistados/as, cinco são homens e vinte e um mulheres; seis trabalham actualmente a partir da cidade do Porto, dezasseis a partir de Lisboa e seis a partir de outros pontos no território. Nove trabalham em organizações artísticas e culturais no sector público, dezassete em estruturas privadas/independentes, todos trabalham predominantemente em teatro e dança, tendo um/a ou outro/a uma actividade mais abrangente do ponto de vista da disciplina artística a que se dedicam. Correspondem, igualmente, a produtoras e gestoras com tipos de inscrição profissional diversos: uns são produtores independentes, outros produtores com um histórico longo numa companhia, outros ainda reivindicam identidades mais híbridas entre o artista e o produtor. Esta diversidade de perfis pretendia que a análise da relação e das transformações que têm vindo a produzir-se entre as esferas na criação e da produção não ficasse refém da visão de um tipo particular de profissionais, mas pudesse antes ser alimentada por um conjunto heterogéneo de contributos, fruto de um corte longitudinal do universo específico da profissão, sempre no contexto das artes performativas (teatro, dança, performance, mas não música). As trajectórias e perspectivas dos/as entrevistados/as constituem também, na sua diversidade, o oposto de um movimento prescritivo: não se trata de erigir um ‘modelo ideal’ de profissional mas antes de compreender o significado amplo de ser produtor/a ou gestor/a cultural no mundo contemporâneo.

As entrevistas, gravadas em áudio e posteriormente transcritas para análise, foram realizadas presencialmente, a partir de um guião estruturado com dezasseis perguntas/tópicos, que incluía a abordagem das etapas de formação e entrada na profissão, os trabalhos considerados mais marcantes, as questões formais e contratuais, a relação com os artistas e directores artísticos, o papel e relações de trabalho dentro da estrutura que integram e, dentro dela, a distribuição das funções e de poder; a identidade profissional e a perspectiva evolutiva relativamente às profissões de produção e gestão cultural. Naturalmente, o facto de se ter privilegiado uma abordagem qualitativa e em profundidade não permite fazer extrapolações que se traduzam rigorosamente num ‘panorama’ destas profissões no sector; no entanto, o recorte dos inquiridos é extenso e diversificado, pelo que os resultados da pesquisa constituem indicadores significativos para o conhecimento do campo (para além de concorrerem para a nossa intenção de contribuir, na justa medida, para superar os défices de visibilidade, documentação e problematização da

perspectiva das gestoras e produtoras culturais). A primeira fase de tratamento dos dados recolhidos consistiu na transcrição integral das entrevistas realizadas, tendo as mesmas sido objecto de uma edição inicial com vista a publicação autónoma (Rodrigues, 2020). Após essa edição, retomou-se a versão integral das mesmas com vista à sua análise fina. Para tal, concebeu-se e aplicou-se um esquema analítico duplo. Em primeiro lugar, analisaram-se as respostas de acordo com quatro dimensões aplicáveis à caracterização da profissão (emocional, intelectual, organizacional e profissional); essas quatro dimensões foram detalhadas em 14 indicadores.

Dimensões:	Indicadores	Palavra-chave:	Código:
Emocional	Nível de intensidade emocional/envolvimento pessoal/sentido de compromisso associado ao trabalho	envolvimento	E
	Tensão associada às relações entre artistas e produtores	tenção	T
	Nível de <i>stress</i> associado à profissão	stress	S
Intelectual	Leque de saberes e competências necessários para exercer a profissão	skills	SK
	Nível de identificação e conforto com a designação da profissão	designação	D
	Grau de reflexibilidade adoptado na profissão (individual e de campo)	reflexibilidade	R
	Grau de complexidade associado à profissão	complexidade	C
Profissional	Peso relativo das tarefas administrativas/burocráticas associadas à profissão / Orientação das actividades levadas a cabo (pendor tático vs. estratégico)	burocracia	B
	Valorização da profissão (compensação, valorização, visibilidade)	valorização	V
	Tipo de motivações para a escolha da profissão	motivações	M
	Importância da dimensão artística/criativa no trabalho	arte	A
Organizacional	Grau de isomorfismo institucional das organizações de artes performativas	isomorfismo	I
	Distribuição do poder dentro das organizações de artes performativas / Grau de hierarquização das relações de trabalho entre artistas e produtores	hierarquia	H
	Grau de satisfação com a remuneração auferida	remuneração	R

Os resultados da aplicação deste diagrama permitiram, numa fase subsequente, organizar as respostas segundo quatro ângulos analíticos que dialogam com as hipóteses formuladas, a saber:

1. trajectórias profissionais (percursos de entrada na profissão, formação)
2. caracterização e representações da profissão (papel, esfera de actuação, perfis e valores)
3. modos de trabalho (condições e contextos de trabalho, relação com criação artística)
4. sinais evolutivos da profissão (aspirações, desafios)

(b) Estruturas de produção e/ou criação com modelos de organização diferenciados

Uma segunda etapa do trabalho de campo assente na inquirição individual realizou-se mais tarde, desta vez através de plataformas de videoconferência, por força da pandemia Covid-19. À excepção de dificuldades acrescidas no agendamento, dadas as circunstâncias excepcionalmente severas que todo o sector cultural e criativo (doravante, SCC) enfrentava, não registámos perda de qualidade e densidade dos testemunhos das produtoras e organizações auscultadas, pese embora as entrevistas feitas de forma remota terem sido, em regra, mais curtas do que as realizadas presencialmente. Mas também isso não é exclusivamente atribuível à circunstância da realização à distância – antes deriva de um guião de entrevista mais curto, do qual estava excluída a dimensão autobiográfica, e que incidia sobretudo nas especificidades do modelo organizacional da estrutura em que trabalhavam. Assim, foram realizadas seis entrevistas, a partir de um guião semi-estruturado com sete tópicos, quatro deles coincidentes com os das restantes entrevistas, para permitir uma análise comparativa (questões formais e contratuais, relação com os artistas e directores artísticos, o papel e relações de trabalho dentro da estrutura que integram e, dentro dela, a distribuição das funções e de poder e perspectiva evolutiva relativamente às profissões de produção e gestão cultural), e dois tópicos específicos (constituição legal e modelo de governança; modelos de organização).

Uma vez que este segmento se constituía como fonte importante para densificar a discussão acerca de modelos de organização diferenciados, e dada a maior maturidade destas experiências no estrangeiro, seleccionaram-se quatro estruturas a operar fora de Portugal (L' Amicale, em França; SPIN e Manyone na Bélgica, Something Great na Alemanha), e duas com base em Portugal (Ballet Contemporâneo do Norte e Agência 25). É importante notar que, ao contrário dos critérios que presidiram à constituição de uma selecção de produtoras e gestoras culturais (cujo recorte e características acabámos de explicitar), no que diz respeito aos modelos organizativos não era nossa intenção identificar 'trajectórias', nem analisar percursos biográficos, pelo que os casos seleccionados não obedecem a nenhum padrão de representatividade. Foram, antes, escolhidos por um conjunto de aspectos metodologicamente relevantes para reflectir sobre realidades organizacionais segundo a perspectiva de Weick (1995) de 'atribuição de sentido'.

Assim, considerando as realidades organizacionais sobretudo como construções sócio-cognitivas, valorizou-se o acesso a discursos, experiências e subjectividades que oferecessem uma densidade de informação pertinente para as hipóteses em estudo, observando um número limitado de ‘casos’, em detrimento de um número mais amplo. Estes ‘casos’ (seis) foram intencionalmente seleccionados, então, pelo acesso que permitiam aos aspectos que nos interessava investigar e não pela sua representatividade, variedade, localização geográfica ou outras variáveis. Concretamente, correspondiam a modelos ‘não prevaletentes’ ou ‘alternativos’ de organização no campo das artes performativas o que, à partida, pressupunha que tivessem realizado uma reflexão acerca de ‘como se organizar’, isto é, acerca do *modus operandi* que queriam adoptar, facilitando uma abordagem desses tópicos que não fosse ‘artificializada’ pelo sublinhar de um interesse externo à organização (o interesse da investigadora). Note-se – apesar da riqueza das informações e discursos que através destas seis organizações pudemos mobilizar – que o tipo de interacção estabelecido não chega a configurar-se como ‘etnográfico’, não se considerando os seis casos como ‘estudos de caso’, no sentido clássico da acepção em termos estritamente metodológicos. Como já foi dito, de forma a assegurar coerência com a restante abordagem metodológica, as entrevistas conduzidas neste contexto incluíram a replicação de uma parte do guião aplicado à anterior selecção de produtores/as e gestores/as culturais.

(c) Estudantes do ensino superior e politécnico inscritos em cursos de artes performativas

Considerou-se importante, no intuito de aprofundar a discussão em torno das perspectivas *evolutivas* destas profissões, incluir uma análise das representações e expectativas acerca da produção e gestão cultural junto do universo de estudantes dos cursos de ensino superior e politécnico das artes performativas. Assim, concebeu-se um inquérito por questionário dirigido a alunos e ex-alunos (recém-licenciados) de escolas com licenciaturas em Teatro e áreas afins, considerando todas as diversas variantes presentes na oferta actual de ensino superior e politécnico. Após contacto individual com a respectiva direcção, o questionário foi enviado e disseminado em sete escolas⁹, representando a quase totalidade da oferta disponível à data em

⁹ ESEC (Escola Superior de Educação de Coimbra – Instituto Politécnico de Coimbra), na Licenciatura em Teatro e Educação; UE (Universidade de Évora), na Licenciatura em Teatro; ESMAE (Escola Superior de Música e Artes do Espectáculo – Instituto

Portugal. A amostra abrange quatro das 7 NUTS2 existentes: Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa e Alentejo. Foi realizado um questionário-piloto, lançado em Outubro de 2020, na ESMAE. Na sequência dessa pilotagem, foram introduzidas correcções no questionário relativamente à obrigatoriedade de algumas perguntas. Seguiu-se a disseminação do questionário pelas sete escolas, durante os meses de Novembro e Dezembro de 2020. O questionário era de preenchimento anónimo, e composto por três secções: uma relativa à caracterização sociográfica (sumária), outra relativa às experiências de inserção no mercado de trabalho/criação de estruturas artísticas; e uma terceira, mais ampla, acerca das representações e expectativas em torno da produção e gestão de artes performativas e dos modelos de organização das estruturas desta área. Continha 9 perguntas de resposta fechada; 1 de resposta fechada com justificação; e 3 de resposta aberta, correspondendo a 3 tópicos desenvolvidos de forma mais aprofundada. Foram recepcionadas 73 respostas, 58 das quais válidas.

Caracterização sociográfica sumária dos respondentes:

- Média de idades: 26 anos.
- Nacionalidade: 95% de nacionalidade portuguesa, 5% outra.
- Local de residência: de mais de 20 localidades diferentes, com uma concentração de cerca de 50% nas Áreas Metropolitanas de Lisboa (25%) e Porto (26%).
- Distribuição das respostas por género: 61% identificam-se com o género feminino.
- Situação face ao emprego: 75% são estudantes (entre os quais 17% trabalhadores-estudantes).
- Situação escolar: 60% encontram-se a estudar; os restantes terminaram recentemente a licenciatura.
- Designações dos cursos frequentados pelos respondentes:
 - Em Teatro, nas diversas variantes¹⁰: 47 (82%)
 - Noutras áreas afins¹¹: 10 (18%)

Politécnico do Porto) na Licenciatura em Teatro, no Mestrado em Artes Cénicas e nas Pós-Graduações em Dança Contemporânea, Dramaturgia e Argumento e Teatro e Comunidade; UTAD (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro), na Licenciatura em Teatro e Artes Performativas; UMINHO (Universidade do Minho), na Licenciatura em Teatro; ESTC (Escola Superior de Teatro e Cinema – Instituto Politécnico de Lisboa), na Licenciatura em Teatro; ESAD.CR (Escola Superior de Artes e Design – Instituto Politécnico de Leiria).

¹⁰ Lista de designações de cursos em Teatro: Teatro – Variante Direção de Cena e Produção (1); Teatro – Variante Interpretação (13); Teatro – Variante Cenografia e Adereços (1); Teatro – Variante Luz e Som (2); Teatro/Estudos Teatrais (11); Teatro – Ramo de Produção (7); Teatro e Artes Performativas (12); Teatro e Educação (1).

¹¹ Lista de designações de cursos em áreas afins: Mestrado em Gestão Cultural (2); Programação e Produção Cultural (5); Design de Cenografia (1); Licenciatura em Cinema (2).

- Participação por instituição de ensino¹²:
 - ESEC/Coimbra: 1; EU/Évora: 3; ESMAE/Porto: 13; UTAD/Vila Real: 5;
 - UMINHO/Guimarães: 5; ESTC/Lisboa: 14; ESAD.CR/Caldas da Rainha: 7.

Ao tratamento dos dados sociográficos seguiu-se a análise quantitativa de várias das respostas fechadas. As respostas abertas foram analisadas segundo um diagrama que identificava as ideias-chave e a respectiva frequência.

(d) Outros contextos de inquirição – profissionais, participantes em cursos de formação especializada)

Para além destes três processos amplos de inquirição, realizaram-se outros dois inquéritos por questionário, cuja aplicação se tornou possível pela circunstância de estarem a realizar-se¹³, no decurso desta investigação, dois cursos de formação profissional que incorporavam temas relacionados com a produção e a gestão cultural. Dada a proximidade dos tópicos e as características dos participantes nos referidos cursos, foram ambos incorporados enquanto sub-grupos de inquirição, tendo sido aplicado, em cada um dos casos, um inquérito por questionário incidindo nas designações e representações no domínio da produção cultural, num caso, e nas formas de organização colectiva nas artes performativas, no outro. A agregação destas duas amostras de indivíduos constitui um contributo para a nossa discussão, garantindo a sua permanente ligação com a realidade e actualidade das organizações de artes performativas em Portugal.

Todos estes processos de inquirição foram complementados, no decurso da investigação, por uma diversificada análise bibliográfica e documental. Em termos da análise bibliográfica, já a referimos na secção relativa ao recorte da pesquisa, e será apresentada e discutida ao longo deste livro, pelo que nos concentramos aqui na análise documental.

¹² A versão preliminar do questionário não continha, por lapso, a obrigatoriedade da indicação da instituição de ensino, daí a discrepância nos somatórios das participações por escola.

¹³ Em ambos os casos, a autora tomou conhecimento destas iniciativas por ter sido convidada a leccionar algumas aulas/sessões. Em ambos os casos, foi tornada clara – às organizações promotoras e aos participantes – a convergência com esta investigação e solicitada autorização expressa para inquirir, de forma anónima, o universo de destinatários daqueles cursos.

i) Análise dos dados solicitados ao IGAC – Inspeção Geral das Actividades Culturais, relativos ao registo de profissionais da área de produção e gestão cultural

Foram solicitados ao IGAC dados relativos ao registo de profissionais, existente desde 2017, com vista a perceber de que forma as profissões de produção e gestão cultural estavam presentes no dito registo, e qual tem vindo a ser a sua evolução. A nossa investigação aconteceu num momento em que esse processo de registo tinha entrado em revisão no âmbito dos trabalhos iniciados pelo Governo no sentido da criação de um ‘Estatuto dos profissionais da cultura’, o que motivou a realização de uma reunião presencial, para esclarecimento dos constrangimentos associados às transformações em curso e seu impacto nos dados fornecidos. Foi-nos fornecida a listagem integral dos profissionais registados desde o início da existência do registo, até Junho de 2020, dados que foram integrados na análise realizada no Capítulo 1.

ii) Análise dos canais de comunicação (websites e redes sociais) de um conjunto de estruturas de artes performativas

Seleccionaram-se para análise os sítios *web* e as redes sociais de dezoito estruturas artísticas, cuja data de fundação não fosse anterior a 2012. O objectivo desta circunscrição temporal era perscrutar os sinais evolutivos relativos à dimensão da produção e gestão cultural, daí a preferência por analisar colectivos criados na última década, em detrimento de uma análise mais alargada, na qual teríamos de ter em conta processos históricos mais amplos, que não são, directamente, objecto de análise deste estudo. Reforça-se, deste modo, não só as possibilidades de análise cruzada com o universo de inquiridos, mas, igualmente, a atenção da nossa investigação às dinâmicas actuais de transformação do campo. Das dezoito estruturas analisadas, duas dedicam-se à área da dança, outras duas cruzam diversas disciplinas, e quatorze definem-se como sendo dedicadas ao teatro/performance; onze estão sedeadas na Área Metropolitana de Lisboa, quatro no Porto, duas no Alentejo e uma na região Centro. Os seus canais de comunicação foram analisados com recurso a uma grelha que assinalava: a existência (ou não) de menção e identificação dos responsáveis pela produção/gestão; a identificação (ou não) do/a produtor/a como parte da equipa; a integração (ou não) do/a produtor/a na direcção da estrutura; a integração (ou não) do/a produtor/a nos elementos

fundadores da estrutura. Foram igualmente analisadas as expressões utilizadas nos websites e nas redes sociais para designar a estrutura (companhia/associação/outras). Os dados recolhidos e analisados concorrem para a reflexão suscitada no Capítulo 2.

iii) Análise dos anúncios de recrutamento de profissionais da área de produção e gestão cultural

Com o objectivo de perscrutar as formas de caracterização e as representações associadas às profissões de produção e gestão cultural, julgámos pertinente analisar anúncios de recrutamento. Para o efeito seleccionou-se um website relevante que dissemina de forma regular as ofertas de emprego no sector cultural em Portugal – o portal Coffeepaste. Analisaram-se todos os anúncios relativos à área de produção e gestão, publicados nessa plataforma durante aproximadamente dois anos e meio (2016-2018), numa primeira fase e durante meio ano (2021), numa segunda fase. Foi possível analisar 36 anúncios de emprego dos quais:

- 32 foram colocados por entidades privadas/independentes, das quais 15 (71%) são financiadas pela Direcção-Geral das Artes;
- 4 por uma entidade pública.

Os mesmos foram analisados através de uma grelha que agregava informação acerca do número de palavras usadas para descrever o cargo; indicações acerca da remuneração oferecida; título do anúncio; descrição funcional/perfil; indicações acerca da formação exigida/preendida; bem como classificados, em termos globais, quanto ao predomínio função executiva (sim/não) e quanto ao seu grau de especificação usando uma escala de 1 a 4 (1 – especificação nula ou fraca; 2 – especificação suficiente; 3 – especificação razoável; 4 – especificação boa/muito boa). Os dados recolhidos e analisados concorrem para a reflexão levada a cabo nos Capítulos 1 e 2.

iv) Análise da oferta de cursos na área de produção e gestão cultural

Procedeu-se a um levantamento da oferta actual de cursos na área de produção e gestão cultural.


v) **Análise do associativismo profissional na área de produção e gestão cultural**

Procedeu-se a um levantamento das associações profissionais representativas da área, excluindo as de carácter sindical.

Por último, recolheram-se sistematicamente, para análise, um conjunto de discursos públicos dispersos, com particular ênfase para os discursos emergentes no contexto da pandemia, que incidissem sobre os temas da nossa pesquisa. Analisaram-se publicações nas redes sociais, entrevistas e artigos surgidos nos órgãos de comunicação social, bem como sítios *web* com informação acerca de iniciativas e tomadas de posição públicas. Apesar de constituírem um contributo francamente minoritário, e difícil de caracterizar de forma rigorosa, considerou-se que seria relevante promover o cruzamento dos discursos mais aprofundados, que recolhemos no contexto das inquirições formais, com estes discursos de carácter mais imediato, uma vez que tal nos permite começar a estabelecer relações entre alguns pontos críticos identificados na nossa análise com aquilo que Birney (2014) designa por ‘sinais fracos’ – discursos e iniciativas aparentemente isolados, mas que podem pré-sinalizar mudanças significativas.

Concluimos este segmento voltando a sublinhar que a configuração metodológica global adoptada não pode, em rigor, dissociar-se da idiosincrasia da investigação no campo da produção e da gestão cultural: sem relevante corpo de produção científica dedicado; sem estabelecimento de um campo teórico próprio; com défice de problematização e com várias filiações disciplinares possíveis, desde logo, na gestão, na sociologia, na ciência política e nos estudos artísticos, teatrais e Performativos (DeVeraux, 2009; DeVeraux and Vartianien, 2008; Castiñera, 2006, Orozco, 2012).

Capítulo 1 —
produção
e gestão cultural —
emergência
e profissionalização



1.1 Produção e Gestão Cultural em Portugal, 1991–2001: uma década determinante

Em Portugal, os anos noventa marcaram decisivamente a profissionalização de um conjunto de actividades de apoio à criação artística, tendo as actividades genericamente entendidas como ‘de mediação’ conhecido então um desenvolvimento assinalável, particularmente evidente no final dessa década. Actualmente, já estamos bastante longe do cenário pós-revolucionário em que, sobretudo em contextos de criação colectiva, qualquer elemento do grupo, designadamente um intérprete, poderia ficar encarregue das tarefas associadas à produção e à gestão. 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. Em todo o caso, é inequívoca a evolução das actividades organizativas em torno dos artistas e da obra de arte, que, depois de serem desempenhadas pelos próprios artistas ou por voluntários, se tornaram progressivamente especializadas e levaram ao desenvolvimento de um meio profissional. Para isso terão contribuído sobretudo três elementos que descreveremos de seguida: (1) a expansão e consolidação das políticas culturais e de um conjunto de instituições e iniciativas públicas; (2) o ciclo de grandes eventos culturais realizados sensivelmente entre 1991 e 2001 e (3) o crescimento, correlacionado, da oferta de formação profissional e superior especializada.

Não nos propomos caracterizar em profundidade estas dinâmicas, que extravasam o escopo do presente trabalho; porém, a sua sistematização permite-nos acompanhar a evolução das profissões de produção e gestão cultural e situá-las cronologicamente, em estreita articulação com a evolução das políticas culturais e com os desafios de estruturação do tecido artístico português. Privilegiaremos a análise mais detalhada das questões relacionadas com a formação profissional e superior, dada a ausência de estudos nesse domínio (ao contrário das duas outras dimensões, que vêm sendo objecto de estudo no campo da sociologia da cultura).

A expansão das políticas culturais

Estão relativamente bem documentados¹⁴ os acontecimentos que fizeram da década de noventa em Portugal um período decisivo em termos da expansão das políticas culturais e do surgimento e consolidação de algumas instituições. Existe mesmo um consenso alargado acerca da relevância dessa década, durante a qual Portugal tentou compensar o seu ‘atraso’ face ao estágio de desenvolvimento do tecido cultural institucional dos restantes países da União Europeia (UE), que, nessa altura, se constituía mais decisivamente como o espaço de referência. Desde logo, a refundação do Ministério da Cultura em 1995 pelo XIII Governo Constitucional¹⁵ é um marco referencial, ao elevar a cultura ao nível ministerial, situação que só haveria de ser interrompida em 2011, no contexto das medidas de austeridade implementadas. Datam dos anos noventa, aliás, alguns dos mais estruturantes documentos e iniciativas estratégicas em termos de consolidação da cultura como área de intervenção do Estado social, como o anúncio pela UNESCO de que 1988-1997 seria a ‘Década Mundial para o Desenvolvimento Cultural’, o relatório ‘Our Creative Diversity’ (1996) pelo mesmo organismo, e um ano depois ‘In From de Margins’, pelo Conselho da Europa (1997). Data de 1992 o Tratado de Maastricht em que a cultura é, pela primeira vez, formalmente considerada no

¹⁴ Entre muitos outros, refiram-se, a título exemplificativo, os estudos de Gomes e Martinho, 2012; Neves 2000, 2005; Santos, 2000, 2001 ou Silva, 2000, 2003.

¹⁵ A Secretaria de Estado da Cultura já tinha sido elevada à categoria de Ministério, mas apenas por um breve período entre 1983 e 1985.

campo das competências culturais da UE, ainda que a intervenção europeia se mantenha como subsidiária às políticas culturais nacionais. Em Portugal, embora com uma discrepância significativa dado o nosso processo de democratização tardio no século XX, tornavam-se patentes dinâmicas de crescimento do emprego e da participação cultural; aumentava o protagonismo e envolvimento crescente das autarquias, segundo uma lógica de descentralização, traduzida no aumento do investimento em cultura por parte do poder local, bem como numa progressiva tendência de autonomização dos pelouros da cultura nos executivos autárquicos. É, igualmente, nessa altura que são anunciados e/ou lançados alguns instrumentos estruturantes de inscrição da cultura no território, como as redes de bibliotecas ou de museus. Todos estes esforços correspondiam largamente ao ensejo de infraestruturação cultural do país¹⁶, tendo sido decisivamente coadjuvados, ao longo das três últimas décadas, por fundos comunitários, como o QCA I, II e III e, notavelmente, o POC¹⁷.

No plano institucional, destaca-se a criação do IPAE – Instituto Português das Artes do Espectáculo (em 1999), correspondendo já a uma compreensão da complexificação crescente do ecossistema cultural e da necessidade de gerir de forma diferenciada o sector estatal (nomeadamente os teatros nacionais) e o sector independente, em franco crescimento. No domínio específico das artes performativas, apontava-se uma “evolução no sentido da expansão, diversificação e complexificação” (IQF, 2006: 103). Significativa é também a criação do Observatório das Actividades Culturais, em 1996, sinalizando a necessidade de ampliar o conhecimento técnico e científico acerca de um sector em expansão. Sublinhe-se igualmente o surgimento de organizações de grande escala e com tipologias diferenciadas, muitas operando no modelo de parceria público-privada ou de instituto (CCB – 1992, Serralves – 1989, Culturgest – 1993), o que já constituía um sinal de crescente aproximação entre as esferas da economia e das artes e pressupunha a existência de modelos de gestão que não podiam ser simplesmente decalcados da burocracia estatal. É por volta dos mesmos anos que surgem festivais emblemáticos

¹⁶ O crescimento das despesas das administrações públicas (central e local) com a cultura registou um crescimento constante até ao início da década de 2000 (Garcia *et.al.*, 2014).

¹⁷ O Programa Operacional da Cultura, no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio (QCA III) foi implementado em Portugal no período 2000-2006. Previa pela primeira vez um apoio autónomo ao universo da cultura. Cf. “Fundos Estruturais e Cultura no Período 2000-2020”, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais, Secretaria de Estado da Cultura, 2014, acessível em www.gepac.gov.pt

como o Danças na Cidade (em 1993), em Lisboa ou o Dancem!, no Porto, em 1995; e que são criadas estruturas de produção, criação e divulgação, como a Cassefaz ou o CPAI. Aumenta de forma constante o número de projectos, grupos ou estruturas pontuais, e verifica-se um alargamento do espectro de criadores (Borges, 2002:90-91). Este alargamento do número de projectos e estruturas – quase sempre criadas enquanto associações culturais ou outro tipo de organização privada não lucrativa – será, aliás, fundamental para compreendermos a complexificação e densificação do sector e da sua relação com o Estado, de tal modo que Augusto Santos Silva (1997) afirma que as políticas culturais começam a tratar cada vez mais da ligação entre Estado e agentes da sociedade civil – o que talvez também constitua um indício de que se anunciava a importância dos ‘intermediários’. A importância da intermediação terá sido, igualmente, impulsionada pela agenda da democratização cultural, persistente durante várias décadas no contexto nacional, agenda essa que orientava as políticas públicas de cultura no sentido de um contínuo incremento da oferta (Lima dos Santos, 2010). Mais tarde, quando se começa a questionar se o aumento da oferta seria suficiente para responder aos desígnios de acesso à cultura, a intermediação é novamente fomentada através de estratégias de desenvolvimento de públicos, o que “obriga à invenção de uma nova profissionalidade em particular no que se refere (...) às funções de mediação (...), implicando as competências de várias categorias de intermediários culturais (conservadores, gestores, administradores...)” (Teixeira Lopes, 2010: 60).

Esta franca evolução a nível macro (políticas), meso (instituições) e micro (projectos e criadores), bem como a relativa continuidade da área da cultura em termos ministeriais não se deve porém confundir com uma estabilidade e expansão contínuas, uma vez que, ao longo das décadas seguintes e até à actualidade, assistimos a significativas atribulações em matéria de política cultural, designadamente: sucessivas mudanças de liderança política; criação e desmantelamento cíclico de grupos de trabalho sectoriais ou temáticos, ou de estruturas de missão; oscilações em matéria dos sistemas de financiamento da criação artística e dos respectivos montantes e dificuldades e atrasos na regulamentação e implementação de instrumentos legais. O já referido estatuto dos profissionais da cultura, em fase de discussão e regulamentação à data da redacção deste trabalho, pode ser considerado um exemplo desses atrasos e dificuldades. Mas um dos mais representativos marcadores da distância entre a ‘força inaugural’ da década de noventa e a consistência da evolução das políticas culturais é a Rede de Teatros

e Cineteatros Portugueses (RTCP). Anunciada em 1999 pelo então Ministro da Cultura, Manuel Maria Carrilho, viria a conhecer diversos atrasos e impasses, sendo finalmente regulamentada vinte e dois anos depois, já durante o corrente ano¹⁸. A própria Direcção-Geral das Artes afirma, no seu sítio *web*, que “pese embora esse assinalável investimento [nos anos 90, através de programas de reabilitação e/ou construção de um número considerável de teatros e de equipamentos culturais com financiamento europeu e nacional], desde então não foram contempladas medidas de apoio à programação destes equipamentos, para que tivessem uma actividade artística regular e um funcionamento que obedeça a práticas que garantam condições de serviço público no acesso à cultura das populações que servem”.¹⁹ Apesar, portanto, dos ímpetus políticos e das diversas iniciativas que, como vimos, marcaram o final dos anos noventa, e a despeito de uma relativa estabilidade da área, dificilmente se poderá falar numa expansão contínua das políticas culturais em Portugal, sendo esta errática e conhecendo mesmo recuos substantivos que se traduziram numa dinâmica de desinvestimento no sector. Esta titubeação das políticas e dos mecanismos de apoio às artes, e o seu desenvolvimento tardio e incompleto, pode ajudar a compreender a fragilidade e as dificuldades do processo de profissionalização da cultura, e especificamente da gestão e produção cultural, à semelhança do que terá acontecido em Espanha, segundo Antonio Ariño Villaroya (2014). Em todo o caso, o que é relevante para o nosso contexto de análise é verificar a extraordinária concentração de iniciativas políticas, públicas e privadas, que se deu na década de noventa e se prolongou pelas seguintes, tendo constituído, inquestionavelmente, a dinâmica instauradora que permitiu o desenvolvimento da esfera organizativa das artes. Mais ainda, as idiossincrasias da evolução das políticas culturais nacionais permitem já identificar alguns temas e eixos de actuação que virão a ser determinantes para o surgimento e vinculação da gestão cultural, tais como a sua dependência de um certo grau de institucionalização da cultura; a centralidade dos públicos e dos mecanismos de difusão das obras de arte; a sua relevância em função das determinações económico-financeiras e mesmo

¹⁸ Com a publicação da Portaria n.º 106/2021, de 25 de Maio de 2021.

¹⁹ Em <https://www.dgartes.gov.pt/pt/rtcp>

a sua orientação ‘europeísta’, ou ‘internacionalista’, em função das oportunidades de internacionalização da cultura portuguesa no contexto de afirmação da sua modernidade, a reboque a realização de um conjunto de grandes eventos de alcance europeu.

0 ciclo de grandes eventos

É igualmente nesta década que têm lugar alguns eventos que praticamente todos os entrevistados no contexto deste projecto de investigação apontam como absolutamente estruturantes da profissão. À semelhança do que acontece relativamente a esse período em termos de políticas culturais, os anos noventa são apontados como ‘marco temporal inequívoco’, com destaque para os “mega-projectos que vêm marcar uma nova abordagem na gestão da cultura” (Madeira, 2002:5). O arco temporal da década inicia-se, em 1991, com a Europália, festival realizado na Bélgica com Portugal como país-tema, e ‘termina’, dez anos depois, na Porto 2001 Capital Europeia da Cultura. Pelo meio, realizam-se ainda mais duas iniciativas culturais de dimensão internacional: Lisboa94 e a Expo98. Num período curtíssimo de tempo, um país semi-periférico no contexto europeu e com fortes debilidades estruturais, lançava-se na organização de eventos culturais de dimensão e complexidade assinalável, para cuja implementação houve que constituir equipas dedicadas. É, portanto, evidente o contributo e a relação desta sucessão de eventos com o processo de profissionalização e de legitimação de um conjunto alargado de profissões de suporte²⁰ à actividade artística, entre eles a produção e gestão cultural. Os testemunhos das entrevistas estão em linha com os estudos realizados sobre esse período histórico nacional. Em 2004, num texto de balanço sobre os dez anos volvidos após a realização de Lisboa 94, António Pinto Ribeiro escreve que um dos aspectos positivos da iniciativa teria 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” (Ribeiro, 2004). 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

²⁰ Faremos uso desta expressão por referência à noção de ‘pessoal de suporte’, de Becker (1984:17)

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*). No caso da Europália 91, a primeira desse ciclo de iniciativas, é interessante notar a mobilização de personalidades como Rui Vilar, Eduardo Prado Coelho, Simonetta Luz Afonso ou Miguel Lobo Antunes para a equipa de direcção e gestão, que, não tendo, muitos deles, formação específica na área, viriam a consolidar-se como referências incontornáveis no campo da programação e da gestão cultural. Igualmente relevante foi a condução das actividades de produção por parte de uma empresa autónoma (que apropriadamente se chamava ‘Arte e Empresa’...), na altura liderada por Guillaume Baschet-Sueur e Miguel Honrado, dois profissionais também muito relevantes no panorama cultural português. Miguel Honrado pode mesmo ser considerado um caso emblemático, na medida em que tem ocupado sucessivamente, nas últimas décadas e até à actualidade, cargos e funções de liderança bastante diversificados, da direcção artística à programação, mas sobretudo desempenhando funções de direcção executiva, como administrador de grandes instituições culturais (da EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural ou do TNDMII – Teatro Nacional D.Maria II) e chegando mesmo a ser Secretário de Estado da Cultura entre 2016 e 2018. Não nos centrando demasiado na sua biografia, importa ressaltar que se vem identificando sempre como ‘gestor cultural’ e afirmando o seu percurso como estando no campo ‘da produção e da gestão cultural’, o que o diferencia, de alguma forma, dos perfis mais recorrentes nesta área até então, sobretudo associados à política *tout court* ou a advogados, professores ou mesmo gestores próximos da área artística mas cuja profissionalização se havia feito noutras áreas mais ‘convencionais’, como o Direito ou a Literatura. A cobertura mediática²¹ que acompanha as vicissitudes do seu trajecto profissional tem-no associado sempre à ‘gestão cultural’, o que não é muito comum, mesmo quando os media persistem em criar estranheza em torno da designação, colocando-lhe aspas²², por exemplo.

²¹ Cf., por ex., “Da Gestão Cultural ao Governo” em <https://www.publico.pt/2019/03/15/culturaipilon/noticia/miguel-honrado-entra-administracao-centro-cultural-belem-1865509>). Desenvolveremos estas questões em torno da nomenclatura destas profissões no Cap. 1.3.

²² Cf., por ex., “O «gestor cultural» que desta vez não seduziu”, in <https://observador.pt/especiais/miguel-honrado-o-homem-que-nunca-diz-nao-ou-sim-sem-explicar-porque-quem-e-o-secretario-de-estado-da-cultura/>.

Começava assim a formar-se uma constelação de profissionais que, por via da participação em eventos daquela intensidade e exigência, estavam, efectivamente, a profissionalizar-se em exercício e a grande ritmo.

Mais tarde, em 1998, 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 intermediação e promoção cultural e que são chamados a desempenhar funções cruciais nos domínios da concepção, elaboração e gestão de projectos" (Ferreira, 1998: 53-58).

Neste aspecto, a minha própria trajectória nada tem de singular, antes corroborando a ideia de que essa década e esses eventos tiveram um efeito de alargamento extraordinário do campo de possibilidades para quem queria trabalhar no domínio da cultura mas não era artista, ou seja, para aqueles que viriam a ser os profissionais de intermediação. Estive, verdíssima, na equipa de acolhimento da Expo98, onde, apesar de, dada a minha inexperiência, ter desempenhado funções bastante básicas, experimentei aquele entusiasmo febril de fazer parte de uma equipa que 'ajudava a montar' algo de especial e efémero. Mais tarde, fiz formação profissional especializada no contexto da Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura. Mas, sobretudo, julgo que, sem esses acontecimentos – e a relevância pública que atingiram – é possível que eu tivesse dificuldades em explicar à minha família (de classe média e onde não se conheciam artistas) o caminho profissional que queria seguir.

Por serem de iniciativa governamental, estes 'mega-eventos' não podem desligar-se, claro está, da própria evolução das políticas culturais neste período, que acabámos de rever. No entanto, autonomizamo-los enquanto elemento decisivo porque consideramos que a sua ocorrência foi fundamental para impulsionar as profissões do domínio da produção e da gestão cultural, em pelo menos duas vertentes. Por um lado, essas realizações constituíram-se como terrenos concretos onde puderam dar-se os mecanismos de diferenciação social, permitindo ao campo artístico desdobrar-se em várias especializações profissionais – isto é, foram circunstâncias em que puderam confluir "as configurações, as representações e os encontros" (Vertovec, 2015:15). Por outro lado, a organização de eventos culturais daquela intensidade e dimensão reclamou (com muito maior rapidez do

que poderia verificar-se naquela altura, por exemplo, nos quadros de pessoal das novas instituições culturais) uma diversificação e sofisticação de competências que reputamos de estruturante na afirmação destas profissões. É sobre a forma como se organizou a resposta formativa a essas novas necessidades que nos debruçamos de seguida.

A formação de profissionais

A acompanhar estas importantes iniciativas surgem vários cursos de qualificação especializada nas áreas da produção, programação, gestão cultural e áreas afins. A sua inscrição e contributo para esta ‘década determinante’ é indiscutível, pese embora, em rigor, o aparecimento de alguns destes programas precursores acontecer já a meio da década, pelo que será apenas nos primeiros anos do século XXI que esta dinâmica de resposta formativa às necessidades e oportunidades entretanto criadas se expande consideravelmente.

Em Lisboa, o Fórum Dança – criado, justamente, em 1990 – foi um dos pioneiros, ao organizar o Curso de formação profissional de “Gestão e Produção das Artes do Espectáculo”, que se mantém até hoje²³. No ano anterior, em 1989, realizava-se o curso ‘Gestão das Artes’, organizado pelo INA – Instituto Nacional de Administração, em colaboração com a Columbia University, sob orientação de Joan Jeffri. 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, uma produtora (Setepés – projectos artístico-culturais, lda) 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 (estágios remunerados). A partir daí, foram variadíssimas as iniciativas de formação, profissional e superior, dedicadas

²³ Realizou-se em 2021 a 28.ª edição do curso; desde 1991, o Fórum Dança já “concebeu e realizou mais de 50 cursos de formação e reciclagem profissional em Lisboa, Porto, Faro, Torres Vedras e Vila do Conde.” (Fonte: website da associação cultural, acessível em <https://www.forumdanca.pt/>).

a estas áreas, espalhadas um pouco por todo o território, promovidas tanto por organismos públicos (por ex., IPM/RPM; BAD)²⁴, como por instituições de ensino superior e politécnico (por ex., IPP; ETIC)²⁵, fundações e afins (por ex., FCG; CCB)²⁶, e ainda por muitas entidades privadas, de natureza associativa ou outra, que organizavam cursos de diversos formatos: de formação contínua profissional, workshops, seminários, cursos livres, etc. (p. ex., Fórum Dança, Setepés).

Em 2006 elaborei, juntamente com um dos directores da Setepés, J. Henrique Praça, os conteúdos para um volume bilingue que compilava a acção da empresa no domínio da formação profissional na cultura entre os anos de 2002 e 2006. Chamava-se “O Acendedor de Candeeiros”²⁷ e é um exemplo interessante e relativamente pouco comum em Portugal de produção de memória institucional. Mesmo tratando-se de um documento parcial (por registar a actuação de uma única entidade), esta publicação é uma cápsula de tempo significativa para a nossa análise. Graças a ela, temos hoje acesso a uma parte da história da profissionalização de diversas funções de mediação cultural. Podemos afirmá-lo face à raridade deste tipo de documentos, mas sobretudo relativamente (a) ao número de cursos realizados em todo o território nacional, que foi deveras expressivo (65 cursos), (b) ao número de programas diferentes, que sinalizavam uma crescente sub-especialização (39 programas diferentes, entre “áreas criativas e de gestão” e “áreas técnicas”; (c) ao número de participantes abrangidos (873); (d) e ainda à amplitude, diversidade e qualidade da sua “bolsa de formadores”, um conjunto muito relevante de agentes culturais hoje plenamente integrados no tecido cultural e artístico português – alguns exemplos avulsos: Américo Rodrigues, Conceição Amaral, Cristina Grande, Fátima Marques Pereira, Giacomo Scalisi, Madalena Victorino, Magda Henriques, Maria Vlachou, Miguel Honrado, Sara Barriga... e seria ainda mais expressiva a lista de nomes de pessoas que se formaram nesses cursos e estão hoje activas na área cultural. A minha própria inscrição neste campo profissional, e a procura por uma identidade que me satisfizesse, também está, de algum modo, contida neste livrinho que agora reli. Vieram-me à memória inúmeros quilómetros de estrada percorridos, entre a Guarda e Silves, os teatros e cineteatros onde organizávamos os cursos, as pessoas com quem me fui cruzando. Foi um privilégio estar, naqueles anos, naquela função – pelo conhecimento do ‘país real’ e das suas necessidades

²⁴ IPM/RPM – Instituto Português dos Museus/Rede Portuguesa de Museus; BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

²⁵ IPP – Instituto Politécnico do Porto; ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação.

²⁶ FCG – Fundação Calouste Gulbenkian /Centro de Arte Moderna; CCB – Centro Cultural de Belém/Serviço Educativo.

²⁷ O Acendedor de Candeeiros, Setepés-projectos artístico-culturais, lda, 2006, ISBN 978-972-99312-2-2.

(na maioria dos casos, muito distantes da aura de modernização que advinha da realização da Expo98 ou da Porto 2001, que aqui se convoca) e, sobretudo, porque pude assistir ao desdobrar caleidoscópico de profissões que (também) se desenhavam e afirmavam naqueles encontros.

Apesar desta expansão, um dos estudos mais abrangentes e detalhados da oferta de formação de nível superior e profissional nas “actividades artísticas, culturais e do espectáculo”, realizado em 2006, dava conta, ainda nesse ano, de uma “forte lacuna de oferta formal dirigida à formação de profissionais intermédios em áreas emergentes ligadas à mediação, como as da gestão, produção e organização” (IQE,2006:216), mesmo quando o crescimento da oferta formativa nesta área era já, como vimos, muito significativo. A formação disponível era ainda, nessa altura²⁸, sobretudo dirigida à formação de intérpretes (de teatro, dança, música, etc.), que compunha a larga maioria da oferta. Registava-se já, porém, um crescimento assinalável de cursos (bacharelatos e licenciaturas bietápicas) de natureza mais transversal, normalmente direccionados para a formação de ‘técnicos de animação sociocultural’, mas que mantinham traços de fraca especialização, incorporando conteúdos e objectivos afins às áreas do desporto ou do lazer, por exemplo (IQE, 2006:215)²⁹. A maioria das formações existentes 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. Nos anos subsequentes, 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 variedade 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 do domínio 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 (ESTC) em Lisboa: 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, finalmente, para uma Licenciatura em Teatro – Ramo Produção, a partir de 2007, já integrada no modelo de Bolonha. Refira-se, também, a Variante de Direcção de

²⁸ O estudo utiliza sobretudo dados relativos aos anos de 2003-2004.

²⁹ Fora do campo que aqui analisamos, é, todavia, relevante assinalar o carácter pioneiro dos cursos de gestão do património que se anteciparam, em vários anos, aos cursos de gestão aplicados às artes performativas.

Cena e Produção da Licenciatura em Teatro da Escola Superior de Música e Artes do Espectáculo (ESMAE), no Porto. A ESMAE teve o curso de Bacharelato em Teatro/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, ficando 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 designar-se Curso de Teatro/Variante Direcção de Cena e Produção, designação que mantém actualmente. De notar ainda que entre 2005 e 2007 existiu uma pós-graduação em Gestão Cultural, que não teve continuidade. Hoje em dia, existem formações congéneres em Viana do Castelo, Tomar, Leiria, Algarve, Madeira, e noutros pontos de território, num panorama em constante evolução.

Globalmente, estudar produção e gestão cultural no 1.º 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. Mantêm-se, igualmente, vigentes percursos formativos mais diferenciados, com origens nos mais diversos domínios, seguidos de uma especialização ora através de um curso profissional ora através de uma formação de 2.º ciclo. No Capítulo 2 teremos oportunidade de regressar a esta temática da formação de acesso às profissões de produção e gestão, a partir da análise das trajetórias dos entrevistados, e no Capítulo 4 discutiremos mais amplamente a evolução do ensino na área.

Reflectindo ainda acerca destas temporalidades, podemos considerar igualmente o impacto do contexto normativo europeu, no que à formação diz respeito. Embora sem carácter vinculativo, é interessante recordar a Resolução do Conselho e dos Ministros da Cultura de 7 de Junho de 1991³⁰ “sobre a formação de administradores

³⁰ Nessa sequência é criado, nesse ano, o ENCATC – European Network of Cultural Administration Training Centres. Sendo hoje uma das maiores redes agregadoras de profissionais e professores de gestão cultural, alterou entretanto o seu nome para European Network of Cultural Management and Policy, mantendo, no entanto, o acrónimo. “ENCATC” é um marcador histórico de como as primeiras iniciativas de formação e profissionalização surgiram não na academia mas no sector cultural, a partir de associações e centros de formação dedicados, como referimos.

culturais” (91/C 188/01). Nesse documento, considera-se que dado o alargamento do “âmbito da acção cultural, e a relação mais estreita com os aspectos económicos do desenvolvimento dele resultante, (...) é de salientar a importância da formação dos administradores culturais”, agentes “implicados na administração e gestão da cultura”. Este documento é relevante pois é um indício de que o crescimento da importância das actividades culturais e das suas dinâmicas não estava a ser ainda totalmente correspondido em termos de profissionais competentes disponíveis, mas o seu enunciado é também relevante na medida em que deixa já um sinal claríssimo acerca da legitimação da gestão cultural em função do reconhecimento “dos aspectos económicos” da cultura, assunto a que voltaremos mais adiante.

Em todo o caso, com efeito, não é uma coincidência que a oferta de formação superior na área da gestão cultural tenha surgido e crescido neste período. Trata-se de uma altura em que se tornou patente a aproximação crescente das universidades à lógica de mercado, que em vários países coexistiu ou decorreu mesmo de cortes no financiamento dos cursos na área das artes e das Humanidades. O léxico das universidades estava a mudar: “[e]spera-se que as universidades compitam em atrair talento (...) oferecendo cursos apelativos que facilitem o acesso dos estudantes ao mercado de trabalho” (Belfiore, 2013:1). A gestão cultural, sobretudo tal como era anunciada nessa altura, encaixava nesse perfil de cursos ‘profissionalizantes’, orientados para a prática e para o mercado (Dubois, 2013:25). Para Dubois é, aliás, claro que o processo de Bolonha “desempenhou um papel decisivo na ascensão da formação em gestão cultural” (idem, 28). Reflectindo acerca do contexto mais alargado das humanidades, mas referindo-se concretamente aos gestores culturais, Belfiore é corrosiva, e o retrato que faz ecoará na análise a que nos vamos dedicar nos Capítulos 2 e 3, em termos do ‘lugar actual’ destas profissões: “(...) a Universidade precisava de produzir profissionais da classe média, autónomos mas obedientes, gestores empresariais e burocráticos, os actuais ‘trabalhadores do conhecimento’” (Belfiore, 2013:8). Para além do que relata Belfiore, avançamos outras razões – que não decorrem explícita nem unicamente das necessidades de competências e do crescimento do sector – para a expansão da oferta de cursos no domínio da gestão cultural. É que esses cursos representavam com relativa eficácia, por um lado, a ideia de que, com as competências adequadas (conceitos e ferramentas da economia, da gestão, do marketing), seria possível ‘profissionalizar’ o caótico domínio das artes, que, por várias razões, continua(va) a oferecer resistência à lógica linear do mercado, criando assim um ‘novo’ tipo de profissionais ‘úteis’ à sociedade. Por

outro lado, a própria introdução do vocábulo ‘gestão’ parecia introduzir seriedade e objectividade num campo pleno de idiosincrasias. Onde antes se lia ‘animação’ cultural, por exemplo, passou a ler-se ‘gestão’ cultural; à oferta de cursos que preparavam profissionais para conservar e restaurar o património, juntavam-se cursos que preparavam os alunos para o ‘gerir’ e ‘dinamizar’.

A gestão cultural, enquanto profissão nova, não se desenvolveu e configurou a partir de um processo planificado em que as instituições de ensino e formação se dedicam a preparar as novas figuras profissionais de que a sociedade precisaria no futuro. Pelo contrário, o seu surgimento no mercado laboral, a reboque dos processos de democratização do Estado e de desenvolvimento do mercado cultural, dá-se de forma muito rápida e orgânica, e o crescimento inicial faz-se a despeito da definição de perfis claros ou de exigências de formação específicas. “A urgência de intervenção reclama, de alguma maneira, uma mão de obra ‘activista’ que seja capaz de realizar rapidamente acções e institucionalizações” (Martinell, 2001:5).

Independentemente destes aspectos, certo é que o acesso a estas profissões está hoje, fruto da oferta sistemática de formação específica, 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. Este nexos entre a integração na academia e o reconhecimento da profissão é notado por outros autores estudiosos da área, 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. Que práticas e identidades profissionais é que irão 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.

A par destes três elementos estruturantes, é importante considerarmos outros sinalizadores de profissionalização, como a visibilidade legal ou a dinâmica associativa, e a forma como todas estas dimensões se combinaram, de formas variáveis mas comunicantes, em diferentes territórios, dentro e fora do espaço europeu.

1.2 Emergência e profissionalização da produção e da gestão cultural: sinalizadores para uma cronologia precária

Não nos parece interessante tentar estabelecer uma qualquer cronologia ‘universal’ do surgimento, desenvolvimento e consolidação da gestão cultural, uma vez que, consoante os países, as suas tradições, sistemas económicos, contextos sócio-políticos, determinações de política cultural, entre outros aspectos, este campo tomou diferentes formas e expandiu-se a diferentes ritmos. Mas o exercício de desconsiderar, provisoriamente, as idiossincrasias nacionais e regionais revela-se útil para atentarmos nos critérios e acontecimentos que caracterizam, genericamente, cada etapa associada ao surgimento e evolução do campo da gestão cultural e, desse modo, reconstituir uma espécie de percurso que nos conduz até ao momento presente. Para tal, socorramo-nos de uma dessas cronologias genéricas (ou globalizantes...) na qual se identificam diversas etapas de desenvolvimento. Uma das cronologias mais interessantes foi realizada por Reid et al. (2015), uma vez que, em vez de usar as políticas culturais como referente exclusivo, se suporta igualmente em diversos materiais pedagógicos que foram, ao longo do tempo, servindo de apoio ao ensino da gestão cultural (livros, mas também artigos, manuais, sebentas, ensaios), utilizando-os para sinalizar a construção do campo e o seu processo de configuração teórica. Não iremos mencionar os recursos pedagógicos que recolheram em detalhe, até pela sua falta de correspondência em Portugal e noutros contextos, mas aproveitaremos desse exercício de sistematização os grandes marcadores temporais propostos. Iremos cruzando esses ciclos temporais

com dados de outras realidades e procurando, a cada passo, pontuar alguns traços desta história inacabada que se consideram determinantes para compreendermos certas discussões contemporâneas que abordaremos em capítulos mais avançados.

Marcadores temporais

Os três autores distinguem claramente cinco etapas: a primeira, “os pioneiros”, correspondente aos anos 60 e 70, durante a qual, sobretudo nos EUA mas também no Reino Unido e em França, como parte da reconstrução pós II Guerra Mundial, surgiram os primeiros programas, no Harvard Summer Institute e na UCLA, este último denominado ‘Management of the Arts Program’, e também em Yale e na Florida State University, em 1966. Nenhum destes programas haveria de ter continuidade, sinal da fraca legitimidade institucional de que gozavam na época. A sua existência devia-se, aliás, mais à iniciativa de um ou outro ‘notável’ – sobretudo da área da gestão – que se interessariam pela área. Existiu mesmo um programa, promovido pelo ‘Business Committee for the Arts’ criado por David Rockefeller em 1967, que colocava gestores de empresas reformados em organizações culturais, no intuito de que estes passassem o seu conhecimento. As primeiras revistas especializadas datam também desta altura e revelam os mesmos ímpetus inaugurais. Um grupo de advogados fundará a ‘Journal for the Performing Arts’ (mais tarde, ‘Journal of Arts Management, Law and Society’³¹) e um grupo de académicos de economia fundará a ‘Journal of Cultural Economics’³². Efectivamente, nos anos 60 e 70, os ‘antecedentes’ do que seriam os produtores e gestores culturais correspondiam ao modelo do ‘impresario’. Estes ‘empresários’, oriundos das classes altas, reclamavam ter sensibilidade artística mas não tinham tido qualquer formação na área; combinavam carisma e empreendedorismo e mantinham laços com os doadores. Uma das suas competências seria “falar com potenciais patrocinadores ricos” (Peterson 1987:164). Era um modelo de “alta personalização” (Dubois, 2013:16), em que só tentativamente se podem localizar

³¹ Fundada em 1969, é considerada a revista mais antiga do campo, e continua em actividade, tendo cerca de 41 mil visualizações/ano e estando no Q1 (Impact Factor Best Quartile).

³² Fundada em 1974, continua em actividade, tendo cerca de 130 mil visualizações/ano e estando no Q1 (Impact Factor Best Quartile).

os inícios de profissionalização da actividade de produção e gestão, uma vez que se tratava mais de pessoas do que de funções, mais de características pessoais do que de competências técnicas ou específicas. Relativamente a França, Dubois reconhece que os anos 60 foram sem dúvida anos de profissionalização das actividades culturais em geral mas que não é possível estender essa dinâmica às profissões de suporte que aqui analisamos, embora ressalve que porventura essa história esteja por fazer, uma vez que os estudos existentes acerca dessa época ora incidem sobre outras profissões (directores artísticos, actores) ora discutem “a ascensão dos intermediários culturais em termos muito genéricos, sem distinguir os que se dedicam à produção e gestão cultural” (Dubois, 2013:35).

Em Portugal, ainda sob ditadura, o panorama nas artes performativas não é de modo nenhum comparável, sendo que a censura e a penúria impediam que artistas e companhias acompanhassem o ritmo de profissionalização e estruturação dos seus pares norte-americanos, britânicos ou franceses: “[a] multiplicação de abordagens estéticas, a descentralização e o fomento consequente das artes teatrais [em países como a França, tradicional modelo português] contrastavam com a apatia artística, a macrocefalização e o subfinanciamento em Portugal” (Moura, 2007:145). No entanto, é irresistível convocar aqui, telegraficamente, a figura de Vasco Morgado que, não correspondendo fielmente a estes modelos de ‘impresario’ a que nos referimos, constitui um caso muitíssimo particular de ‘empresário artístico’, tendo-se mantido activo durante mais de 25 anos e vindo a tornar-se uma das “figuras mais controversas do teatro português [do] século [XX] (...)” (Santos, 2002:235). A descrição que Miguel Abreu faz do empresário coincide com algumas das características destes produtores-empresários: “O Vasco Morgado tinha um esquema de pessoas ricas do comércio e da indústria que o iam financiando, e ele ia mantendo o sistema emprestando e investindo aqui e ali.” (Abreu, entrevista pessoal). A relação do famoso empresário com o Estado terá sido, todavia, mais complexa, e o seu sucesso não inteiramente independente dos apoios que logrou obter do Fundo de Teatro³³, como cabalmente demonstra Moura, por exemplo quando analisa os subsídios às rendas que o Fundo atribuiu entre 1953 e 1973: “o maior beneficiário, absorvendo metade das verbas (...) foi Vasco Morgado”. Moura diz mesmo: “[c]om a ajuda do Fundo de Teatro, Vasco Morgado criou um império”.

³³ O Fundo de Teatro foi uma bolsa criada pelo Estado para apoiar a actividade teatral privada no país; funcionou entre 1954 e 1986.

Ainda segundo Moura, “[o] Estado corporativista que o regime se esforçava por estruturar considerava o teatro, acima de tudo, como uma indústria, como uma actividade económica perfeitamente integrada na lógica no mercado. A questão é que o mercado não era livre: subjugava-se à vontade disciplinadora e organizadora do Estado” (Moura, 2007:135-6). Esta situação paradoxal do teatro em Portugal nos anos 60 e 70 terá, portanto, beneficiado a actividade ‘empresarial’ nos moldes (comerciais e populares) em que ela sobretudo se mostrava viável (oferecendo segurança económica e política, para os parâmetros do Estado Novo), mas não iludiu o falhanço rotundo em termos dos apoios ao teatro experimental, que procurava, nessa altura, profissionalizar-se (Teodósio, 2021) e para os quais apenas o surgimento dos apoios da Fundação Calouste Gulbenkian³⁴ viria a constituir um contraponto significativo. Se inscrevemos uma figura como Vasco Morgado nesta deveras precária genealogia da produção cultural, tal deve-se não tanto à sua importância histórica (indiscutível nos seus sucessos e fracassos), mas ao facto de nos servir como duplo indicador: de atraso face aos desenvolvimentos noutros países e de indicador da relação complexa, de aproximação e estranhamento, de viabilização e desvirtuamento, que a produção terá sempre com ‘a coisa’ artística e com o Estado. Evidentemente, o 25 de Abril inaugurará uma “nova era para o depauperado teatro português” a partir da qual se desencadeia progressivamente uma série de estruturas básicas que viriam a introduzir “a ideia do teatro como ‘serviço público’ (...) no vocabulário nacional” (Vasques, 1999:1-2), criando condições para que, na década seguinte, começasse a ser efectivamente possível, mesmo que com as fragilidades decorrentes da nossa situação histórica particular, encetar um percurso de profissionalização com maior autonomia artística e financeira e, assim, começar a vislumbrar o aparecimento da ‘produção’, agora já não exclusivamente associada à controversa figura do ‘impresario’, mas ainda praticamente só enquanto ‘tarefa’.

A segunda etapa, na década de 80, é apelidada por Reid et. al. de etapa de “construção das fundações” (2015:11) e tem como marcadores a criação de alguns programas/cursos relevantes. Estes cursos (embora muito pequenos face a outros nessas instituições) mantêm quase todos a sua preponderância até hoje. Foram quase sempre criados fora das escolas/faculdades de gestão das universidades em

³⁴ Criada em 1956, foi durante várias décadas considerada o ‘verdadeiro Ministério da Cultura’.

causa, correspondendo a áreas de intersecção entre as artes, as humanidades, as ciências sociais ou a gestão, consoante o perfil e estrutura organizativa de cada escola/faculdade. Se a localização destes programas fora das escolas de gestão parece corresponder, genericamente, à ‘zona de conforto’ dos profissionais da área, a verdade é que a localização e estrutura dos cursos dedicados não deixou até hoje de gerar controvérsia (Brkic, 2009) podendo ser vista como paradigmática da relação constrangida entre os valores da arte e da gestão (Chiapello, 1993). É também plausível que este aspecto se mantenha como um dos factores que atrasa o efectivo enraizamento do campo no contexto académico, na medida em que se mantém uma diversidade considerável de localizações dos cursos (em ‘Escolas de Artes’, em ‘Letras/Estudos Artísticos’, em ‘Departamentos de Sociologia e Políticas Públicas’, em ‘Escolas Artísticas’ especializadas em artes performativas). Os programas mais importantes desta fase fundacional, que acompanhavam um significativo crescimento no sector das artes em diversos países, mas sobretudo nas economias mais desenvolvidas³⁵ como os EUA ou o Reino Unido, terão sido a Columbia University, em Nova Iorque; a HEC, em Montreal; e a City University, em Londres, cada um deles liderado por professores carismáticos que assinaram os primeiros textos de referência da área: François Colbert no Canadá, Joan Jeffri nos EUA, John Pick no Reino Unido e, mais tarde, Paul DiMaggio em Yale, também nos EUA. DiMaggio haveria de assinar, em 1987, um estudo considerado instituidor do campo, na medida em que auscultou centenas de gestores culturais no activo no sentido de perscrutar os caminhos para a profissionalização da área (DiMaggio, 1987). Também na Europa estes programas aumentam em número em diversos locais, com o apoio de organismos internacionais como a UNESCO e o Conselho da Europa e mais tarde a União Europeia (Moulinier 1983; Sternal 2007).

Este desenvolvimento extraordinário que se dá nos EUA, mas também em França e no Reino Unido pode ser atribuído a uma miríade de variáveis confluentes, das quais se destaca, claramente, um reforço muito significativo da estruturação do papel do Estado na cultura, com a sua progressiva institucionalização, a par do crescimento massivo e continuado do emprego cultural. Mesmo em países do

³⁵ Mas não só: veja-se o caso singular da Faculty of Dramatic Arts, em Belgrado (Sérvia). O seu Departamento “for Management and Production in Theatre, Radio and Culture” foi fundado em 1961, Nessa altura com a designação de “Department for Organization of Stage and Artistic Activities”. Milena Dragičević Šešić é um dos rostos da Faculdade, e membro activo em diversas redes europeias e internacionais (sendo Head of the UNESCO Chair in Cultural Policy and Management).

Sul, como Espanha ou Brasil, é inequívoca a associação da emergência da gestão cultural com os processos de reforço do Estado, designadamente nos esforços de democratização e da descentralização das políticas culturais (Carreño, 2010; Cunha, 2007). De facto, é incontornável o papel determinante que a consolidação das políticas culturais teve no percurso das profissões de suporte à actividade artística. Eleonora Redaelli sublinha a ligação entre a política cultural norte-americana e “a ascensão de uma ideia: a profissionalização da gestão cultural, perspectivando-a como uma função particular nas instituições artísticas (Redaelli 2012:146)”. Em França, Dubois dá conta de que o aumento do orçamento público para a cultura, durante os anos 80 “resultou no recrutamento de um conjunto de funcionários públicos em serviços e organizações culturais, em novas posições pagas no sector não-lucrativo, e em mais oportunidades de emprego no sector privado” (2013:xiv). Mas também as transformações em matéria de protecção social e regulação laboral, que conheceram um desenvolvimento crucial em França com a entrada em vigor do estatuto dos intermitentes do espectáculo, terá resultado, segundo Menger (2005), num crescimento do mercado de trabalho da cultura. Este crescimento traduz-se, desde logo, na possibilidade de uma maior divisão do trabalho, outro dos factores explicativos do surgimento e profissionalização de produtores e gestores culturais.

No entanto, a história da produção e da gestão cultural está tão relacionada com o Estado como com o mercado, como com as mutações reflectidas no próprio campo artístico. Desde logo, os perfis profissionais no campo das artes performativas foram criados e foram mudando em função da própria evolução acelerada desde os anos 80/90, durante a qual aumentou a informação, a quantidade e a complexidade associada à esfera artística; foram introduzidas novas estéticas, novas estruturas de trabalho, novas hierarquias numa paisagem em que surgiam e se transformavam colectivos, companhias, espaços de residência, festivais, centros de artes... (Malzacher, 2017:11). A própria mudança na concepção do que é ‘arte’ terá desempenhado um papel rumo à divisão e especialização de funções: “quando a ideia da obra de arte aurática e de autor aurático desapareceram, foram substituídas por arte que já não era compreensível sem relações”, isto é, sem “contextos, ligações entre artistas, obras de arte, públicos, culturas, realidades sociais e políticas, discursos, instituições” (idem:12). Assim, a divisão e especialização do trabalho no contexto das instituições e dos projectos culturais tem de ser compreendida simultaneamente como causa e consequência de mudanças intrínsecas ao campo da arte, no plano conceptual como no plano operacional.

No entanto, a profissionalização de produtores e gestores não pode ser considerada resultado linear destes processos, estando relacionada, também, com factores exógenos ao campo artístico em sentido estrito. Tanto Dubois (2013) como Cunha (2007) apontam a crescente articulação do Estado com o mercado, e a importância conferida a novas fontes de financiamento, como a mais significativa causa de mudança, uma vez que a “racionalização crescente dos apoios públicos e privados e das exigências correlacionadas de escrutínio (relatórios de actividade, relatórios financeiros, etc.) (...) acabaram por transformar o funcionamento das organizações culturais” (Dubois, 2013:16). A complexificação dos modos de criação e produção daí resultantes constitui, verdadeiramente, o factor determinante no processo de constituição profissional do campo da gestão cultural, tanto no domínio público como privado, na medida em que “redimensiona o papel da cultura no âmbito da sociedade, complexifica as relações de trabalho e exige maior profissionalismo diante do mercado cultural” (Cunha, 2007:2). Os modos de criação e produção são, nesta fase, portanto, inevitavelmente contaminados por um contexto de institucionalização e sofisticação crescente da administração pública, por um lado, e pela valorização das estratégias e dos modos de operar do mercado, por outro. Orquestras, museus, e teatros começaram a operar de forma parecida com a administração pública ou as empresas que os financiavam. Esta convergência era, aliás, directamente encorajada pelos financiadores. Dimaggio (1987) sublinha este fenómeno, apontando para o que descreve como efeito de ‘isomorfismo institucional’: organizações que interagem tendem a adoptar estruturas compatíveis, isto é, as organizações copiam e replicam certos aspectos organizacionais, sob pressão para se adaptarem a expectativas partilhadas. É neste contexto que o conceito de modelo de gestão (cuja origem é habitualmente associada a Peter Drucker, 1954) começa a entrar no universo da cultura e das artes (embora, como veremos, será nas décadas seguintes que a sua influência se tornará mais evidente). Em todo o caso, situemos aqui a ideia de que uma instituição ou projecto cultural/artístico ‘ser profissional’ começava a equivaler a ter alguma aproximação às metodologias da gestão. A sociologia das organizações e, especificamente, a teoria neo-institucional são úteis para compreendermos o processo de institucionalização – o processo segundo o qual uma determinada orientação se torna tão decisivamente parte da vida em grupo que condiciona e enquadra uma variedade de atitudes, decisões e formas organizacionais. É neste contexto que a noção de ‘ambiente institucional’ se torna importante. Isto não significa necessariamente que, nos anos oitenta, fosse

intenso ou generalizado o debate nas artes em torno desta aproximação entre arte e gestão, mas que algo mais subtil estava, em todo o caso, já em marcha: estas ideias, “em vez de serem ideias co-optadas pelas organizações, penetram na organização criando a lente através da qual os agentes vêem o mundo e as próprias categorias de estrutura, acção e pensamento” (Powell e DiMaggio, 1991:13).

Já terá ficado explícito que, no nosso entender, em Portugal é apenas na década de noventa que se pode, verdadeiramente, falar dos inícios da produção e da gestão cultural. Ainda assim, nesta cronologia precária e de geografia tentacular de que agora nos ocupamos, não nos furtamos a introduzir sempre alguns pontos de referência. O principal, relativamente à década de oitenta, será a ideia certa de Vasques quando afirma que “a década de 80 das artes performativas portuguesas tem real início em 1987” (Vasques, 1999:4). De facto, os dois marcadores fundamentais desta época serão, no plano geral, a adesão à CEE em 1986 e, no plano artístico, a realização, pela mão de Madalena de Azeredo Perdigão, dos primeiros Encontros Acarte em 1987. Os Encontros são referidos por alguns dos nossos entrevistados como momento iniciático em que pela primeira vez tomaram contacto com um conjunto de espectáculos de teor vanguardista, numa atmosfera de ‘arrojo e internacionalismo’ (Vasques, 1999:3). Coincidem com a emergência de projectos de criadores individuais, bem como com o surgimento das primeiras empresas “produtoras com identidade artística”, a Cassez em 1987 e a Prótea em 1988. É aqui que Vasques situa, “com notável e compreensível atraso que se começam a esboçar noções como ‘marketing cultural’ e ‘gestão teatral’ (...) e que se tentam afirmar novas atitudes de consciência de mercado, de gestão das carreiras ou de consciência prática da necessidade de um diálogo com o mundo que teria de passar, obrigatoriamente, pela diversificação das parcas redes de distribuição existentes” (idem:4). Os novos modelos organizativos são sinalizados e induzidos não apenas pelo surgimento destas micro-empresas de produção, mas também pela crescente complexidade técnica dos espectáculos, pela ‘vaga do free-lancismo’ (Vasques, 1999) – os artistas “não tinham vontade de constituir colectivos teatrais, para poderem participar de vários projectos (TV incluída)” (Teodósio, 2021), e ainda pelo início das dificuldades de sobrevivência das companhias, “compelidas a adaptar-se de modos variados às regras do momento, reduzindo, por exemplo, o número de efectivos dos seus elencos fixos” (Vasques, 1999:6)³⁶. O atraso português

³⁶ O Capítulo 3 incidirá mais aprofundadamente nestas mutações no tecido organizativo.

tem mais uma consequência, desta vez, simbólica: é que os processos relativamente orgânicos de desenvolvimento e complexificação da actividade cultural e artística se fazem de forma acelerada e comprimida no tempo, pelo que os processos de institucionalização da cultura que eram ainda extraordinariamente incipientes, são desde essa altura afectados pela “mentalidade liberal” que, não à toa, Vasques associa simultaneamente ao “governo social-democrata” e à “sedimentação de uma sensibilidade nova de gestão e produção”. Como veremos nos capítulos seguintes, o campo da gestão e da produção nunca terá conseguido libertar-se totalmente dessa associação original às políticas e orientações que privilegiavam a eficiência, a orientação para os resultados, o mercado, a redução de custos.

Na cronologia de Reid et. al. que estamos a acompanhar, os anos noventa constituem uma etapa de “conceptualização e especialização” (2015:12) tornada possível pela proliferação de programas, incluindo de mestrado e doutoramento, nos EUA, na Austrália e na Europa. É nesta década que se publicam alguns textos que constituirão verdadeiros ‘manuais’ da área, com edições sucessivas, como o livro “Management and the arts”, de William Byrnes, publicado pela primeira vez em 1992 e ainda recentemente reeditado (2015).

Li este livro, como muitos do género, quando fazia o mestrado em política e gestão cultural em Londres, entre 2007 e 2009. Da biblioteca da faculdade trazia os volumes que vinham referenciados nas bibliografias de cada ‘cadeira’ e ia lendo, sem grande entusiasmo. Na altura, julgo que não compreendi totalmente a dificuldade que tive em identificar-me com eles. Pensava que a minha falta de adesão se devia às enormes diferenças entre aqueles contextos anglo-saxónicos e a minha prática profissional em Portugal. Não estava errada, claro, e pergunto-me mesmo se, mais de uma década depois, seria possível aquelas listas de leituras recomendadas continuarem tão escandalosamente brancas e norte-ocidentais. Mas, hoje, consigo perceber que não era apenas isso que justificava o meu sobrolho ligeiramente franzido. Byrnes, como outros, tinha feito um trabalho notável que consistia em transpor alguns dos conceitos e métodos mais populares e estabelecidos da gestão ‘mainstream’ para o universo das artes: li sobre Peter Drucker, Fayol ou Taylor, naquilo que foi a tangente mais próxima ao universo de referências do meu pai. Aí residia a estranheza: como era possível que eu, que sempre trabalhara em museus, em teatros, nas artes, enfim, estivesse a tirar notas dos mesmos livros que o meu pai, que geria uma empresa de electrónica e manutenção industrial? Em parte, esta tese é uma testemunha

envergonhada do meu lento crescimento intelectual. Demorei bastante tempo a perceber que não existiriam outras narrativas acerca de gestão cultural se não começássemos a escrevê-las.

É igualmente na década de noventa que surge um conjunto mais variado de publicações dedicadas, novas revistas científicas já com revisão por pares, que vão sendo progressivamente aceites no Journal Citation Report, sinal da sua entrada no universo científico: é o caso da ‘International Journal of Cultural Policy’³⁷, baseada na Universidade de Warwick, ou da ‘International Journal of Arts Management’³⁸, baseada na HEC Montréal, assim como um aumento exponencial de cursos de formação pós-graduada³⁹ e teses de mestrado.

Na Europa, já referimos que desde a década anterior que o número de programas de formação aumentava exponencialmente, e reflectimos já, igualmente, acerca da relação desse crescimento com transformações externas que afectaram a Universidade (como o processo de Bolonha) e, genericamente, com a aproximação entre as esferas da economia e da cultura, bem como acerca da consequente necessidade de profissionais que operassem nessa intersecção, como ficou demonstrado pela Resolução do Conselho da Europa de 1991 e pela criação do ENCATC. Em França, alguns destes programas terão tido o apoio explícito do Estado, e sido conduzidos, concomitantemente ao desenvolvimento dos programas universitários, por uma panóplia de associações e centros, de âmbito nacional e regional: nesta altura tornam-se referência os cursos da HEC, da Sciences Po Paris e os cursos desenvolvidos no contexto da ENA – École Nationale de Administration. É, justamente, no Instituto Nacional de Administração – equivalente português da ENA – que terá lugar o primeiro curso de ‘Gestão das Artes’, realizado em 1989, sob orientação da Prof.^a Joan Jeffri, Diretora do Arts Management Program da Columbia University, um dos programas pioneiros, como vimos. Um dos alunos deste primeiro curso foi Jorge Barreto Xavier, desde cedo activo na cultura (responsável, por exemplo, pela fundação do CPAI) e que viria a desempenhar o

³⁷ Fundada em 1994, actualmente publicada pela Routledge, tem cerca de 170 mil visualizações/ano e encontra-se no Q2 do Impact Factor Best Quartile.

³⁸ Fundada em 1998, é publicado pela HEC Montréal no âmbito da Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management.

³⁹ A Universidade de Barcelona é uma das pioneiras na oferta de mestrado em gestão da cultura. O seu programa mantém-se relevante no plano europeu até hoje, tendo algumas singularidades: é promovido a partir da sua Faculdade de Economia e Empresa; tem consolidado um corpo docente especializado; oferece um programa doutoral; e desdobra-se em múltiplas especializações (produção, cooperação internacional, entre outras).

cargo de Secretário de Estado da Cultura entre 2012 e 2015, integrado no governo de Pedro Passos Coelho. Barreto Xavier é outras das figuras, a par de Miguel Honrado, que de forma sistemática utiliza no espaço público a expressão ‘gestor cultural’ para designar a sua profissão. É interessante notar, uma vez que ambos tiveram percursos públicos de grande notoriedade na cultura e ambos ocuparam um cargo político na área, que a sua própria experiência poderá ser tida como uma influência não declarada no processo de consolidação desta área enquanto área profissional. Dubois refere esse efeito por relação com pessoas de referência no sector cultural, “habitualmente detentores de altos cargos na administração pública da cultura ou em grandes instituições culturais” como tendo providenciado um modelo para aqueles que aspiravam a uma carreira na área, dando o exemplo de Bernard Faivre d’Arcier (integrou o Ministério da Cultura francês e foi director do Festival de Avignon) ou de Claude Mollard (conselheiro de Jack Lang que veio a fundar uma das primeiras agências/consultoras nesta área e criou depois o ‘Institut Supérieur de Management Culturel’). Reconhecer o contributo que o percurso destes ‘altos funcionários do Estado’ pode ter tido na formatação e difusão de uma ideia de gestão cultural reforça o argumento, que já havíamos apresentado, de que as esferas da produção e da gestão da cultura foram decisivamente influenciadas pelo papel das autoridades públicas na sua promoção. Neste sentido, também o investimento crescente em cultura por parte das autarquias, em França como em vários países europeus, contribuiu para a ascensão de uma retórica de gestão, na medida em que resultou num aumento da carga de trabalho, tanto nos seus aspectos técnicos como políticos. É que o aumento do investimento do Estado central e local em cultura veio acompanhado de esforços no sentido de demonstrar o controlo rigoroso da despesa pública, uma função clássica da gestão que foi importada para a gestão da cultura. De facto, nas mais diversas geografias, da Noruega (Mangset, 1995) à América do Sul – Brasil (Cunha, 2007), Argentina (Bayardo, 2018), México e Chile (Orozco 2012) é possível discernir claramente a relação directa entre mudanças na política cultural e estas novas profissões – e em todas elas a década de noventa é, também por isso, preponderante nesta recollecção histórica.

A primeira década do milénio seria a da “reconfiguração do campo e renovação pedagógica”, na qual se torna determinante a influência das indústrias criativas e de autores como Richard Florida. Esta fase corresponde à ascensão de uma visão ligada ao empreendedorismo, que aproxima a gestão cultural da gestão *strictu*

sensu, ganhando legitimidade de forma bastante acelerada. De facto, a notável expansão da investigação em torno das indústrias criativas alargou os horizontes conceptuais do campo da arte; atravessou, na sua análise, a tradicional divisão comercial/não-lucrativo, tendo criado um campo substantivo que “presta menos atenção ao contexto específico das disciplinas artísticas e está mais focado em extrair conclusões acerca dos processos, produtos e experiências criativas.” Este alargamento conceptual tem sido amplamente discutido, sobretudo em termos do seu entrosamento na retórica política neo-liberal (Cunningham, 2011), mas aqui importa-nos sobretudo admitir que essa expansão não apenas resultou num aumento assinalável da quantidade e qualidade da produção científica na área, como desafiou o campo mais ‘convencional’ da gestão cultural a redefinir-se, na medida em que quebrou o “efeito de silo” em que operava (Reid, et. al., 2015:14).

Datando de 2015, esta cronologia termina forçosamente nesse ano, que os autores fazem corresponder à quinta e mais recente etapa, de “reconceptualização e especialização”. Nela, essa vertente da gestão cultural suportada no desenvolvimento das indústrias criativas consolida-se definitivamente (sendo um marcador indiscutível a publicação do primeiro ‘Oxford Handbook for the Creative Industries’), ao mesmo tempo que começam a surgir publicações que já se suportam na experiência empírica de profissionais que tinham completado todo um percurso profissional na área, com destaque para figuras como Michael Kaiser, nos EUA, ou a dupla John Hewison e John Holden, no Reino Unido. Paralelamente, o crescimento da oferta de formação profissional e superior que se vinha registando continuamente não dá sinais de abrandamento: segundo Martin (2008), mais de um terço dos mestrados na área foi mesmo criado depois de 2004.

Reservamos para os restantes capítulos o exame mais aprofundado das diversas discussões que, na contemporaneidade, atravessam o campo da produção e da gestão cultural. Nesta súmula suprimimos deliberadamente outros sinalizadores de profissionalização, como a visibilidade legal ou a dinâmica associativa, a que queremos agora dar particular atenção.

Aspectos legais

A trajetória de profissionalização de uma determinada área inevitavelmente desagua na sua visibilidade legal. Desse ponto de vista, as profissões de produção e gestão cultural enfrentam ainda, à semelhança de tantas outras profissões do sector das artes e da cultura, problemas de reconhecimento por parte dos diversos sistemas administrativos e legais, estando ausentes ou deficientemente representadas em vários sistemas estatísticos e de nomenclatura em uso em Portugal e na União Europeia. Para além disso, esta questão cruza-se com essoura mais abrangente, a da recente regulamentação de um ‘estatuto do profissional da cultura’, a que já aludimos. A eclosão da pandemia foi, a este respeito, um inquestionável acelerador, uma vez que as classificações de actividade económica e respectivas nomenclaturas têm sido objecto de intenso debate político e técnico, desde logo na medida em que constituíram parâmetros de acesso (ou não) aos apoios sociais. É sabido que manter actualizadas e pertinentes estas classificações é um exercício complexo pela dinâmica própria do sector, mas também dada a “diversidade funcional, pluriactividade, recurso frequente a actividades secundárias (...) e pelos baixos contingentes quantitativos de muitas das suas actividades” (Neves, 2021:2). É por isso compreensível que, no caso do Código do IRS (CIRS), seja paradigmática a concentração no código 1519 – Outros prestadores de serviços, código sem qualquer especificação de actividade exercida nem qualquer ligação ao sector de actividade. É com esse código, bem como com o código 90020 (Actividades de Apoio às Artes do Espectáculo) que está inscrita a generalidade dos produtores e gestores culturais a operar em Portugal⁴⁰, julgando a partir dos dados (genéricos) disponíveis e do nosso conhecimento empírico. Recentemente, em 2017, foi criado o Registo Nacional de Profissionais do Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espetáculo (RNPSAACE)⁴¹, cuja gestão ficou a cargo do IGAC – Inspeção-Geral das Actividades Culturais. O registo tem por base uma lista de 46 actividades agrupadas em três categorias: actividades artísticas, técnico-artísticas e de mediação, não tendo articulação nem com a CAE nem com o CIRS e mantendo, quatro anos após a sua criação, baixíssimos índices de adesão por parte do universo

⁴⁰ A situação é idêntica noutros países. Em Espanha, por exemplo, a profissão de gestão cultural foi recentemente incorporada na segurança social, mas permanece ausente da tabela das finanças (ou seja, sem a atribuição de um CAE específico) e sem integrar o Catálogo Nacional de Profissões.

⁴¹ Portaria n.º 156/2017, de 21 de junho.

de profissionais que pretendia recensear⁴². A discussão em torno do reconhecimento legal destas profissões tem sido feita, em Portugal, apenas a reboque das exigências em torno dos direitos laborais e da protecção social; no entanto, a visibilidade legal destas profissões tem outras implicações, designadamente em termos da sua regulação e enquadramento jurídico e mesmo como instância de clarificação acerca dos critérios profissionais e de qualificações da profissão. Como veremos no Capítulo 2, esta é uma das muitas formas de verificar a relativa invisibilidade destas profissões, e a sua lenta inscrição social.

Dinâmicas associativas

Um outro sinalizador importante de profissionalização, tanto interno (para os seus agentes) como externo (para a sociedade em geral) é a existência de associações, uma vez que o reconhecimento da profissão ganha outra dimensão “quando [esta] passa a ser projectada com uma imagem de colectividade” (Cunha, 2007:127). Nesse sentido, referimo-nos aqui concretamente à existência de associações mais ou menos específicas de uma profissão ou conjunto de profissões, e não aos sindicatos, que, por razões de representatividade e de capacidade de negociação e concertação, tendem a agregar os ‘sectores’ independentemente das profissões e correspondem, aliás, a modelos associativos com objectivos distintos àqueles que prosseguem as associações profissionais.

A constituição de associações que agregam produtores/as e gestores/as culturais é um indicador impulsionador e decisivo da sua profissionalização, uma vez que é nesses contextos que se pode fazer o debate “acerca das questões de interesse colectivo no campo das políticas culturais e da gestão cultural” e contribuir para a “consolidação da figura do gestor cultural e seu reconhecimento social e profissional”, conforme anuncia a enorme Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural (FEAGC) no seu website⁴³. A cronologia repete-se de modo idêntico ao que já constatámos anteriormente, com os EUA como pioneiros – a Association of Arts Administration Educators (AAEE) é

⁴² O Report #2 do OPAC mostra que apenas uma pequena parte dos profissionais independentes na área da cultura estará, em 2021, inscrita, mais concretamente 16% (Neves, 2021).

⁴³ Cf. www.feagc.com, consultado a 2 de Junho de 2021.

fundada em 1975 e, quatro anos depois, nasce a North American Performing Arts Managers and Agents (NAPAMA). Nalguns países, o associativismo nesta área está já numa espécie de segunda etapa, com a formação de associações mais especificamente dedicadas a certas dimensões, como é o caso da Agence Européene du Management Culturel (França, criada em 2002), focada na certificação do ensino na área, ou a Fachverband Kulturmanagement (Alemanha, criada em 2007), que quer dedicar-se à investigação científica. Genericamente, no entanto, é um desígnio de reconhecimento interno e externo que guia estas agremiações. Algumas práticas associativas noutros contextos geográficos, apesar de não estarem formalizadas numa associação propriamente dita, mantêm uma actividade constante e qualificada, operando de forma rizomática a partir de sinergias com diversos parceiros – é o caso da International Meeting of Independent Performing Arts Producers, por exemplo, que organiza encontros em parceria com o Performing Arts Programm Berlin, a Reso – Tanznetzwerk Schweiz – Réseau Danse Suisse e a Dachverband Tanz. No plano europeu, a já referida rede ENCATC, não sendo exactamente uma ‘associação profissional’, tem cumprido muitas das suas atribuições tradicionais, enquanto espaço de encontro, qualificação, discussão e lobby. Em Espanha, a ‘Declaração de Toledo’, redigida em 2008 no contexto de uma edição das Jornadas da associação (FEAGC), alega que “tendo em conta que a cultura é um elemento fundamental para o desenvolvimento humano, é inadiável que a gestão cultural seja realizada por profissionais de direito e de facto”, estabelecendo de forma contundente a relação entre o desenvolvimento do lugar da cultura na sociedade e a profissionalização dos seus agentes (no caso, os gestores culturais). A dinâmica em Espanha está de tal modo avançada que Melendo, em reflexão recente, afirmava: “Se medirmos a força de uma profissão pelo seu associativismo profissional, podemos expressar um certo optimismo, porque o sector atravessa um momento de notável crescimento” (Melendo, 2010:26). Efectivamente, a FEAGC foi constituída em 1999⁴⁴ e agrega 16 associações, maioritariamente correspondentes às associações congéneres a nível regional, mas também associações idênticas, de foco sectorial. Encontra-se organizada em torno de três grupos de trabalho: conceptualização, regulação e formação.

⁴⁴ A FEAGC foi constituída em 1999 a partir da Primeira Jornada de Associações de Gestores Culturais de Espanha realizada a 31 de Outubro de 1998. Integram actualmente a FEAGC a Asociación de Profesionales de Gestión Cultural de Asturias, Castilla la Mancha, Canarias, Murcia, Catalunya, Castilla y León, Extremadura, Galega, Andaluzia, Navarra, Madrid, Aragon, Cantabria, Valencia, e também a Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural, e a Asociación de Distribuidores e Gestores de Artes Escénicas.

Em Portugal, a dinâmica associativa associada às profissões de produção e gestão cultural é tardia e incipiente: em 2001 é criada a Associação Portuguesa de Gestão Cultural, 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 do ponto de vista do número de sócios. Não parece, aliás, à data de redacção, estar activa, estando, por exemplo, o seu domínio na internet desativado e à venda⁴⁵. Também a Associação Portuguesa de Gestores do Património Cultural, criada no mesmo ano, parece inactiva⁴⁶, tal como a Associação de Gestores Culturais do Algarve (AGECAL) que, criada em 2008, tem alguma actividade, mas sem regularidade ou relevância nacional⁴⁷. 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’.

A despeito desta situação, a eclosão da pandemia veio, também neste domínio, alvoroçar as águas paradas do associativismo profissional, havendo a registar, pelo menos, duas iniciativas e uma proto-iniciativa muitíssimo recentes, não sendo todas, no entanto, totalmente coincidentes com o universo da produção e gestão cultural⁴⁸. Ainda em 2020, foi criada a UCOTEP⁴⁹ – “União das Companhias de Teatro Portuguesas”, que se designa como “um movimento que agrega entidades coletivas de criação teatral profissional de Portugal que se identificam como companhias profissionais de teatro”. Na verdade, somos nós a utilizar o epíteto ‘associação’, uma vez que toda a sua apresentação é feita dando relevo a outras palavras como ‘união’, ‘movimento’ e, sobretudo, ‘companhias’. O texto de apresentação da organização situa-a aliás mais num contexto de reacção a uma iniciativa de política cultural recente (a regulamentação da RTCP – rede de teatros e cineteatros portugueses) do que enquanto fórum permanente dos profissionais da área em causa, o teatro. A sua linguagem é predominantemente defensiva (“defender os direitos das Companhias

⁴⁵ Cf. www.gestaocultural.com, acessado em Novembro de 2020; os conteúdos do site parecem ter migrado para <http://gestaoculturalpt.blogspot.com/p/apgc.html>, mas encontram-se, novamente, desactualizados/inactivos desde, pelo menos, 2016.

⁴⁶ O site <https://museusportugal.org/apgpc/> encontra-se inactivo.

⁴⁷ O site www.agecal.com também se encontra inactivo. A associação mantém uma página de Facebook, pese embora não pareça estar activa, datando a mais recente publicação de há mais de 3 anos.

⁴⁸ Em áreas tangenciais, haveria a reportar ainda outras iniciativas que, durante a crise pandémica, aumentaram a sua visibilidade e lograram fazer chegar petições à Assembleia da República. É o caso, por exemplo, da APDASC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Animação Sociocultural – cf. https://sicnoticias.pt/pais/2021-06-01-Animadores-socioculturais-pedem-estatuto-profissional-518d0d14?fbclid=IwAR1g6ocB9Hjl5XnlS7p_Qs1UK7oCCl1Rpv9tpHqCLcceDr0ZdQL9oxgC91k

⁴⁹ Cf. <https://ucotep.webnode.pt/>

de Teatro Portuguesa”), algo exclusivista, na medida em que se empenham em esclarecer que se trata de um movimento “exclusivamente dedicado a companhias profissionais de teatro”. Criada por um “secretariado instalador”⁵⁰, teriam, em meados de 2020, 34 companhias aderentes. Não são, para já, conhecidas quaisquer actividades públicas desta associação, nem a sua dinâmica parece muito intensa, a julgar, por exemplo, pela (não) actualização das suas redes sociais e website⁵¹. Já em 2021, foi criada a APPEE⁵² – “Associação Portuguesa de Profissionais dos Espectáculos e Eventos”, esta utilizando a designação de ‘associação’ e assumindo que “pretende unir as diferentes especializações que possuem pessoal técnico especializado, que durante anos nunca tiveram uma voz que defendesse os seus direitos e interesses”. Anunciando que estão ainda “a dar os primeiros passos”, dizem-se empenhados em construir “as bases de uma consolidação profissional”, tendo vindo a redigir e publicar, periodicamente, documentos a que chamam “cartas de função”, em que descrevem as diferentes funções associadas a determinadas actividades.

É, obviamente, cedo demais para perceber se estas dinâmicas associativas irão sustentar-se no tempo e construir-se como forças catalisadoras das múltiplas reflexões que confrontam os profissionais de artes performativas, actualmente. Alguns sinais são, no entanto, algo desencorajadores, como o facto de terem as suas plataformas públicas (websites, redes sociais) tão paradas justamente nos seus anos de início de actividade, ou o facto de a sua linguagem e esforços parecerem mais ter o Estado como interlocutor principal em vez de os profissionais que representam e agregam, em primeira instância; ou ainda o facto de uma delas, por exemplo, não reflectir preocupações com a igualdade de género na composição dos seus órgãos sociais, acabados de constituir (a APPEE tem 17 cargos nos órgãos sociais, dos quais apenas 1 é ocupado por uma mulher), ou na linguagem que utilizam (predominantemente recorrem ao ‘falso neutro’ masculino, referindo as profissões como ‘diretor de produção, organizador de eventos, gestor de eventos, produtor executivo’, entre outras. Existe, igualmente, um grupo de *Whatsapp* bastante activo,

⁵⁰ Constituído pelas companhias Acta – A Companhia De Teatro Do Algarve, S. A. Marionetas – Teatro & Bonecos e Teatro Do Noroeste – Centro Dramático De Viana.

⁵¹ O website da UCÓTEP menciona a sua última actualização em Agosto de 2020, ou seja há cerca de um ano, e o Facebook do movimento, em Junho de 2020, ou seja, há ainda mais tempo. O separador ‘atividades’ do website anunciava a realização de um ‘Plenário de Companhias’, ainda em 2020, mas não existe qualquer informação acerca da sua realização.

⁵² Cf. <http://www.appee.pt/Paginas/Apresentacao> O website e as redes sociais (Facebook) encontram-se actualizados, pese embora no separador ‘atividades’ não estar listada nenhuma actividade passada ou futura, nem ser público o número actual de adesões/sócios.

com mais de 100 integrantes, que tem estado, recentemente, a ponderar a criação formal de uma associação de produtoras culturais. Seja qualquer for o rumo e a sustentabilidade destas iniciativas em Portugal, é relevante notar o seu surgimento tardio e, na actualidade, a sua actividade errática e ainda incipiente.

Discussões em torno da ‘profissionalização’

A concepção de profissionalização está amplamente problematizada nos debates das ciências sociais a partir das correntes funcionalista e interaccionista. Não nos adentrando em demasia nesses debates, é útil a síntese (e superação) que Rodrigues (1997) oferece das abordagens funcionalista e interaccionista para, a partir dela, atentarmos no conjunto de pressupostos que definirão o conceito de profissão, a saber: formação especializada, resposta às necessidades sociais, associações profissionais, códigos de conduta ética, motivação económica. Já Dubar (2005) oferece um conjunto mais espartano de fundamentos: especialização, associações e teoria sistematizada. Também Helena Cunha, respaldada em trabalhos de autores como Bourdieu (1979), Holly (1992), Coelho (1999) e Diniz (2001), situa a noção de profissionalização como um processo contínuo que requer uma sequência de factos. Alguns deles, destaca, seriam a ocupação dar lugar a “um trabalho especializado e reconhecido; a formação profissional passa[r] a ser uma exigência de mercado; o Estado reconhece[r] a profissão como um elemento constituinte do seu próprio quadro de funcionários; a criação de associações de classe começar a ser discutida; e, por fim, questionar-se a falta de estatutos e regulamentação da profissão e de um código de ética (...) (Cunha:106)”. Acrescenta-se ainda a ocupação ser um trabalho a tempo integral, ou seja, quando a escolha da área como caminho profissional permite viver exclusivamente desse trabalho. Atendendo a estes critérios, resulta difícil afirmar que a produção e a gestão cultural são já profissões ‘plenas’, pelo menos em Portugal. Senão vejamos: a pluriactividade e a sobreposição de funções ainda é uma marca categórica do sector (Neves, 2021); o défice de profissionalização é sistematicamente mencionado pelos/as nossos/as entrevistados/as, e é a resposta predominante entre as/os produtoras/es e gestoras/es culturais que inquirimos: 90% classificaram as suas profissões como ‘pouco profissionalizadas’ (45%) ou ‘semi-profissionalizadas’ (45%); a dinâmica

associativa é, como acabamos de ver, relativamente incipiente; a profissão não tem correspondência no sistema administrativo do Estado, quer em termos de inscrição na segurança social e nas finanças quer em termos de carreira na administração pública; as respostas formativas, apesar de serem actualmente presença constante nos portefólios universitários, encontram-se dispersas por várias inscrições disciplinares, dificultando a sua sedimentação e especialização; e os processos de recrutamento, pese embora atestarem a ‘necessidade social’ destas profissões e coincidirem, globalmente, nas suas designações, revelam muitas fragilidades. A este respeito, a análise que fizemos de 23 anúncios de emprego na área da produção e da gestão cultural revelou que, em termos da descrição funcional, quase metade (48%) das entidades não descrevia o cargo que está a anunciar, e 70% dos anúncios não referiam a necessidade de formação específica, com apenas 30% a referir a necessidade de uma licenciatura, sendo que desses, bastantes não chegavam a especificar qual/quais licenciaturas, apontado apenas que a licenciatura devia ser “na área”. A formação especializada que, como vimos, está francamente desenvolvida a nível do ensino formal e informal, não encontra ainda correspondência nos requisitos para a procura de candidatos, continuando a ser valorizada sobretudo a experiência: a maioria dos anúncios (20 em 23) exigia experiência “anterior em funções similares”. A análise que fizemos resultou numa classificação da maioria (65%) dos anúncios analisados como tendo um nível de especificação 1 (fraco ou nulo). Esta situação parece ser idêntica à de outras profissões no mundo das artes, como é o caso dos curadores, em que a posse de formação especializada não é suficiente para conferir o estatuto de profissão e a experiência se revela fundamental para legitimar a formação: “a posse de uma pós-graduação em curadoria não confere por si só o título de curador *inter pares*: apenas na materialização consistente desse saber ao comissariar uma ou várias exposições se confirma esse título (Delicado, Borges, Dix, 2010: 197)”. E a situação deficitária de profissionalização é também similar: “[m]ais facilmente alguém que não possua essas credenciais académicas, mas que tenha já experiência de ter comissariado exposições será considerado curador do que o inverso (*ibidem*)”. Talvez os gestores culturais, como os curadores, ainda estejam “a meio caminho para atingir a profissionalização plena”⁵³ considerando que os vemos sobretudo enquanto “grupo

⁵³ Malzacher afirma que, de entre as profissões “próximas da arte mas não directamente artísticas, o curador tem o perfil mais recente e menos claro” (2017:10).

com interesses partilhados [com] formas de organização do quotidiano que podem ser muito diferentes” (Delicado, Borges, Dix, 2010: 206).

Na verdade, continuam a ser atendíveis as razões de quem invoca que a gestão cultural não é uma profissão no sentido estrito, mas antes que os gestores culturais formam apenas um grupo profissional (Demazière e Gadéa, 2009). Para além disso, pese embora as correntes integradoras das indústrias criativas, o campo cultural continua quase sempre a ser caracterizado, profissional e institucionalmente, como sendo estruturado por sectores; como cada sector tem a sua especificidade, coexistem múltiplas pertenças que dificultam uma unidade de grupo. Bonet (2010) e Melendo (2017) dão conta da enorme dispersão dos gestores culturais por múltiplas arenas, da pluralidade de territórios, de instituições e de sectores, condição que complica a possibilidade de estabelecer categorias que sirvam para caracterizar uma gestão cultural onde esta se possa reconhecer a partir de um único olhar: gestão cultural urbana, rural, pública, privada, associativa, mista, generalista, específica, comunitária. O que pode estar contido na definição de ‘gestão cultural’ remete para uma tal “diversidade de realidades operativas e conceptuais que enviesam qualquer tentativa de generalização” (Melendo, 2017:11). Mesmo se considerarmos apenas o campo mais restrito das artes performativas, as diferenças de linguagem, posicionamento, as distinções interpretativas podem ser significativas. Por isso é importante reconhecer que, se não há homogeneidade na arte, não pode existir homogeneidade na sua organização e produção (Caust, 2010). Para além disso, os produtores e gestores culturais foram, até muito recentemente, construindo a sua qualificação – e profissionalidade – a partir da sua prática e experiência, razão pela qual o sector “nos oferece quase tantos perfis como pessoas”⁵⁴. Tendo isto em conta, dever-se-á falar em ‘gestores culturais’ em vez de ‘gestão cultural’? Para Dubois, este campo é mais fidedignamente descrito como uma “galáxia profissional” (2013: 3), isto é, um conjunto de posições e actividades fracamente objectivadas, sendo a coesão deste ‘grupo fluído’ (Boltanski 1987, citado por Dubois, 2013:3) assegurada pelo sentido de pertença partilhado pelos seus membros no campo cultural, cuja unidade é em si mesma muito relativa.

Todavia, ainda que considerando estas vicissitudes (porventura inultrapassáveis), certo é que desde o período seminal dos anos noventa até agora, um pouco por todo o mundo, as profissões de produção e gestão cultural têm percorrido diversas etapas comumente associadas aos processos evolutivos de uma profissão rumo à

⁵⁴ No site da FEACG, já referido.

sua consolidação. Será chegado o momento, depois de diversas fases de crescimento desregrado, de definir e regular a profissão? A FEAGC, por exemplo, refere o seu congresso de Valencia de 2005⁵⁵ como um ‘ponto de viragem’ – terão participado mais de 500 gestores culturais nesse encontro onde se discutiu o perfil profissional, e já avançou, entretanto, para a redacção de um ‘Código Deontológico’ e de um ‘Livro Branco de Boas Práticas (2017)’. Também para Cunha o momento de “reflexão autodidata, base da constituição profissional” (2007:140), em que se entrava na profissão directamente através da criação artística, e se criavam ferramentas *ad hoc* para resolver problemas do quotidiano, está claramente ultrapassado, pelo que após um “período de transição e formação profissional” (2007:149) é chegado o momento da “consolidação da gestão cultural no mercado de trabalho” (2007:161) – pouco depois do início do séc. XXI, a infraestrutura cultural está razoavelmente desenvolvida e os profissionais entram para o campo já formados.

Apesar de uma parte destes sinais e processos de profissionalização ser idêntico ao de outras profissões do sector das artes e da cultura (como os dos programadores e curadores, como vimos), não terá a gestão cultural chegado tarde à reivindicação profissional? Não viveremos tempos em que o critério da profissionalização já não é suficiente para assegurar a pertinência ou integração laboral de uma profissão? Ou serão outros os obstáculos a uma profissionalização completa e efectiva? O facto de a gestão cultural, não sendo já uma profissão emergente, ser “uma profissão em contínuo processo de mutação, como tantas outras actividades contemporâneas (Bonet, 2010:195)” oferecerá dificuldades à sua profissionalização?

Paradoxalmente, o momento melindroso que as artes e a cultura atravessam pode representar uma circunstância favorável para este processo, pelo menos de três formas. Em primeiro lugar, em virtude da mobilização excepcional: “a crise pandémica terá favorecido uma mobilização com contornos absolutamente inéditos no nosso país, generalizando e ampliando o debate (...) e [resultando na] capacidade reforçada de organização colectiva” (Quintela e Rodrigues, 2020: 18). Em segundo lugar, em virtude dos avanços objectivos em matéria de incorporação de um leque mais abrangente de profissões culturais no sistema jurídico-administrativo dos Estados: em Portugal como em Espanha e noutros países, os governos estão a retomar/a acelerar/a regulamentar legislação há muito reivindicada em torno do

⁵⁵ Congresso acerca da formação de gestores e técnicos de cultura, organizado pelo SARC (Serviços e Recursos Culturais do Município de Valência), 2005.

‘estatuto do profissional da cultura.’ Os trabalhos preparatórios de tal legislação implicam, em princípio, maior acerto entre as classificações técnicas oficiais e a realidade profissional do sector. Por último, segundo Kettner (2014), seria nas crises que conseguiríamos distinguir entre uma ‘profissionalização de facto’ (auto-regulação e institucionalização de uma actividade, com a criação de associações profissionais, regulamentação específica, etc.) e uma ‘profissionalização genuína’, isto é, um processo em que o conhecimento específico é testado e sistematizado, após o qual apenas se mantém o que foi reconhecido como necessário durante a crise (Kettner, 2014:109). Kettner quer sublinhar a dimensão que, na gestão cultural, corresponde efectivamente a ‘conhecimento especializado’, por oposição ao stock de procedimentos que todas as profissões acumulam. Este ‘conhecimento especializado’ seria o que tem potencial de conduzir a uma ‘profissionalização genuína’, na medida em que se mantém operativo mesmo durante as crises que impedem a aplicação sistemática dos procedimentos estabelecidos. Assim, teríamos de perceber o que aconteceu, por exemplo, durante a crise pandémica. As produtoras e gestoras culturais relataram que estiveram (paradoxalmente, num sector que a sociedade entendia que estava ‘parado’) a trabalhar um número imenso de horas, na tentativa de lidar com os cancelamentos, adiamentos, pedidos de apoio, medidas excepcionais de saúde pública, restrições à realização de eventos, entre outras inúmeras frentes de acção, para além de terem estado, muitas, envolvidas na esfera activista de luta por apoios a um dos sectores mais duramente atingido pela paralisação durante o confinamento e pela crise que se seguiu. Este seria um bom ponto de partida para testar a hipótese de Kettner relativamente às crises, embora o próprio adiante que talvez esta perspectiva não permita resolver cabalmente a questão da profissionalização da gestão cultural, “mas pelo menos permite enfrentá-la” (idem:111).

A profissionalização da gestão cultural talvez seja, em 2021, “um processo inacabado” como era para DiMaggio no final dos anos oitenta (DiMaggio 1987:7), mas o panorama actual é substancialmente diferente, assim como as questões que a própria profissionalização suscita. Se para Dubois, a profissionalização da gestão cultural é um processo inacabado na medida em que uma certa dose de incerteza é, afinal, uma das características destas profissões, para nós ficará claro, ao longo desta investigação, que, apesar dessa relativa indeterminação, é imperativo enfrentar as questões que a profissionalização levanta, em termos das condições objectivas de trabalho das produtoras e gestoras, do seu reconhecimento

social e da discussão crítica do seu papel no ecossistema das artes. Para além disso, são muito relevantes os cruzamentos que possam dar-se, nesse processo, com debates agudamente contemporâneos como os da ‘multi-profissionalização’ e ‘desprofissionalização’, sugeridos por Blazer (2015) e Radosavljevic (2021), que já saltaram os muros da academia e estão hoje presentes nos media especializados (Gardner, 2021). Debruçando-se sobre o caso dos curadores, Blazer cita o curador do MOMA [Stuart Comer] na sua visão de que determinados programas de estudo (como, no caso, o Whitney Independent Study Program) encorajam “a construção e manutenção de um espaço crítico resistente à profissionalização artística e académica”. Isto constituiria o estranho argumento, segundo o autor, de que as maiores e mais conceituadas escolas do universo artístico não fariam parte da profissionalização do mundo da arte mas seriam, pelo contrário, espaços de resistência a essa profissionalização. Este paradoxo é enunciado claramente por Blazer (2015:98): “A des-profissionalização dos curadores é levada a cabo por meio de programas [fora da academia] explicitamente desenhados para apoiar essa des-profissionalização, mas que acabam por resultar numa (re)profissionalização.” Também Duska Radosavljevic, reflectindo acerca da formação de criadores e actores de teatro, desafia as noções de profissionalização e desprofissionalização, ao indagar as razões que tornam as metodologias predominantes de ensino artístico (teatro) desadequadas para os desafios políticos, culturais e técnicos do séc. XXI⁵⁶.

⁵⁶ Retomaremos este ponto no Capítulo 4 (Cf. Dinâmicas e dilemas da formação em produção e gestão cultural).

1.3 O que há num nome? Nomenclatura e identidade

Não sei ao certo em que momento é que a ‘gestão cultural’ se atravessou no meu caminho, nem me lembro de alguma ter pensado nesta área como uma ‘profissão’, menos ainda como uma profissão que pudesse vir a desempenhar. Durante muito tempo, mesmo quando já trabalhava, a expressão não fazia parte do meu léxico. Não conhecia ninguém que se apresentasse profissionalmente desse modo – nem colegas, nem figuras mais velhas, nem amigos dos meus pais. Uns anos depois comecei a tropeçar mais frequentemente na expressão ‘gestão cultural’, mas não me lembro de ver referências concretas a ‘gestores culturais’. Tanto quanto me recordo, ninguém tinha essa designação no cartão de visita. Mais tarde, por volta dos anos em que estudei em Londres, a expressão já estava ‘em todo o lado’. Parecia estar resolvido o meu ‘problema de expressão’, agora que já tinha ‘uma profissão’ para colocar na ficha do dentista. Mas as coisas, afinal, continuariam complicadas. Não era tanto o nome que importava, mas a legitimidade daquele trabalho. Na verdade, a minha aproximação à gestão cultural e à produção foi sempre um alibi para – não sendo artista – estar envolvida na ‘coisa’ artística. Aparentemente, funcionou. (E “um alibi que dura é quase um argumento”, disse Eduardo Lourenço).

Se, como verificámos no segmento anterior, é notória a evolução da área da produção e da gestão cultural nas últimas três décadas, são, no entanto, iniludíveis as dificuldades de definição e (auto)reconhecimento e persistem mesmo importantes divergências relativamente às questões de nomenclatura e designação das várias profissões que a compõem. Estas questões são sobretudo vividas de modo pessoalizado (traduzidas nas atrapalhações, omissões e impasses nas interações em contexto pessoal ou profissional), mas são perceptíveis também na esfera

pública. A título meramente ilustrativo das disparidades e estranhezas em torno das designações das profissões deste campo, convocamos aqui: o caso, ao qual já aludimos, das aspas em ‘gestor cultural’⁵⁷; a tripla nomeação num título jornalístico: “Morreu a produtora, gestora e programadora cultural Gabriela Cerqueira”⁵⁸; o manancial de nomenclaturas utilizadas para anunciar postos de trabalho/emprego na área, como ‘produtor’, ‘técnico de produção’, ‘produtor executivo’, ‘produção administrativa’, ‘d direcção de produção e administração’, ‘adjunto de gestão’, ‘director executivo’, ‘produtor com gestão de projectos’ (em Portugal) ou ‘producer’, ‘senior producer’, ‘artists’ advisor’, ‘general manager’, ‘creative producer’, entre outras (no estrangeiro)⁵⁹.

Mesmo que possamos atribuir uma parte desta situação à contemporaneidade em que a gestão cultural surge e se desenvolve – uma época em que “o carácter fluído e indistinto das fronteiras profissionais” se acentua (Cunha, 2007:106), é imprescindível atender à relevância destas dificuldades e debates em torno da nomenclatura. Essa imprescindibilidade ocorre-nos por dois motivos: por um lado, porque a falta de estabilidade terminológica, isto é, as dificuldades, hesitações e divergências relativamente ao tema da designação e auto-identificação constituem um indicador bastante seguro de que a trajectória de legitimação (social, laboral, epistemológica) da área não está concluída – ou, se quisermos, que a sua profissionalização permanece incompleta. De facto, a ‘autodesignação’ é um dos critérios de objectivação de pertença a uma determinada profissão no campo artístico (Singly, 1986 e Moulin, 1992, citados por Madeira, 2002:38). Por outro lado, porque a capacidade narrativa é uma componente essencial da actividade de produtores e gestores, pelo que é interessante perceber de que modo é que essa constante e sofisticada capacidade narrativa se articula com a aparente dificuldade de se narrarem a si próprios enquanto profissionais. Com efeito, segundo Kay, muito do que os gestores culturais fazem passa por contar histórias (*storytelling*). Este processo é duplo: traduzimos histórias do interior dos projectos artísticos para o exterior na forma de projectos, propostas, candidaturas, planos de actividade, orçamentos, relatórios, etc., da mesma forma que incorporamos histórias do

⁵⁷ Cf. página 48.

⁵⁸ Cf. <https://www.dn.pt/artes/morreu-a-produtora-gestora-e-programadora-cultural-gabriela-cerqueira-9167190.html>, notícia no jornal ‘Diário de Notícias’, edição de 7 de Março de 2018, consultada em 12 de fevereiro de 2020.

⁵⁹ Recolha das designações mais frequentes nos anúncios de emprego relevantes para as áreas de produção e gestão cultural, em dois sítios *web* de referência: o Coffeepaste e o ArtsProfessional.

exterior para o interior, ao acompanhar e adaptar os desenvolvimentos de política cultural, as oportunidades de financiamento e de parcerias aos projectos artísticos, de modo a assegurar uma “compatibilidade plausível” (Kay, 2016:146). Mas estas dificuldades e imprecisões terminológicas também sinalizam importantes debates em torno da delimitação do campo, das suas fronteiras e do seu ‘lugar’ no ecossistema cultural. Nessa medida, neste segmento acompanharemos essas dificuldades e debates tendo permanentemente em conta tanto o que podem sinalizar em termos de profissionalização inacabada, como o que podem significar no que diz respeito às representações, práticas e aspirações dos seus agentes.

São três as tendências mais notoriamente discerníveis nos processos de auto-designação e nomenclatura que analisámos: *indefinição*, *interpenetração* e *disputa* – e isto a despeito das incontáveis tentativas, de cariz técnico ou académico, de proceder a caracterizações detalhadas de diversas categorias ou funções do campo (Rubim, 2012:37)⁶⁰. Quase não há publicação sobre gestão/produção que não ensaie a sua própria definição do perfil profissional ou das competências que corresponderiam à área. Será que esta ‘obsessão ontológica’ (DeVeraux) impede o desenvolvimento de uma epistemologia própria, embrenhada ainda que está nas suas ‘dores de crescimento’? Este segmento constituirá mais uma etapa rumo a essoutra discussão, que é a que verdadeiramente nos interessa⁶¹.

Querelas antigas, disputas actuais

O tempo durante o qual se desenrolou esta investigação foi um tempo excepcional no que toca à visibilidade pública do sector da cultura, por força, é sabido, da pandemia. Ao forçar o encerramento e, posteriormente, condicionar severamente a actividade de largos segmentos da vida social e económica, a pandemia de covid 19 condenou a cultura, pelas suas características de criação e apresentação, a uma prolongada agonia, tendo essa situação conduzido a uma relativamente inédita

⁶⁰ Note-se que nos ocupamos, especificamente, das designações que os próprios agentes de campo usam e reconhecem, bem como as geradas no seio das reflexões e discussões do sector, e não às classificações que as ciências sociais vão realizando, como a distinção entre ‘trabalhadores criativos especialistas’, ‘trabalhadores de apoio’ e ‘trabalhadores criativos incorporados (embedded)’ (cf. Quintela, 2017; Martinho, 2008).

⁶¹ Discussão que retomaremos no Capítulo 5.

visibilidade dos assuntos culturais na esfera pública. Uma evidência desta situação foram as sucessivas conferências de imprensa feitas pelo Governo para anunciar restrições e/ou apoios compensatórios a determinados sectores económicos e trabalhadores. Essas sessões de apresentação à imprensa ficaram a cargo, quase exclusivamente, dos Ministros da Presidência e da Economia, mas a Ministra da Cultura também marcou presença diversas vezes ao lado do Ministro da Economia, numa situação sem paralelo com qualquer outro ministério. Tal deveu-se às particularidades do tecido cultural que, ao contrário de outros, carece de mecanismos regulares de laboralidade e protecção social, ‘obrigando’ o Governo a adoptar medidas diferenciadas – e destacando a sua comunicação de modo sectorial. Simultaneamente, neste período, sucederam-se inúmeras iniciativas de denúncia da precariedade no sector, bem como reivindicações de auxílio face à crise que a situação sanitária espoletou, tendo sido produzidas diversas petições e manifestos, e criados ou reactivados vários grupos de discussão, interajuda, pressão política e interlocução profissional e governamental⁶². Neste contexto, por péssimas razões embora, assistimos no último ano e meio a uma maior presença dos assuntos culturais na esfera pública. Assim sendo, foi possível observar de forma mais intensa as constantes e as mutações nos discursos que se referiam, concretamente, às profissões do sector da cultura, e procurar relacionar a linguagem utilizada nesses discursos públicos com o nosso debate acerca das representações e designações das profissões de produção e gestão. A análise dos discursos produzidos por estas iniciativas – no que à questão das designações e nomenclaturas diz respeito – revela sinais contraditórios: de conservadorismo e de mudança. Por um lado, as velhas questiúnculas continuam a marcar presença – fricções entre os que optam por designações mais ‘clássicas’ (“sector teatral”, “artistas”) e os que adoptam uma linguagem mais inclusiva, se bem que mais genérica (“profissionais ou trabalhadores da cultura”, “agentes culturais”). Um exemplo (aqui anonimizado) das discussões numa rede social⁶³, a propósito de um documento que se centrava, na sua redacção inicial, no ‘sector teatral’ e nos ‘actores’.

⁶² Há uma miríade de documentos disponíveis na Internet que atestam a diversidade e a contundência destas diversas iniciativas, das mais organizadas às mais dispersas. Por limitação de espaço, cingimo-nos a referir algumas delas: Ação Cooperativista, Intermitentes Porto-Covid, Convergência pela Cultura, movimentos que se juntaram à acção de CENA-STE, Plateia, entre outros.

⁶³ Publicações no Grupo Privado de Facebook (que integro) “Ação Cooperativista de Apoio – Artistas, Técnicos, Produtores”, consultada a 11 de Maio de 2020.

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

Intervenção 2: “Para mim não faz sentido nenhum qualquer documento que comece com ‘nós actores’, ou qualquer outra coisa que não seja inclusiva.”

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

Nestas controvérsias detectamos alguns sinais que parecem introduzir alterações importantes face ao que vinha sendo habitual em épocas recentes de tumulto no sector cultural e que, no nosso entender, são já reflexos – ainda que limitados – de uma maior consciência das dinâmicas colaborativas – em que convergem diferentes profissões – que efectivamente sustentam e compõem o tecido cultural e artístico. Desde logo, são perceptíveis algumas mudanças na nomenclatura utilizada, que parece agora ser mais ampla, mais reveladora da diversidade e interdependência dos vários agentes: onde, há apenas dois anos, se lia, nos meios de comunicação social, acerca da ‘contestação dos artistas’, lê-se, hoje acerca ‘dos trabalhadores da cultura’, ou, de forma ainda mais expressiva, acerca dos ‘invisíveis da cultura’⁶⁴. No mesmo sentido, publicaram-se várias reportagens e artigos de opinião incidindo em profissões mais comumente associadas aos ‘bastidores’ e, portanto, que são menos frequentemente objecto de tratamento mediático: é o caso dos mediadores⁶⁵ ou dos técnicos de luz e som, por exemplo. Atente-se, igualmente, nas denominações escolhidas pelos diversos movimentos que se organizaram. Se, em 2018, se autodenominaram, por exemplo, ‘Comissão Informal de Artistas’, há agora vários

⁶⁴ A utilização desta nova terminologia inicia-se, a 4 de Abril, com a publicação no *Público* de um artigo de opinião de Pedro Abrunhosa (2020) acerca dos “operários da cultura, invisíveis e silenciosos” que é retomada de forma explícita na Carta Aberta ‘Os Invisíveis da Cultura (AA.VV, 2020), publicada no dia seguinte, seguindo-se, a partir de então, uma generalização do seu uso na imprensa. Cf: No Jornal Público: a) “Os Invisíveis da Cultura”: <https://bit.ly/2X6k6MG>, publicada a 5 de Maio de 2020; b) “Pouco ou nada é quanto estão a receber os ‘invisíveis’ que fazem a música acontecer”: <https://bit.ly/2Xb9Lzb>, publicada a 1 de Maio de 2020; No Jornal Expresso: c) “Os Invisíveis da Cultura”: <https://bit.ly/2Z9ZO7E>, publicado a 3 de Maio de 2020; No Gerador: d) “Cultura na Pandemia: Invisíveis da Cultura”: <https://bit.ly/2X6ul3v>, publicado 29 de Abril de 2020; No Jornal Observador: e) “Covid-19. Trabalhadores da cultura reclamam fundo que abranja ‘os invisíveis’ do sector”: <https://bit.ly/2X4Spny>, publicada a 4 de Abril de 2020;

⁶⁵ Cf. “Mediadores: os precários que são o rosto das instituições”, <https://www.publico.pt/2021/06/12/culturaipilon/noticia/mediadores-culturais-precarios-sao-rosto-instituicoes-1965755>, reportagem de Mariana Duarte para o Jornal Público, publicado a 12 de Junho de 2021, ou “Mediadores” <https://www.publico.pt/2021/01/30/culturaipilon/noticia/mediadores-1947789>, artigo de opinião de António Pinto Ribeiro no mesmo jornal, publicado a 30 de Janeiro de 2021.

que aludem, no título, a questões laborais – ‘Intermitentes Porto Covid’ e pelo menos um que tem um nome explicitamente mais abrangente com referência a profissões concretas: ‘Ação Cooperativista de Apoio – Artistas, Técnicos, Produtores.’⁶⁶ Esta maior abrangência de designação é um dado relevante, mesmo que não chegue a abarcar a miríade de profissões em que o campo se desdobra, o que seria, em todo o caso, impraticável num título.

Ainda considerando as representações nos discursos públicos associados às expressões ‘gestor/a e produtor/a cultural’, os resultados da nossa inquirição permitem-nos verificar que essas designações, apesar do aposto ‘cultural’, não parecem ser capazes de reflectir os valores mais estritamente associados com a esfera cultural e artística, sendo mais eficazes a veicular valores profissionais genéricos. Entre 75 e 95% das respostas associavam ‘produção e gestão cultural’ aos valores: ‘planeamento’, ‘responsabilidade’, ‘profissionalismo’, ‘competência’. No extremo oposto, menos de 20 a 40% dos respondentes identificaram: ‘criatividade’, ‘compromisso artístico’, ‘risco’, ‘experimentação’, ‘solidariedade’. Se retirarmos a adjectivação ‘cultural’, o universo de referências das palavras ‘produção’ e ‘gestão’ é ainda mais problemático, visto a partir da esfera das artes e das humanidades em geral. A título exemplificativo, veja-se o texto recente publicado num jornal de grande circulação nacional:

“O verbo produzir, que se tornou nas nossas sociedades um parâmetro obrigatório de avaliação da actividade humana, é, no fundo, um verbo parcial e pobre para descrever aquilo de que se pretende avizinhar. Produção, produtividade, produtivo, produto podem ser termos úteis para a elaboração estatística ou para a composição do arsenal de gráficos e grelhas com que se tenta capturar a morfologia da vida, mas não tocam, nem de longe, a vida no seu âmago. Há nessas palavras — na verdade, mais apropriadas para a máquina do que para a pessoa —, uma deliberada supressão da complexidade da nossa experiência sobre este mundo, um cinzento camuflado de neutralidade face àquilo que a vida é. Por isso, que esse vocabulário seja hoje triunfante, e sonambulamente disseminado como modelo de compreensão do real, diz muito sobre a redução de sentido que aceitamos viver”⁶⁷.

⁶⁶ Não deixa de ser oportuno sublinhar a não inclusão neste título da expressão ‘gestores’. Ainda que, como iremos discutir adiante, as fronteiras entre as actividades de produção e gestão sejam um campo de disputa, com fronteiras bastante ténues e com importantes sobreposições para que se utilizem, em muitos contextos, de forma intercambiável, é plausível que esta ausência aponte para uma ‘colagem’ da expressão (e da função) ‘gestão cultural’ àqueles que operam nas instituições públicas (à partida, menos ‘necessitadas’ deste trabalho de interajuda e lobby).

⁶⁷ Cf. <https://leitor.expresso.pt/semanario/semanario2513/html/revista-e/que-coisa-sao-as-nuvens/para-nao-matarmos-a-alma>

Talvez, a despeito de todas as idiosincrasias destas profissões em rota de legitimação, sejam mais fundas as razões que levam a que os seus agentes resistam a adoptar estas designações profissionais: quem quereria usar na lapela uma expressão com atributos alegadamente tão sombrios?

Problemas de expressão

Se nos concentrarmos exclusivamente no domínio da produção e da gestão, que estamos a analisar, as dificuldades, hesitações e divergências relativamente ao tema da designação e auto-identificação são bastante pronunciadas e reveladoras de algumas inquietações que parecem estar mais relacionadas com a sua trajectória incompleta de profissionalização e legitimação do que com quaisquer aspectos particulares do contexto nacional. Com efeito, verificamos que, independentemente das geografias e do calendário específico de introdução destas profissões no léxico das artes, parecem subsistir os problemas de definição e reconhecimento destes profissionais. Nas entrevistas que realizámos no terreno, as dificuldades em explicar (e, porventura, justificar) a sua profissão são assumidas por quase todos/as os/as entrevistados/as. As suas respostas à pergunta acerca de como é que se identificam profissionalmente são, genericamente, incompletas e inseguras. Os entrevistados referem amiúde dificuldades no contexto familiar e social:

“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.” (ET1)

“Sou gestora cultural, é isso que os meus filhos escrevem naquelas fichas onde aparece “profissão da mãe”. Às vezes não é fácil explicar-lhes o que é que isto quer dizer.” (ET2)

“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. (...) 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.” (ET3)

“A minha mãe (...) perguntava sempre ‘filha, mas o que é que tu fazes mesmo, é programação?’ ‘Não, mãe, mais ou menos.’ Já o meu pai (...) 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 (...) explicar o que faço.” (ET4)

“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.” (ET5)

... e embora alguns já detectem evoluções neste campo,

“[Antigamente] 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.” (ET6)

“Acho que se atingiu o reconhecimento destas profissões, da produção e da gestão cultural. Quando digo o que faço no meu núcleo de amigos (...) já não há tanta estranheza. Mesmo na aldeia de onde eu venho, a produção cultural já não é um ovni.” (ET7)

“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.” (ET8)

... a maioria continua a aludir, de forma contundente, a dificuldades de definição e a um desconforto relativamente às designações habituais.

“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. (...) Há muita confusão em torno do que faz um produtor.” (ET9)

“Não gosto do nome ‘gestora cultural’, mas não encontro outro nome...é feio.” (ET10)

“A minha profissão?...não me sinto confortável com nenhum rótulo, na verdade.” (ET11)

É interessante verificar que estas indefinições e dificuldades são, como dissemos, identificáveis em relatos de outros países, um pouco por todo o lado, do Reino Unido, ao Brasil ou à Argentina: “[a]té hoje as funções dos produtores e gestores são cercadas de dúvidas, mesmo para aqueles que vivem o cotidiano da área” (Avelar, 2008:1).

“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?”

(Kay, 2014: 8)

Úrsula Rucker, investigadora e actual presidente da Associação de Gestores Culturais da República da Argentina, reproduz um diálogo que já terá tido inúmeras vezes “com pessoas próximas, que [a] conhecem bem mas a quem não consegue explicar cabalmente qual é a [sua] profissão”, que reproduzo aqui por ser enfaticamente revelador desta situação:

“-Hijo, ¿no tenés un libro o algo que explique lo que hacés? Porque yo les digo pero no me entienden”

“-¿¿¿Gestión cultural??? ¿¿¿¡¡¡Y eso con qué se come!!!???”

(Rucker: 2012:143)

Os diversos episódios que relata na alfândega dos aeroportos, viajando entre países da América do Sul, são testemunhos vivos das dificuldades de identificação e reconhecimento social a que vimos aludindo:

“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 outra.’ ‘No puedo cambiar de profesión sólo porque usted no la tenga en la base de datos. Agréguela.’ Con cara de fastidio, me dice: ‘Pase...’”

(Rucker: 2012:143)

Estas são histórias que encontram correspondência tanto no nosso trabalho de campo como na literatura dedicada (Kay, 2014; Orozco, 2012; Tyndall, Barrios, 2014; Cunha, 2007) e que confirmam a importância de investigarmos por que razão continuamos 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?* Mais concretamente, “por que é que é tão difícil que o nosso campo profissional se conheça e seja reconhecido como tal?” (Rucker, 2012:144).

Dificuldades de auto-designação: O carácter recente e a instabilidade terminológica como hipóteses explicativas

Tentemos algumas hipóteses explicativas. A primeira conduz-nos, desde logo, a relacioná-la com o carácter recente da profissão, mas, como temos vindo a reflectir, já se torna difícil remeter a persistência destas dificuldades para um contexto de ‘novidade’. Praticamente chegados à terceira década do século XXI, é difícil sustentar que estamos perante uma situação de novidade, mas antes de uma espécie de etapa de integração – é um facto que estes profissionais estão efectivamente a operar em todo o espectro do sector cultural e criativo, atribuindo-lhes Ferreira, por exemplo, “uma notoriedade inusitada na esfera cultural” e “um papel decisivo” (2009:1). Esta etapa de integração tem, como vimos, vários e distintos pontos evolutivos. Já referimos a dinâmica de amadurecimento institucional de organizações e festivais, o papel de mega-eventos culturais e o crescimento progressivo da oferta de formação especializada, a influência de organismos e redes internacionais, bem como os ecos das experiências associativas e representativas, que também terão contribuído para a criação de um espaço identitário destas profissões. Apesar de, como assinalámos antes, existirem ligeiras diferenças no calendário de introdução destas profissões em diversas geografias é possível concluir da nossa análise e do confronto da literatura especializada que a etapa de emergência está, genericamente, ultrapassada, pelo que devemos relativizar a importância desta variável – o tempo – na persistência destas dificuldades de reconhecimento e identificação. Não podemos, contudo,

rejeitar cabalmente a hipótese de que “a falta de sedimentação” na nomeação deste campo seja “uma característica da emergência recente” (Rubim, 2012:37), e que, nessa medida, os profissionais sintam dificuldades em ter “clareza sobre o seu fazer profissional” uma vez que a profissão “ainda se encontra em processo de constituição.” (Cunha, 2007:113). Tal como refere Cunha relativamente aos profissionais que entrevistou, também nós fomos percebendo que os inquiridos, diante da dificuldade em definir a profissão ou o perfil profissional, optavam muitas vezes por descrever as funções, ou as características de personalidade que julgavam determinantes para o exercício da função, dessa forma ‘fugindo’ à questão – mais objectiva – da nomenclatura. A variável ‘tempo’ como hipótese explicativa para as questões de nomenclatura mantém-se, portanto, válida, mas com um peso relativamente baixo.

Podemos, então, considerar uma outra hipótese explicativa, que passa por reconhecer as mudanças que a própria terminologia foi sofrendo, nem todas com eco na língua portuguesa/ em Portugal. De facto, encontramos para estas profissões uma pluralidade de denominações em diversos países, reflectindo, igualmente, as peculiaridades nacionais em termos dos modelos organizativos da cultura em cada momento. Apesar dessas variações, o campo da produção e gestão cultural tornou-se, nas últimas décadas, progressivamente mais amplo e mais complexo, e isso foi tendo repercussões nas designações utilizadas (Kay, 2014:9). À figura altamente personalizada do ‘*impresario*’ sucedeu o ‘*arts administrator*’ (sem equivalente em português), que se transformou em ‘*arts manager*’ (igualmente sem equivalente relevante em português) que por sua vez deu lugar ao ‘*cultural manager*’ (gestor cultural), tendo mesmo surgido entretanto outras derivações como a de ‘*creative producer*’ (produtor criativo), que analisaremos mais adiante. Já descrevemos esta evolução 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 (Dubois e Lepaux, 2018; Marquis e Fitzgibbon, 1998). É certo que também há autores que têm uma visão mais integradora, argumentando que a figura do ‘*arts manager*’ terá estado presente na produção artística há séculos, sob diferentes designações (Byrnes, 2009 e Pick, 1980). Para além disto, convém 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, a que aludem, entre outros, Malzacher (2017), Goldberg (2016), Rubim (2012) e com o qual alguns dos nossos entrevistados tendem a identificar-se usando para tal o termo ‘produtor-

curador'. Malzacher afirma que o termo 'curador' foi "roubado das artes visuais" para o campo das artes performativas (sobretudo para o teatro 'independente'), e que permanece por estabelecer, devido em grande parte ao "silêncio" em torno deste assunto, se o termo é adequado para a função a que corresponde no campo cultural, "sendo um ponto popular de disputa e polémica" (2017:11-12). Será que esta preferência pelo termo curador é realmente resultado destes processos de hibridização, de diluição de fronteiras, ou será antes atribuível à "má reputação do termo 'gestor cultural'", como alega Birgit Mandel (citada por DeVeraux, 2009:32), na sequência de um conjunto de entrevistas a profissionais da área na Alemanha? Ou será ainda um sinal do 'curationism' – a expansão formidável da curadoria a uma série de campos sociais, na tese de David Balzer? (Balzer, 2014). Behnke, que faz uma aturada análise da trajetória de Harald Szeemann⁶⁸, argumenta que "em muitos aspectos, os curadores de arte contemporânea são (...) descritos como gestores culturais, mesmo que não usem esta linguagem no seu quotidiano (2010:29)." É igualmente importante notar que uma das funções habituais da gestão cultural é de carácter estratégico, traduzindo-se na ocupação de cargos de direcção ou coordenação, o que faz com que, sobretudo no sector público, a designação do cargo ("director/a executivo/a", "administrador/a" / "gestor público") se sobreponha à da profissão, tornando mais difícil a identificação destes profissionais e o seu próprio reconhecimento e relacionamento com pares (ET2, ET10, ET21). E, por fim, há que ter em conta que, para além destas duas designações em que estamos a atentar neste momento – produtor/a e gestor/a – coexistem ainda outras denominações com origem em momentos históricos anteriores ('animador/a', 'administrador/a') e mais recentes (em Portugal, 'mediadores'; no Reino Unido, 'creative producer', 'community producer', entre outras). Interessante é também a recente utilização de 'trabalhador/a cultural' na América Latina (Rubim, 2012; Sampaio, 2020) e encontramos o equivalente 'cultural worker' no contexto anglo-saxónico.

⁶⁸ Szeemann foi um curador que, a partir de uma exposição seminal realizada em 1969 teria inventado o conceito de 'curador-criador'.

Dificuldades de auto-designação: Amplitude, diversidade e pluriactividade como hipóteses explicativas

Um outro factor que pode considerar-se concorrente para esta situação é a especificidade do trabalho nas artes performativas em geral, e na produção e gestão em particular, fortemente marcado pela diversidade funcional e pela pluriactividade, bem como pela transversalidade de áreas e funções, conforme demonstra o recente Inquérito aos Profissionais Independentes das Artes e da Cultura, no qual mais de 55% dos inquiridos referem mais do que uma actividade profissional (Neves, 2021:5), e quase 60% alegam exercer três funções. O mesmo estudo conclui que o trabalho nesta área é exercido “em pluriactividade e em combinatórias que atravessam as diversas classificações no sector artístico e cultural, que decorrem da dinâmica criativa associada ao sector”, sublinhando a complexidade como um dos seus “traços identitários” (idem:19). Também o “nomadismo profissional” (Cunha, 2007:109), ou seja, a lógica de projectos sucessivos, quando não mesmo sobrepostos, que – sendo uma característica iniludível de quase todo o trabalho nas artes performativas poderia ser, segundo Maria Helena Cunha, reforçado no caso da produção e da gestão cultural. Tal dever-se-ia, acrescentamos, ao facto de as pessoas que trabalham como produtoras/es ou gestoras/es estarem conscientes de que se trata de uma área em que uma parte significativa da aprendizagem se faz por via da experiência, e, portanto, serem ainda mais susceptíveis de acumularem e/ou de transitarem frequentemente entre projectos. Num sentido similar, Kay relaciona a ausência de descritivos funcionais estáveis com a informalidade do campo (2014:40). As entrevistas biográficas que realizámos são deveras indicadoras destes aspectos, e são corroboradas pelo inquérito que realizámos, posteriormente, a um grupo de profissionais com características semelhantes aos entrevistados. A acumulação de funções é notória na maioria das respostas (anónimas)...

“Com a acumulação de tarefas dentro da Associação, dizer que sou apenas Actriz ou Produtora seria redutor. (...) Faço produção, criação, interpretação, e por aí fora.”

...e claramente indicada como uma dificuldade na hora de optar por uma designação profissional:

“Sendo eu um elemento multifunções nunca sei ao certo como me definir.”

“Continuo em dúvida sobre essa designação. Na verdade, na minha organização, costumamos chamar-me “coordenadora de programação”, mas penso que na prática a minha posição equivale a “gestora cultural”, porque tendo a gerir (ou ajudar o diretor artístico a gerir) calendários, orçamentos, pessoas. Tenho também influência sobre os conteúdos programados.”

Para além disso, constata-se que prevalecem défices de especialização associados ao facto de as funções de produção/gestão serem ainda desempenhadas muitas vezes pelos próprios artistas, ainda que a contragosto, pela noção de que se trata de ‘uma função extra’ ou de uma área para a qual não foram formados nem estão motivados:

“Quando os actores de uma companhia de pequena dimensão assumem certas funções extra, não sei se seria mais correto Direção de Comunicação, ou se seria mais correto Gestão Cultural (pois na realidade também assumo parte da gestão dos projectos) e nem sei se seria mais correto Produção Cultural (pois também assumo parte das funções de produção). Estamos, na realidade onde me insiro ainda a alguma distância da especialização destas funções executivas. Por isso nomeá-las ainda não parece ser o mais urgente.”

“Sendo a minha formação e o meu percurso profissional em encenação é ainda estranho para mim ter que fazer produção. Percebo que em Portugal ainda não tenhamos produtores suficientes para responder a todos os pedidos que existem e por isso eu tive de acumular uma função para a qual só recentemente comecei a obter formação especializada. Mas ainda não me sinto confortável com a designação por sentir que não é aquilo em que eu me devia estar a focar unicamente, mas sim um acrescento que me foi imposto.”

Não devemos escamotear que existem, no entanto, vozes que, por diferentes motivos, não encontram problemas neste défice de especialização das funções de produção e gestão, seja por entenderem que elas são integrais à actividade de um artista (ET12) ou por associarem estas funções a uma deriva mercantilista da arte:

“Estou farto de, em finais do século XX, viver em pleno século XIX, esse século que inventou o maestro, o encenador e o crítico, os patrões, os capatazes e os intermediários. Devolver o teatro à polis (...) tem necessariamente de passar pelo brutal assassinato dessa divisão do trabalho – e devolver aos artistas a arte que lhes foi retirada pela circulação de mercadorias.”

(Jorge Silva Melo, 2019:189)

De qualquer modo, o caminho de valorização da especialização e da profissionalização destas funções de suporte parece inexorável, atendendo, por exemplo, às opiniões do contingente mais jovem⁶⁹, alunos de cursos de artes performativas nas suas diferentes variantes (interpretação, produção). No inquérito que realizámos, 71% dos respondentes afirmam que a dimensão da produção e da gestão cultural é ‘claramente decisiva’ e – aspecto porventura mais contundente ainda – nenhum respondente assinala a área como ‘claramente secundária’ ou sequer ‘secundária’.

A nosso ver, uma das explicações mais consistentes para as vicissitudes terminológicas deste campo reside na amplitude e diversidade das suas áreas de actuação, no sentido estrito e no sentido lato. No sentido estrito, é fácil perceber, através dos descritivos funcionais e das trajectórias individuais, que existe, com efeito, uma miríade de áreas em que os profissionais de produção e gestão podem trabalhar – das artes visuais às performativas, do património ao cinema, bem como em áreas adjacentes em que a cultura tem vindo a desempenhar um papel: o turismo, o planeamento urbano, ou a educação (Martinell, 2003; Tyndall, 2014; Cunha, Rodrigues, 2020, IQF). A diversidade de áreas de trabalho continua, aliás, a ter paralelo na diversidade de pontos de entrada na profissão, conforme analisaremos no próximo capítulo. O facto de, pelo menos até à data, a produção e a gestão cultural serem sobretudo ou apreendidas por via da experiência ou estudadas em cursos pós-graduados, depois de uma licenciatura anterior, faz deste campo, em boa medida, um campo de trabalho aberto à “participação interprofissional” (Cunha, 2008:120). Esta amplitude e diversidade de qualificações de entrada, trajectórias profissionais e áreas de actuação não pode ser dissociada da própria natureza multidisciplinar do campo. DiMaggio (1987, citado por Kay, 2014) refere-se a esta área como não uma ocupação, mas uma família de ocupações, DeVeraux alude à ‘fragmentação’ (2009:155) e Chong (2002, citado por Brkic, 2009:271) diz que a base de conhecimentos do campo está ainda por esclarecer, “escondida debaixo do véu da multidisciplinidade”. Há mesmo quem aponte um 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 (Colbert, 2011:261). Assim, as dificuldades de estabilizar uma nomenclatura para estas profissões surgem-nos como perfeitamente compatíveis com as discussões em torno da constituição de um campo disciplinar próprio. Na busca permanente por

⁶⁹ A média de idades dos respondentes foi de 26 anos. Cf. Configuração Metodológica, Cap. 1, pág. 42.

clareza acerca do que pode significar ‘gestão cultural’, não no sentido das práticas e competências que lhe correspondem, mas em termos do campo de conhecimento em que se funda, encontra-se também, mais raramente, uma tentativa de o fazer recorrendo sobretudo ao campo semântico da gestão. É o que faz Axel Johannis (2008) propondo uma invulgar interpretação da gestão cultural enquanto ‘gestão da inovação’. Segundo o autor, a tarefa da gestão cultural seria estabelecer “o layout eficaz das prestações de serviços culturais nas fases de invenção, inovação e difusão” (Johannis, 2008:58). De acordo com esta interpretação, extremamente restrita, a gestão cultural seria cunhada pela prática e não teria nada a ver com os processos específicos da cultura, antes se relacionando com os processos de inovação de produto. Não é difícil, no entanto, perceber a limitação desta abordagem: ela decorre quase exclusivamente da adopção de um ponto de vista do gestor cultural como ‘promotor’ – uma figura-chave nos estudos sobre inovação, concentrando-se nas dimensões económicas e comercialização dos processos culturais, dimensão que está longe de abarcar os múltiplos papéis e arenas em que os gestores culturais estão activos, como veremos no Capítulo 2. Tratando-se de uma teoria importada na investigação sobre inovação, revela-se demasiado específica e, por isso mesmo, inespecífica para servir de teoria explicativa da gestão cultural ou legitimadora da sua nomenclatura.

A amplitude da área pode ser vista, igualmente, num sentido mais lato, que ecoa, justamente, a evolução global da designação do campo, como vimos. O facto de ser cada vez mais comum a expressão ‘gestão cultural’ (em detrimento de ‘arts management’) faz jus a um entendimento mais lato de ‘cultura’, simultaneamente mais próximo do seu sentido antropológico, mas também mais próximo das crescentes exigências e discussões acerca da participação cultural, das práticas artísticas comunitárias, ou do papel das artes e da cultura na sociedade. Com efeito, a gestão cultural é um campo que se inicia já sob a óptica da contradição, na medida em que implica “uma valorização do intangível e do subjectivo” (Martinell, 2003:7). Devemos, portanto, interpretar estas dúvidas e disputas tanto à luz do processo constitutivo interno do campo da produção e da gestão cultural, *sctrictu sensu*, como das sucessivas reinterpretações a que o próprio campo cultural está permanentemente sujeito, *latu sensu*, e que não podem deixar de se reflectir numa área que ainda se encontra em rota de construção/legitimação.

Dificuldades de auto-designação: Diferenciação entre produção e gestão cultural

Uma dificuldade adicional é a diferenciação entre produção e gestão. Na verdade, durante a maior parte do livro, alterno entre a utilização das expressões ‘produção’ e ‘gestão’ cultural, sem a preocupação de aprofundar a distinção. Na mesma medida, ao longo do trabalho de campo, encontrei pessoas confortáveis com um termo ou com o outro, mas a maioria revela-se indecisa relativamente às diferenças entre as designações (e às respectivas esferas de actuação), e confusa relativamente à sua eventual hierarquização funcional. Há quem diga 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” (ET4). Há quem diga que são apenas detalhes que distinguem gestão e produção, e que essa é uma discussão académica: “Há algum produtor cultural que não seja também gestor cultural?” (ET12) E há quem avance que não é ‘estratégico’ aprofundar divisões num campo que ainda está a afirmar-se (Avelar, 2008:4).

Em todo o caso, constata-se efectivamente que a discussão em torno das diferenças entre produção e gestão é uma discussão que se tornou relevante, e que talvez extravase mesmo as questões de nomenclatura, remetendo para questionamentos acerca dos descritivos funcionais e da ocupação de espaços de actuação no mercado de trabalho. Essa é, aliás, a razão pela qual regressaremos a este tópico mais à frente. É uma discussão interminável, potencialmente com tantas variações quantos os perfis profissionais existentes e em construção. Mas é possível resumi-la de forma simples: genericamente, a produção é considerada mais no plano executivo, e a gestão mais no campo estratégico. Todos os autores que tentaram descrever os respectivos campos de actuação acabam por reconhecer uma significativa intersecção entre as duas profissões (Cunha, 2007; Avelar, 2008), mas, ao mesmo tempo, assumem que a progressiva distinção entre as duas é praticamente ‘irreversível’ (Avelar, 2008:4), fruto do amadurecimento e gradual especialização da área. Estabelecendo-as como ‘mutuamente dependentes’ Sampaio (2020: 156) alude às hierarquias entre ambas, em que as/os gestoras/es tendem a ter um estatuto superior, e as/os produtoras um estatuto inferior, porque mais comumente associado à dimensão executiva. Mas se esta distinção parece

indiciar uma diferenciação clara das trajetórias e das oportunidades de inserção no mercado de trabalho, a realidade dos percursos profissionais afigura-se-nos como menos linear. Com efeito, a análise das trajetórias profissionais dos nossos entrevistados demonstra que existem pessoas que se identificam ou cujo percurso esteve mais ligado à ‘produção’ que vêm mais tarde a assumir funções de direcção executiva e artística (ET3,ET6, ET8, ET9, ET11, ET12); outros, que ocupam ou ocuparam cargos de direcção e não utilizam ou se revêm na designação ‘gestão’ (ET10,ET15); outros ainda que, utilizando mais frequentemente e/ou identificando-se mais com a expressão ‘produção’, contestam ou não desempenham a sua função como uma função exclusiva ou predominantemente executiva (ET4, ET 13, ET17, ET24).

Apesar disso, as tentativas de definição autónoma destas duas profissões têm sido recorrentes. O “Manual de Teatro” de Antonio Solmer (1999, reeditado pela quarta vez em 2014) não mencionava a área da gestão cultural, mas subdividia os ‘tipos de produtor’ em três tipologias/níveis, a saber:

O ‘produtor’: “tem a iniciativa de produzir o espectáculo assumindo todos os riscos, financeiros e artísticos; para além disso acresce a responsabilidade de gerir (planear, comercializar, implementar e controlar) preocupando-se em satisfazer o público; podemos considerá-lo um empresário em nome individual ou colectivo.”

O ‘produtor delegado’ “realiza e gere as produções, sem no entanto as financiar, sendo remunerado por quem o contrata para a função; tem uma autonomia relativa visto que responde perante o produtor;”

O ‘produtor executivo’ “é responsável pela execução de todas as tarefas que são fruto do quotidiano de uma produção, com exceção das financeiras; muitas vezes é contratado para o cargo em regime de prestação de serviços; tem que se enquadrar numa organização previamente definida e tem como superior hierárquico o produtor.”

(Solmer, 2003:342)

Trata-se de uma definição de certo modo ultrapassada, e na qual os aspectos remuneratórios e financeiros parecem contribuir exageradamente para a definição da função/profissão. No mesmo sentido, trata-se de definições que sublinham, porventura em demasia face à real constituição e formas organizativas prevalecentes nas artes performativas, as diferenciações hierárquicas. Já a separata do estudo do IQF (2006) a que já nos reportámos anteriormente, apresenta as funções de

‘produtor/a’ e de ‘gestor/a’ separadamente, englobando-as embora na mesma área funcional (“mediação: organização, gestão, promoção e venda de serviços”). Define o/a gestor/a cultural como alguém que “define e implementa a estratégia e coordena a programação e a organização de uma instituição cultural, assegurando o seu bom funcionamento em termos artísticos, técnicos, financeiros e humanos” (IQF, 2006:155). Apesar de parecer muito próxima do perfil de programador, essoutro é tratado em perfil diferente. Neste perfil, são claramente relevadas as competências associadas à dimensão estratégica. No caso do/a ‘produtor/a’, este aparece como sendo alguém cuja responsabilidade é garantir “a viabilização dos meios financeiros, humanos, materiais e logísticos necessários à realização de produções [artísticas e culturais] com vista à sua apresentação ou exibição pública de acordo com os parâmetros de qualidade técnica e artística, do orçamento e do prazo estabelecidos” (ibidem, 158). Neste caso, valorizam-se as competências de organização de meios e as questões logísticas e financeiras. É interessante notar que apenas a expressão ‘gestor’ surge com o aposto ‘cultural’; ‘produtor’ surge isoladamente, o que parece indiciar que ‘produtor’ seria uma designação mais comum e intrínseca ao universo artístico, enquanto que ‘gestor’ é uma profissão existente em inúmeros sectores de actividade, pelo que necessitaria de tal contextualização. A mesma opção foi feita por Madeira, quando definiu estes dois perfis (ressalvando-se que essa definição ocorreu há duas décadas):

“Gestores Culturais – que gerem toda a parte organizacional de um projecto ou instituição (recursos económicos, humanos, etc.), não tendo de deter uma ideia de programação artística, sendo que, nos casos em que desenvolvem também essa vertente, se podem equivaler, muitas vezes aos programadores. Produtores – privados ou públicos na área da cultura que produzem espectáculos, mas, sem uma ideia sistematizada de programa, podendo trabalhar para um (ou vários) programador(es), ou simplesmente agenciar espectáculos ou obras de forma casuística.”

(Madeira, 2002: xii)

Todos estes esforços de distinção são relevantes numa perspectiva de clarificação do espectro destas profissões, válida sobretudo se tivermos em conta o percurso evolutivo das últimas décadas, mas mantemos que não nos parecem merecer aprofundamento. Com efeito, as distinções que pudemos analisar revelam-se quase todas, no nosso entender: a) precárias, uma vez que a dinâmica do sector das artes

propõe reconfigurações e transformações constantes; b) redutoras, uma vez que procuram fixar distintos conjuntos de competências e esferas de actuação que, na maioria das vezes, se interpenetram e sobrepõem; c) pouco realistas, tendo em conta as práticas de trabalho efectivas, marcadas pela pluriactividade mas também pela crescente contaminação entre as esferas públicas e privadas (que alimentam uma parte substantiva das distinções propostas), bem como pelas tendências de hibridização a que já aludimos e que alguns entrevistados e inquiridos aderem.

Para além disso, se examinarmos com rigor as competências mobilizáveis para cada uma das funções, percebemos que, no essencial, são as mesmas: ambos os perfis referem sempre as dimensões artística, técnica, organizativa e financeira. Vendo o assunto de outra forma, mas chegando a uma conclusão semelhante, Pires afirma: “Se estabelecermos um paralelo entre o mundo empresarial e as funções do produtor suprarreferidas, não podemos ignorar que as funções clássicas da gestão estão presentes no trabalho do produtor, nomeadamente: planear, organizar, dirigir e controlar” (Pires, 2017:64). Também Rubim (2005) desvaloriza a distinção entre as áreas como sendo uma distinção de facto. No seu entender, a prevalência, no Brasil, da nomeação de produtores culturais [sobre a de gestores culturais] seria antes resultado da “ausência de tradição na formação de gestores (...) e da frágil política cultural do Estado nacional (Rubim, 2012:39)”.

Sem prejuízo de analisarmos mais detalhadamente, no segmento seguinte, as esferas de actuação reportadas pelos nossos entrevistados, que dialogam com esta questão ‘produção vs. gestão’, avançamos que o que nos parece variar fundamentalmente a favor de uma ou outra designação não são, realmente, diferenças substantivas em termos de requisitos de entrada/formação ou de competências e saberes, mas sim outras variáveis, sobretudo contextuais, que acabam por determinar a maior identificação com uma ou outra designação, tais como: o enquadramento institucional, a escala do projecto, a senioridade e a relação que estabelecem com a criação artística propriamente dita. Rubim, por exemplo, ao tentar enunciar as diferenças assinalando “três patamares...

- “1. a dos formuladores e dirigente, afeitos ao patamar mais sistemático e macro-social das políticas culturais
2. a dos gestores, instalados em instituições ou projecto culturais mais permanentes
3. a dos produtores, mais adstritos a projectos de carácter mais eventual e micro-social” (Rubim, 2012:40)

... fá-lo recorrendo ao contexto em que operam, mais do que ao que efetivamente fazem, o que está em linha com o que afirmam os nossos entrevistados quanto ao seu percurso e experiência.

Não devemos, portanto, confundir uma discussão académica pertinente no quadro do surgimento e evolução destas profissões recentes, com a forma como ela é experienciada na realidade. A menos que se pretenda discutir a organização da cultura do ponto de vista das políticas e instituições culturais, não parece interessante no plano epistemológico, nem útil no plano prático dos agentes insistir nas diferenças entre as expressões/terminologias como se referissem universos passíveis de serem distinguidos a regra e esquadro. Além de relativamente estéril, esta discussão poderá ter ainda o efeito, nocivo no nosso entendimento, de reforçar o conflito ainda recorrente, que faz equivaler produção cultural a produção executiva e gestão cultural a gestão administrativa, uma distorção que “reduz em muito a área” (Castro e Rodrigues, 2019: 116) e reforça hierarquias, numa altura em que se tornam urgentes os debates em torno de modelos de gestão alternativos e de mudanças de paradigma rumo a maior horizontalidade de estruturas e processos. Algumas das raras incursões recentes neste campo parecem, aliás, convidar, tal como sugerimos, mais a uma perspectiva integradora e comunicante, em nada incompatível com a sub-especialização crescente, de que são exemplo as designações/especializações propostas por Lina B. Frank, relativamente intraduzíveis para a língua portuguesa: *ideas-based producer*, *support-based producer* e *practice-based producer*⁷⁰. Também Daniele Sampaio, referindo-se à distribuição de funções na equipa de produção e gestão do Jerzy Grotowski Institute, chega a uma importante conclusão cujas implicações retomaremos em profundidade no Capítulo 2 (pragmatismo):

“Enquanto a gestão opera projetando caminhos, ampliando as relações institucionais e objetivando resultados (...), cabe aos demais agentes a execução do plano, a avaliação de sua viabilidade, o reconhecimento de seus limites, a resolução dos problemas, a administração dos recursos humanos-econômicos, a busca por soluções, etc. (...). Entendemos, portanto, que gestão e produção são funções que se dependem mutuamente, sob o risco de comprometer todo o trabalho envolvido – inclusive o artístico. Lançamos luz sobre essa questão para problematizar a suposta hierarquia que há entre gestores – normalmente considerados num *status* superior – e produtores – frequentemente

⁷⁰ Termos cujo significado exploraremos no Capítulo 2.

associados aos que ‘executam’ o trabalho, no sentido de execução mecânica, destituída de reflexão, pensamento. A nosso ver, o equilíbrio na distribuição dos papéis de cada função é o que confere a equação justa para a realização plena do trabalho proposto e que será refletida, inevitavelmente, no projecto artístico”. (Sampaio, 2020:156)

Como evoluirá esta dinâmica das designações? Três autores (Zubiria, Abello e Tabares, 1998:20) resumem de forma interessante os possíveis futuros da coexistência destas designações, colocando três cenários: um, no qual a expressão ‘gestão cultural’ inclui e assimila todas as anteriores, sem contradições ou modificações relevantes, limitando-se a subsumir as restantes; no cenário dois, as restantes designações mantêm-se como forma de contrariar a excessiva proximidade da gestão cultural à esfera mercantil; e, por último, um terceiro cenário em que se reconhece que as transformações em curso na dimensão cultural exigem uma nova designação, que ainda não se terá encontrado. Também Castro e Rodrigues propõem “sair do embate terminológico, nominando uma tríplice fusão: produção/gestão/mediação cultural” (Castro e Rodrigues, 2019:119). Na medida em que, como constatámos, as variações parecem ter mais a ver com o enquadramento institucional do que com a natureza destas profissões, parece-nos correcta a afirmação do argentino Jose Luis Melendo. O autor contrapõe que as diferenças existentes não deveriam impedir a afirmação e valorização da designação de gestor cultural, da mesma forma que “um médico será sempre um médico, quer exerça funções na administração pública, numa clínica privada, ou numa ONG” (Melendo, 2010:17). No mesmo sentido vai a opinião de Francesc Cabañés, no mesmo volume, que defende que “devemos caminhar numa direcção similar à de determinadas profissões, como a dos médicos, nas quais ocorre uma determinada especialização (médico dentista, por exemplo) mas mantendo uma base comum.” (Cabañés, in Bonet et al, 2010:181). Este argumento é a favor da estabilização das designações de uma forma compatível com a necessária sub-especialização. Este é um aspecto a que aludem vários dos nossos entrevistados, alegando ser imprescindível avançar na especialização e abandonar o perfil ‘de banda larga’ (‘faz tudo’) que caracterizava – e até certo ponto ainda caracteriza – a profissão, desmerecendo o seu contributo e alcance. Esse argumento é defendido por Cabañés, que diz mesmo que a situação actual é insustentável: “Um sector tão amplo é um sector impossível. Seria como chamar de gestores de construção a todos os que integram a cadeia de valor do sector urbanístico, desde os arquitectos aos pedreiros.” (Cabañés, in Bonet et al,

2010:184). Melendo define estes profissionais como alguém “que torna possíveis e viabiliza os projectos, programas ou planos de uma organização cultural pública, privada ou do terceiro sector; que desenvolve ou dinamiza bens culturais, artísticos ou criativos (...)” (Melendo, 2010:25). Para Carreno, seria “um mediador entre a criação, a participação e o consumo cultural; um profissional capaz de ajudar a desenvolver o trabalho artístico e inseri-lo numa estratégia social, territorial ou de mercado; uma profissão que viabiliza (economicamente, socialmente, artisticamente, politicamente) um projecto cultural.” (Carreño, in Bonet et al, 2010:80). Para Birgit Mandel, tratar-se-ia da “condução organizativa dos processos de criação/produção de artes e cultura” (DeVeraux, 2009:108).

Dada a amplitude das discussões que nos ocupam, e a urgência de outros questionamentos que queremos convocar, admito que não me interessei particularmente por tentar resolver este nó górdio, embora também não me atreva a declarar a sua irrelevância. Por isso, neste segmento, demos alguma atenção à discussão acerca dos contornos que definem – ou afastam – a ‘produção’ da ‘gestão’ cultural e vice-versa, afastando-nos, porém, daquilo que nos parece um academismo infrutífero, e inscrevendo antes essa discussão na questão, mais ampla, da actual turbulência das designações e fronteiras entre as profissões (artista, produtor, gestor, curador, programador, etc...). Indagamos mesmo se essas indistincões, bem como o progressivo à-vontade com que algumas pessoas transitam entre categorias – não serão um elemento potencialmente positivo, que pode contribuir para uma reconfiguração destas profissões e para a efectiva constituição de um campo profissional. Neste sentido, dispensamos o afã conservador e perguntamos: os processos de hibridização e as fronteiras insuficientemente definidas poderão ser um passo para gerar modelos de organização menos segmentados e segregadores? Como afirma um dos nossos entrevistados, “acho que a confusão é bem-vinda” (ET18).

Défice de reflexividade

A análise que temos vindo a fazer acerca da titubeação em torno das designações parece-nos convocar, igualmente, as questões de reflexividade. Se Kay (2014:9) nos diz que “os gestores culturais falam muito *no* seu trabalho, mas não *sobre* o seu

trabalho”, há mesmo quem sugira que é uma espécie de ‘amnésia de classe’ o facto de os produtores e gestores culturais “raramente registarem as suas experiências ou analisarem as suas práticas de trabalho” (Hutschins et al, 2007:40). É por essa razão que nos interessámos pela noção de reflexividade – as perguntas que colocámos durante as entrevistas acerca das designações e identidades profissionais permitiram-nos, até certo ponto, explorar “como é que as pessoas fazem sentido de si mesmas no mundo” (Caetano, 2016:2). Atentar nas disposições, hábitos e modalidades reflexivas dos entrevistados era relevante também na medida em que, como veremos, 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 (Dubois e Lepaux, 2018). A reflexividade seria, pois, uma competência fundamental para o exercício da profissão, na medida em que se constitui como um “instrumento mental que potencia a sua capacidade de agência” e um “recurso mobilizável em circunstâncias complexas” (Caetano, 2016:70). Mas o que acontece quando o contexto em que se dá a reflexividade passa a ser, não a dimensão profissional quotidiana, mas a esfera pessoal, em particular a designação que atribuem a si mesmos enquanto profissionais, e a representação que daí resulta? De facto, é interessante notar como, apesar de o nosso grupo de entrevistadas/os corresponder, em termos biográficos e disposicionais, ao perfil de ‘reflexividade autorreferencial’⁷¹, no contexto das entrevistas as suas disposições e hábitos reflexivos pareciam suspender-se ou ter estado inactivos sempre que era acerca da sua própria profissão que a pergunta incidia. As hesitações (pausas, suspiros) e as dificuldades que revelavam não eram consistentes com o seu perfil de competências discursivas particularmente desenvolvidas, como se estivessem mais habituados a uma ‘reflexividade funcional’, isto, é orientada para a resolução de problemas e para a tomada de decisão’, enquanto que a ‘consciência de si’ estava mais ou menos adormecida. Mesmo tendo em conta as limitações associadas à ‘reflexão-acerca-de-fazer-uma-coisa-enquanto-se-faz-essa-coisa’ (Van Manen, 1999), não deixa de ser surpreendente a forma como quase todos revelaram pouco à-vontade com as perguntas que incidiam sobre a sua identidade profissional, tendo mesmo alguns revelado, após a entrevista, que a mesma tinha constituído

⁷¹ Segundo Caetano (2016:65), as disposições associadas a uma reflexividade autorreferencial são realmente próximas das características dos nossos inquiridos, a saber: grupo fortemente feminizado, bastante qualificado, com memórias de infância e adolescência associadas ao estímulo de actividades culturais, têm a realização pessoal como preocupação central na sua vida.

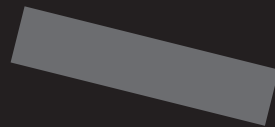
um momento pessoal importante. A entrevista parecia ter sido uma ocasião em que tomavam consciência, pelo menos com maior profundidade, do relativo vácuo em que operavam: por um lado, tornavam-se evidentes as suas dificuldades em identificar-se com uma designação profissional, assim como as dificuldades em descrever a especificidade das suas competências e o seu contributo particular para os projectos em que estavam envolvidos – tomavam consciência do défice de reflexividade individual; por outro, ao serem convidados a reflectir acerca desses temas (auto-designação, circunstâncias de exercício da profissão, reconhecimento, perfil de competências, relação entre criação e produção, etc.), também se davam conta de que as suas práticas quotidianas praticamente não tinham suporte teórico, e eram insuficientemente problematizadas e discutidas entre pares – apontando para um défice de reflexividade do próprio campo da produção e da gestão cultural. Tendo em conta os resultados da nossa investigação, é seguro dizer que, no mínimo, as práticas de interrogação e reflexão acerca da sua prática profissional são assumidas como insuficientes pela generalidade dos entrevistados, sendo plausível a hipótese de que os problemas de auto-designação e identidade a que aludem estejam de alguma forma relacionados com este duplo défice de reflexividade (individual e do campo). Podemos mesmo questionar, articulando este défice com o processo inacabado e conturbado de profissionalização a que a acabámos de aludir, se será possível que estejamos relutantes ou nos dediquemos pouco a 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? A ausência/incipiência de associações profissionais e fóruns dedicados, a redução da profissão à esfera pragmática (cf. Cap. 2), e a dificuldade em fazer emergir um ‘discurso da prática’ concorrerão, simultaneamente, para reforçar e resultar num acentuado défice de reflexividade, com efeitos na discussão e cooptação de determinadas designações/nomenclaturas/identidades.

Nenhum dos diversos factores que analisámos explica, isoladamente, a persistência das dificuldades terminológicas em torno destas profissões, mas a sua consideração global permite perceber melhor a situação actual, as discussões em aberto e os desafios que ainda se perfilam no horizonte. Como dissemos, não iremos, no contexto desta investigação, propor mais uma definição de cada uma das profissões, nem elaborar demoradamente acerca das suas diferenças, uma vez que – já o afirmámos – consideramos esse exercício precário, redutor e, em certa medida, estéril. Consideramos, aliás, que tal não passaria de um passatempo para

especialistas não fosse a sua conexão com as dificuldades de reconhecimento (auto-reconhecimento e reconhecimento social), a que muitos profissionais aludem. Assim, para além de tomarmos todos estes factores em conta, devemos olhar em profundidade para a experiência concreta das produtoras e gestoras a operar no terreno, no sentido de perceber se podemos corroborar a suspeita de Cunha quando diz que “a imprecisão parece ser consequência de uma certa dificuldade de se impor de forma mais objectiva no mercado de trabalho” (Cunha, 2007:120). É o que faremos no capítulo seguinte: problematizar o lugar que ocupam produtoras e gestoras no actual contexto das estruturas de artes performativas, sobretudo a partir da relação que mantêm com a esfera artística, no sentido de densificar a questão da sua legitimação e especialização, e, por conseguinte, se fará ou não sentido reavaliar e adaptar as nomenclaturas em uso.



Capítulo 2 —
criação artística
e produção:
anatomia de uma relação



2.1 Produtores e gestores culturais – uma aproximação caracterizadora

Apontamentos metodológicos

Conforme descrevemos em detalhe na Introdução, este estudo recorreu a um conjunto diversificado de métodos e momentos de inquirição no terreno, dos quais se destaca a realização de 26 de entrevistas individuais a um conjunto diversificado de gestoras e produtoras culturais activas no campo das artes performativas, às quais se juntam outras seis entrevistas, num total de 32. Nesta primeira aproximação, sobretudo atenta às trajectórias profissionais, os dados foram analisados através de uma grelha interpretativa das diferentes formas de capital, designadamente capital educacional, capital social e capital cultural, a partir de Bourdieu (1987). Assim, procurámos compreender o contexto familiar, escolar e as experiências sociais em termos de familiarização com a prática artística que possam ter influenciado a escolha e/ou favorecido ou dificultado o acesso a um percurso na área da produção e gestão cultural. Dado o processo de profissionalização recente a que aludimos no capítulo anterior, procurámos, igualmente, perceber de que forma é que a ‘escolha’ destas profissões foi vivida, como se deram os processos de entrada na profissão / no mercado de trabalho, bem como quais os elementos, designadamente em termos de formação, que consideram terem sido determinantes na sua profissionalização.

Trajectórias: múltiplas e pessoais

Uma clara maioria (74%) dos nossos entrevistados provém de contextos familiares sem constrangimentos económicos, e uma maioria significativa (70%) refere que a sua família tinha hábitos culturais regulares, sendo apreciadores, consumidores e, em alguns casos, praticantes de artes. Muitos referem experiências precoces de fruição cultural, acompanhados pela família (visitas a exposições, idas a espectáculos) e, em alguns casos (minoritários) a proximidade da família às artes terá conduzido mesmo a pequenas experiências informais de trabalho, ainda antes da idade adulta:

“Sempre tivemos um ambiente familiar muito virado para livros, para os filmes, e não só: o meu pai 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!” (ET6)

“Todos os Verões vinham quinze artistas, ficavam em nossa casa, todos a dormir em cima uns dos outros. (...) 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!” (ET18)

Mas as experiências que os sujeitos mais identificam como ‘determinantes’ do seu gosto pelas artes (e, em muitos casos, das suas escolhas profissionais) são as relacionadas com a prática artística precoce e/ou a participação cultural em grupos de teatro escolar/amador.

“(...) 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.” (ET3)

“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.” (ET10)

É muito vincada, nos seus discursos, a importância das aproximações à esfera artística no contexto escolar, e isso passa-se independentemente da idade. Há mesmo uma prevalência de memórias que os sujeitos consideram relevantes para a sua trajectória ligadas a experiências já durante a universidade:

“Fiz teatro universitário durante nove anos, o que acabou por ser determinante para as minhas escolhas profissionais.” (ET22)

“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.” (ET19)

Essas experiências parecem ser relevantes ao ponto de superarem os contextos familiares menos próximos das artes, como é o caso de ET14 ou de ET16, cujos pais tinham a 4.^a classe e que, até chegarem à licenciatura, praticamente não tinham hábitos de participação cultural⁷²:

“[Lembro-me] 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.” (ET16)

“Essa professora dizia-nos 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

⁷² Referimo-nos, evidentemente, à noção de participação cultural enquanto participação na esfera da ‘cultura institucionalizada’, que, como sabemos, não subsume outras instâncias e contextos de participação cultural.

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.” (ET14)

O contexto familiar/de socialização, em geral, e as possibilidades precoces de contacto com a esfera artística parecem ser, de facto, determinantes nas trajetórias de produtoras e gestoras, mas não podemos afirmar que isso resulta num recrutamento social unívoco. Com efeito, em alguns casos (designadamente, ET14, ET16 ou ET22), o contexto familiar economicamente menos favorecido e a ausência de referências de participação culturais na infância e adolescência não os impediu de, a partir do acesso ao ensino superior, construírem um percurso de aproximação ao campo cultural.

De certa forma contrariando estes dados acerca dos contextos familiares relativamente favorecidos e com hábitos culturais enraizados, vários entrevistados relatam que a família terá oferecido resistência à sua escolha de uma carreira no campo cultural. Os dados revelam ainda que terá sido um fenómeno transversal, em termos de idades, geografia e grau de intensidade da proximidade da família às artes:

“Para os meus pais o teatro estava fora de questão (...) naquela altura não era de todo um caminho profissional evidente” (ET1)

“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 e mal, achava que eu tinha muitas qualidades e que estava a desperdiçá-las.” (ET10)

“Os meus pais nunca estiveram plenamente em paz com as minhas escolhas e durante muito tempo não viram o meu trabalho como uma profissão real” (ET22)

Mais interessante ainda é notar que, mesmo nos casos em que não existiu resistência à frequência de um curso no campo cultural, a opção pela área de produção e gestão cultural, em particular, não é bem acolhida/compreendida pela família, mesmo, de novo, tratando-se de famílias economicamente favorecidas e com hábitos culturais regulares, como é o caso de ET4:

“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.” (ET4)

De facto, a escolha desse caminho profissional parece ser quase sempre, ainda, uma “opção muito difícil de ser sustentada”, como afirma Cunha (2007:100), na medida em que subsistem “uma série de representações em torno dessa profissão, vista como uma actividade que não proporciona estabilidade profissional” ...

“Hoje em dia os meus pais estão tranquilos, porque vêm 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.” (ET14)

...o que, conseqüentemente, pode gerar tensões e incompreensões no seio familiar e no próprio meio social. A dificuldade dessa escolha também está relacionada com o facto de, como vimos no capítulo anterior, o processo de profissionalização da área não estar totalmente concluído. Trata-se ainda de uma profissão ainda em processo de construção, na qual as regras, estatutos e direitos não estavam, e ainda não estão, totalmente definidos e que, até há bem pouco tempo, “não era absorvida de forma integral e consistente no próprio campo cultural, muito menos pelos outros sectores que compõem a sociedade” (Cunha, 2007:101). Helena Cunha refere-se ao Brasil mas, como vimos, o mesmo é aplicável a Portugal, diferentemente do caso francês, por exemplo. Aliás, na pesquisa levada a cabo por Dubois, e centrada no contexto francês, a influência de um legado familiar onde existissem práticas culturais desempenhava um papel muito mais directo “em fazer da cultura uma opção de carreira viável” (Dubois, 2019:45), o que não deve ser dissociado da muito maior estruturação do campo nesse país. Mesmo para os próprios, a área não surge como evidente, não se configura desde o início como uma ‘profissão’ (para já não falar de uma ‘profissão’ viável e económica e socialmente reconhecida). Para a maioria, o percurso até conceberem esta área como uma possível profissão fez-se aos poucos, tacteando e, sobretudo, experimentando:

“Fiz produção em trabalhos da escola, de forma mais ou menos inconsciente, porque eu nem tinha muita noção que produção era uma profissão. Aos poucos comecei a perceber que havia ali uma possibilidade, um outro caminho para estar dentro do universo da criação artística” (ET25)

“Aos poucos começou a fazer sentido que o mundo dos espectáculos pudesse vir a ser o meu futuro profissional” (ET16)

Uma fatia significativa (39%) declara que, na altura de escolher um curso superior, não sabia muito bem o que estudar, até pela dificuldade em identificar cursos compatíveis com uma área que não sabiam delimitar ao certo. Sabiam que queriam trabalhar na área artística, mas não como artistas:

“Não havia muita oferta [de formação superior] para quem estivesse interessado em ter uma profissão ligada às artes mas que não quisesse necessariamente ser atriz” (ET1)

“Quería estar no mundo das artes mas não sabia em que lugar, não era artista” (ET19)

Essa aproximação lenta e difusa está em linha com as conclusões de investigações similares que temos vindo a referir, Dubois (2019) e Cunha (2007). Dubois, por exemplo, menciona também que na sua amostra quase metade dos respondentes (candidatos a formações em gestão cultural) diz querer trabalhar no sector cultural sem mencionar uma área específica. E este investigador encontra mesmo uma correlação, mutuamente conveniente, entre esta “fluidez ou indeterminação” e a possibilidade que uma profissão ainda em construção oferece, no sentido de poderem ‘moldar’ os seus contornos de acordo com a sua personalidade e aspirações (2019:24). Dubois apelida este fenómeno de ‘incerteza projectiva’, no sentido de que os indivíduos projectam as suas características pessoais nos empregos que procuram.

“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.” (ET22)

“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 (...)” (ET13)

De certa forma, a abertura e as disposições heterogêneas que apresentam parece antecipar – e encaixar-se – na “ausência de linearidade das trajetórias profissionais esperadas: em vez de fazer progresso normal ao longo da sua carreira no mesmo trabalho”, os produtores e gestores culturais irão muito provavelmente experienciar uma sucessão de trabalhos compreendendo “funções multi-facetadas que podem variar de um contexto para outro. Neste sentido, a ambiguidade dos seus ‘planos de carreira profissional’ (...) reflecte a sua antecipação realista das trajetórias de futuro que são muito difíceis de prever” (Dubois, 2019:69). Muitas vezes, de facto, os nossos entrevistados dizem que só a partir do trabalho ‘x ou y’ é que compreenderam e/ou identificaram a sua profissão e em bastantes casos esse reconhecimento foi tardio (como acabámos de ver quando nos debruçámos sobre as nomenclaturas e auto-designações profissionais):

“Quando comecei a trabalhar em produção, não havia o papel do produtor, os meus filhos não sabiam explicar na escola o que eu fazia” (ET8)

“Acho que quando comecei a trabalhar no Rivoli, em 1990 penso, foi quando passei a ser ‘produtora’”(ET6)

Para Cunha, estas opções são muitas vezes “tomadas de forma quase intuitiva”, sendo os sujeitos “impulsionados pela própria mudança no mercado de trabalho, quando se torna mais evidente a necessidade de profissionalização do sector (Cunha, 2007:98), e é isso que verificamos, igualmente, no nosso trabalho de campo. Algumas pessoas dizem mesmo que nunca chegaram “propriamente a tomar uma decisão, as coisas foram acontecendo” (ET6), e outros relacionam mesmo a profissionalização e o crescimento da área como razão para se aproximarem dela: ET7 trabalhava numa outra área do campo cultural, quando “o facto de a gestão cultural em Espanha estar muito desenvolvida [lhe] despertou a atenção”. Tudo isto são sinais de que a sua profissionalização (individual) estava a dar-se praticamente ao mesmo tempo da profissionalização do campo, o que também explicará a extraordinária diversidade de áreas de conhecimento/formação inicial característica da área.

Os nossos dados revelam uma predominância das formações iniciais em áreas artísticas (48%) e das ciências sociais e humanidades (52%), variando entre História/História da Arte, Gestão do Património, Estudos Artísticos, Antropologia, Sociologia, Escultura, Ciência da Informação, Arquitectura, Fotografia, Direito, e, claro, Teatro e Dança, uma diversidade que atravessa as gerações, embora sejam, entre os mais novos, ligeiramente menos comuns as origens no Direito e na História, e ligeiramente mais comuns as formações mais direccionadas, como os Estudos Artísticos ou a Produção (enquanto ramo de curso de Teatro). Trata-se, no entanto, de variações ligeiras, confirmando a ampla base de recrutamento em termos de cursos superiores que continua a marcar esta área, e que será, aliás, consistente com a sua natureza multidisciplinar. A amplitude e diversidade de qualificações de entrada mantém, assim, este campo como um campo de trabalho aberto à “participação interprofissional” (Cunha, 2008:120), uma ‘família de ocupações’ (DiMaggio, 1987), cujo núcleo pode ser considerado fragmentado (DeVeraux, 2009) ou opaco (Chong, 2002). No entanto, segundo Dubois (2019:22), esta indefinição não é necessariamente uma falha, a menos que tomemos “os sectores profissionais mais formalizados como medida para avaliar todos os grupos profissionais (Abbott 1988; Demazière e Gadéa 2009)”. Aliás, tal como discutiremos mais à frente, permanece em aberto o debate acerca da adequação de cursos direccionados (de produção e gestão cultural) no 1.º ciclo, em detrimento da diversidade de proveniências actual. Em vez de esta amplitude “constituir uma imperfeição passageira que precisa de ser corrigida, pode bem ser um dos factores que explica a razão de os indivíduos prosseguirem com estas carreiras: a diversidade de percursos de acesso faz com que a gestão cultural pareça uma área relativamente aberta, e a definição flexível das ocupações permite o envolvimento de agentes com motivações diversas, oferecendo-lhe um grau de liberdade nos seus empregos e tornando a ideia de falhanço aparentemente mais distante” (Dubois, 2019:22). A relativa indefinição das suas opções iniciais, conjugada com a diversidade de licenciaturas que escolheram fazer, não belisca, de modo nenhum, a convicção de que acabarão por ter escolhido a profissão que desejariam...

“Na verdade, eu gosto muito disto, não me vejo a fazer outra coisa”. (ET20)

“Não me vejo a fazer outra coisa a não ser isto”. (ET16)

“Dedico-me muito ao trabalho, gosto muito daquilo que faço, mesmo muito!” (ET25)

...como também reportam Cunha – “ficou muito evidente nos relatos a paixão que todos têm pelo que fazem, a certeza de que escolheram o caminho profissional certo apesar das dificuldades e das incertezas que sempre estiveram presentes durante o percurso trilhado por cada indivíduo aqui entrevistado (Cunha, 2007:104)” e Dubois – “na larga maioria dos casos estamos perante escolhas claramente realizadas, pelo menos no que diz respeito à atracção pelo sector cultural” (2019:63). O facto de não existir uma via única de entrada para estas profissões e de, nelas, a legitimação se fazer sobretudo através da experiência prática (à semelhança do que acontece com os programadores culturais, segundo Madeira [2002:34]), não deve dissuadir-nos de atentar no altíssimo nível educacional que lhes dá acesso. Com efeito, 100% dos entrevistados possuem uma licenciatura e quase metade (43%) uma pós-graduação ou mestrado. Isto significa que, à semelhança do que notou Madeira, apesar de não existir “uma aprendizagem académica que permita formar especificamente programadores [leia-se, no nosso caso, produtoras e gestoras] culturais em Portugal, não existe um total afastamento do campo académico na legitimação da profissionalização” (Madeira, 2002:32). Neste aspecto, estas profissões parecem estar em linha com outras ocupações culturais em geral, onde são habituais altos níveis educacionais (Dubois, 2019; Martinho, 2013). No mesmo sentido, é elevadíssimo o número de profissionais com formação especializada (mesmo que não conferente de grau): mais de dois terços (74%) procuraram um curso de especialização/aprofundamento durante a sua vida profissional. A dimensão e duração da nossa pesquisa não permite responder à hipótese de que este aumento do nível educacional se acentue a cada geração, como supõe Dubois (2019:32). À semelhança do que refere este investigador, a ausência de dados longitudinais impede-nos de perceber com precisão estas dinâmicas. Ainda assim, parece claro que a competição nesta área é elevada, o que reforçará a importância dos diplomas especializados para os que chegam de novo (Chauvel 1998, citado por Dubois, 2019). Será que o “facto de serem as mulheres quem mais detém capital educacional ajuda a explicar porque existem mais mulheres do que homens nestas carreiras”, conforme argumenta Dubois (2019:8)? Iremos discutir este assunto no Capítulo 4 (‘Cf. ‘O complexo feminino’), mas, para já, constatemos o óbvio: quase 80% dos entrevistados eram mulheres⁷³, o que tem correspondência em estudos

⁷³ Foi a vontade de verificar e problematizar este facto que me levou a titular o livro a que já fiz referência no feminino: “AS PRODUTORAS...”

noutras geografias e contextos (Dubois e Lepaux, 2018; Cuyler, Durrer e Nisbett, 2020). E, se é difícil ter dados rigorosos acerca da situação em Portugal, dada a ausência de dados sistemáticos e de recorte micro, podemos inferir de estudos e relatórios de outros países⁷⁴ que existirá, neste sector, uma brecha de género vertical, em que as mulheres estão sobre-representadas em funções de suporte, e sub-representadas nas áreas criativas (enquanto directoras artísticas, escritoras, encenadoras, etc.). É em face de dados como estes que temos de problematizar, então, o predomínio das mulheres nas áreas da produção e da gestão cultural, pois ele pode indiciar uma das múltiplas formas que a desigualdade tem de se expressar, de forma aparentemente benigna, nas profissões e no mercado de trabalho cultural.

Não há, pois, forma de procedermos a uma análise crítica dos perfis dos produtores e gestores culturais que entrevistámos sem inscrevermos essa análise na consideração da desigualdade existente na *composição* da força de trabalho da cultura e das artes. Ampliar muito mais a nossa reflexão acerca do tema (ao qual ainda voltaremos, no entanto, no Capítulo 4) sairia fora do escopo deste trabalho, mas é útil para sinalizar necessidades de investigação futuras: desde logo, são necessários estudos que relacionem as remunerações efectivas por categoria funcional e por género, bem como estudos acerca dos modelos de recrutamento e de tomada de decisão dentro das organizações culturais, independentemente da sua dimensão, e da formação e organização das respectivas lideranças.

O último aspecto que queremos iluminar relativamente às trajectórias múltiplas e pessoais é a dos processos de entrada na profissão propriamente ditos: os processos de recrutamento e de inserção no mercado de trabalho. Com efeito, a partir da nossa análise introduzimos uma variação nas duas formas primordiais de entrada que Cunha havia descrito, a saber: (um) a “experiência construída no cotidiano das práticas culturais (...), um acontecimento quase casual, pois os sujeitos foram levados pelas circunstâncias e oportunidades ao ofício próprio do gestor cultural” por oposição (dois) a “uma escolha já consciente de inserção como profissionais de gestão cultural mediante a formação sistemática e o reconhecimento dos pares, apresentando-se bem mais objetiva e direcionada como escolha profissional.” (Cunha, 2007:138). Com efeito, os relatos biográficos dos nossos entrevistados não nos permitem situá-los com clareza nesse esquema. Se, por um lado, parece

⁷⁴ Por exemplo, o relatório *I Informe sobre la aplicación de la ley de Igualdad en el ámbito de la cultura dentro del marco competencial del Ministerio de Cultura y Deporte*, Outubro 2020, Observatorio de Creación y Cultura Independiente; ou o relatório *Gender Equality. Gender Balance in the Cultural and Creative Sectors*, Voices of Culture, 2019.

ser certo que os indivíduos mais velhos foram encontrando a produção e a gestão de forma mais ‘acidental’ e após, por vezes, terem dado início a outras carreiras (ET2,ET6,ET8,ET10, ET12), a trajectória dos restantes não é compatível com a descrição de Cunha, de uma escolha ‘já consciente de inserção’ enquanto profissionais da área, como vimos pelas descrições que fazem da sua aproximação progressiva à profissão, bem como pelas hesitações que ainda revelam relativamente à sua (auto)designação. Parece ser evidente, no entanto, uma formalização crescente dos processos de recrutamento: vários entrevistados, sobretudo mais novos, acederam a empregos na sequência de anúncios ou, mais frequentemente, através de oportunidades veiculadas por amigos e colegas, o que, indirectamente, sinaliza a existência de pares, pertencentes a um mesmo ‘universo de profissionais’, mas essa tendência de formalização não é acompanhada por um aumento do grau de especificação dos anúncios – a amostra que recolhemos em 2021, justaposta à de 2016-2018, não apresenta variações significativas nos indicadores que analisámos, sendo idêntica à que descrevemos anteriormente.

Os cursos de formação especializada que muitos frequentaram, com destaque para o ‘Curso de Produção e Gestão das Artes do Espectáculo’, promovido pelo Fórum Dança terão sido fundamentais no estabelecimento paulatino de um universo de agentes, e importantes na disponibilização aos alunos de um conjunto alargado de contactos de profissionais activos no terreno. Apesar de ser mais frequente nos entrevistados mais novos, a formação especializada não surge mais vezes mencionada nos anúncios de emprego, donde deduzimos que “não se converteu até agora num requisito de acesso para os postos de trabalho na área” (Martinell 2001:30).

“Ninguém te ensina a ser produtora, a formação académica não foi fundamental.” (ET13)

“Não foi o meu currículo que foi determinante, foi a coincidência de nos termos cruzado num festival.” (ET14)

“O meu início foi muito autodidacta e espontâneo, ia a passar em frente ao teatro, não houve uma candidatura, existiu apenas uma afinidade intelectual.” (ET4)

Começar a trabalhar na área não é algo que os agentes repute de difícil, bem pelo contrário. Afirmam que “entrar no mercado de trabalho da produção foi fácil” (ET15) e que “na produção é relativamente fácil fazer primeiros trabalhos” (ET13). (As dificuldades parecem vir mais tarde, em termos de condições de trabalho, desgaste, perspectivas de futuro. Já lá iremos). Produtoras e gestoras não costumam, diferentemente de programadores ou curadores (Madeira, 2002:43), ser contratados ‘por convite’ – o que talvez se possa relacionar com o ‘lugar’ que ocupam nas estruturas artísticas, algo que ficará mais explícito no próximo capítulo. Pelo menos metade refere explicitamente a importância, enquanto facilitadores da sua inserção no mercado laboral, de experiências de voluntariado, de estágios e de bolsas, com destaque para os estágios mais formalizados (e remunerados), como os do IIEFP ou os que foram promovidos no contexto de programas ou cursos específicos. Estas dinâmicas, bem como o acesso a formação especializada em produção e gestão cultural mais cedo no percurso profissional, são claramente mais evidentes nas trajetórias de produtoras e gestoras mais novas, pelo que, tendo estes vários aspectos em mente, é possível, efectivamente, fazer pelo menos uma distinção, mesmo que ténue, entre “uma geração que se profissionalizou com base no experimentar/fazer” (ET25) e uma geração que já acedeu à profissão com algumas noções e ferramentas do campo. Esta é uma clivagem não isenta de interrogações...

“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. (...) 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.” (ET6)

“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.” (ET13)

...mas que, inevitavelmente, aponta para o futuro. É que o recorte geracional dos nossos entrevistados, e o carácter recente destes cursos específicos, fazem com que seja ainda relativamente cedo para discutir cabalmente a sua adequação e impacto.

Produtores e gestores culturais: Como trabalham?

Já afirmámos na introdução a esta investigação que não pretendíamos contribuir para o pragmatismo hegemónico que parece imperar quando se aborda o trabalho nas artes. Pese embora compreensível, dado o persistente subfinanciamento da actividade artística e a precariedade em que largamente assenta, esta orientação pragmática arrisca esvaziar o propósito e a urgência de quaisquer contributos que se situem fora da análise da esfera material das condições de trabalho nas artes. Outras vezes, a situação de vulnerabilidade económica e social dos trabalhadores das artes e da cultura parece transformar as reflexões que em seu torno se realizam em projectos de combate, tendo frequentemente como seu ‘interlocutor fantasma’ o Estado, em geral, ou os sistemas de financiamento das artes em particular. A nossa investigação ambiciona constituir-se como um complemento dessas investidas, ao tomar as profissões de produtor/a e gestor/a cultural como ‘posto de observação’ para analisar um conjunto de dimensões materiais e imateriais do trabalho nas artes performativas, sem no entanto necessariamente associar as transformações que se prefiguram como um domínio de intervenção directa do Estado, antes iluminando possibilidades diferenciadas de actuação que passam, em primeira instância, pelo modos como os diversos agentes do campo se vêem a si mesmos, se vêem uns aos outros, e se organizam para trabalhar juntos⁷⁵. Nesse sentido, optámos por não explorar em detalhe as suas situações contratuais-laborais ou remuneratórias, privilegiando antes a análise e discussão de outros aspectos acerca das condições – práticas, simbólicas e organizativas – do seu trabalho. A liberdade que reclamamos a este respeito só é possível, no entanto, graças à robustez dos contributos científicos que têm sucessivamente vindo a documentar o contexto económico-social do trabalho artístico. Em particular, a nossa análise é devedora do trabalho prévio de Assche (2019), Borges (2020), Pewnny (2011), Quintela (2017), McRobbie (2016) Menger (2005), entre outros que descreveram as especificidades do trabalho cultural e criativo, os seus modelos, modos e condições de trabalho e possibilitaram a iluminação dos seus paradoxos: precariedade e atomização,

⁷⁵ Embora a forma como as disposições da política cultural enquadram e condicionam os modos de produção seja continuamente examinada. Concretamente, no Capítulo 3, veremos como algumas modalidades organizativas, por exemplo, são incentivadas pelo actual quadro normativo e discursivo, em detrimento de outras.

baixas remunerações, instrumentalização do desejo de realização individual e da mobilização identitária; e daqueles que estabeleceram onexo entre os modos de trabalho nas artes enquanto protótipo de novos modos de trabalho no capitalismo tardio. O trabalho de Chiapello e Boltanski (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, foi seminal na medida em que estabeleceu o fenómeno de acomodação mútua entre as formas de trabalho e organização das actividades criativas e os requisitos do sistema capitalista neo-liberal. De facto, nos últimos anos, particularmente durante a pandemia, ter-se-á tornado evidente a fragilidade de um sistema quase exclusivamente baseado no trabalho *freelance*, e são hoje sobejamente conhecidos os argumentos que co-responsabilizam a classe artística por uma adesão ao modelo neo-liberal. Destacadamente, Boltanski e Chiapello (1999, reed.2017) deixaram claro que os anseios por menos hierarquia, mais flexibilidade, combinados com a *crítica artística* que colocou ênfase nas questões identitárias e de autonomia, terão contribuído para o enfraquecimento da crítica social da exploração, e para a reprodução da lógica neo-liberal, interessada no sucesso de trabalhadores individuais/empreendedores competitivos, altamente motivados e auto-geridos.

Com efeito, se considerarmos estas grandes linhas que recorrentemente têm servido para caracterizar o trabalho artístico, não encontramos razões para, genericamente, excluir os/as produtores/as e gestores/as desse retrato, sendo bastante claro, tanto nos estudos recentes (como os levados a cabo pelo OPAC⁷⁶) como nas trajectórias e discursos que analisámos, que enfrentam as mesmas vulnerabilidades. No que diz respeito à estruturação do trabalho, produtoras e gestoras, tal como artistas, desempenham um trabalho imaterial de forma flexível no contexto de projectos temporários, estando para tal em situação de *multi-tasking* e *networking* contínuo e de *'stand-by permanente'* (Standing, 2011), uma vez que parar ou mesmo abrandar é percebido como podendo levar ao risco inoportável de 'perder oportunidades'. Neste aspecto, já referimos anteriormente que o intenso 'nomadismo profissional' no campo da produção e da gestão, a reboque de projectos que se sucedem e sobrepõem mas também em virtude do processo específico de profissionalização-em-exercício, incentivador da mobilidade e da acumulação de um portfolio diverso de competências, pode sobre-expor estes profissionais à precariedade que decorre do trabalho ao projecto, mas não existe investigação longitudinal capaz de suportar esta hipótese. Na

⁷⁶ OPAC – Observatório Português das Actividades Culturais.

verdade, as especificidades do trabalho artístico em termos da sua relação com a precariedade interessam-nos menos que outros aspectos do trabalho nesta área, já que, no que à precariedade propriamente dita diz respeito, ela corresponde cada vez mais a um processo de precarização transversal a toda a sociedade (ainda que atinja de forma diferenciada indivíduos com capital social e educativo distinto). Nesse sentido, adoptamos a definição de precarização proposta por Van Assche, enquanto “processo de normalização da insegurança sócio-económica” (2019:20), e constatamos que esta é perfeitamente discernível na situação profissional e pessoal dos nossos entrevistados, através de uma combinação resultante da degradação e transformações dos direitos laborais (ou da ausência deles) com as particularidades do trabalho no campo artístico, sobejamente conhecidas: informalidade das relações laborais, vínculos contratuais inexistentes ou intermitentes, 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, entre outros aspectos.

Relativamente à instabilidade laboral e às baixas remunerações, são vivenciadas pela maioria dos nossos entrevistados (designadamente, ET 3, ET 4, ET 6, ET 9, ET 13, ET 14, ET17, ET19, ET20, ET24), que relatam ser “mal pagos”, ter passado por “momentos de dificuldade”, não ter acesso a contratos ou, quando tiveram, isso acontecer já largos anos após a entrada no mercado de trabalho. ET4 oferece uma síntese: “A minha relação formal com o trabalho (...) tem sido muito infeliz”. A excepção vem das pessoas que trabalham, actualmente, no sector público que ou são omissas relativamente aos aspectos contratuais e remuneratórios do seu trabalho (ET 2, ET10, ET15, ET21) ou relatam experiências diferentes:

“Tenho um historial muito pacífico com o lado formal do trabalho, talvez porque trabalhei sempre no sector público. 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”. (ET23)

É, aliás, o contexto institucional de enquadramento e não a profissão que constitui o elemento definidor das condições laborais de que beneficiam, tal como indica Cunha (2007:3): “O seu estatuto social e o salário variam enormemente em função do tamanho e dos recursos da organização onde se inserem. Mesmo que desempenhem funções similares, há um abismo entre o salário de um gestor cultural num grande teatro nacional ou numa pequena companhia independente.”

Ora, se pode considerar-se normal que existam variações em função da escala e do orçamento de cada organização, em diversas outras profissões essas variações não parecem ser tão expressivas como no caso das artes, fruto da quase total desregulação deste mercado de trabalho. É neste contexto que temos de enquadrar dois fenómenos claramente perceptíveis no campo da produção – a fuga para o sector público e a saída da profissão a favor de outra, similar, mas que é tida como gozando de maior estatuto e benefícios. A isto alude ET23: “Alguns mudam de profissão (...) por uma questão de estatuto. Há muitos produtores que passam a fazer programação, por exemplo.” Na sua análise dos programadores culturais Madeira já fazia, recorrendo a Raymond Moulin (1992:212) a análise de que a “preocupação de estabilidade (...) é paralela à estratégia de sobrevivência face à intermitência”, traduzindo-se muitas vezes “na integração profissional em instituições burocráticas ou em vias de burocratização” (Madeira, 2002:30). Na nossa análise esta dinâmica confirma-se, cruzando-se neste ponto as questões estritamente laborais e remuneratórias com a instabilidade gerada pelo trabalho a projecto. ET14 explica: “Quando vives ao sabor de um possível subsídio, e a estabilidade tua vida é ameaçada de dois em dois anos, é violento”. Na esteira do trabalho de Menger (2014) acerca das incertezas constitutivas do trabalho artístico, Van Assche começa por afirmar que o núcleo central da precariedade artística assenta na incerteza acerca da recepção do seu trabalho, mas avança para uma importante distinção, na qual também nos revemos, entre o núcleo precário do trabalho artístico (ontologicamente incerto na sua natureza, realização, recepção, finalidades) e a precariedade enquanto distribuição desigual de riscos e de protecção social, que se encontra já no domínio do que as sociedades entendem ou não proteger e financiar. Esta distinção parece-nos particularmente importante, na medida em que se tem tornada clara a dinâmica de auto-precarização dos trabalhadores das artes, que, por força da sua escolha de trabalhar neste campo, têm estado disponíveis para sacrificar benefícios materiais em troca da possibilidade de exercer a actividade que elegeram, tornando-se assim sujeitos susceptíveis de exploração. Como vimos, também os/as produtores/ /as fizeram uma escolha deliberada por trabalhar no campo das artes, pelo que a ‘auto-precarização’ lhes é, igualmente, aplicável. Distinguir, no plano sociológico, a sua susceptibilidade à precarização da ‘precarização governamental’ (Lorey, 2006:198) enquanto resultado das políticas neoliberais, será importante para que as produtoras e todos os outros trabalhadores culturais possam renegociar a sua situação de precariedade, sem a entenderem como uma fatalidade pela qual seriam,

em última análise, duplamente responsáveis – por terem escolhido trabalhar nas artes e por “sofrerem da ideia de que o espectáculo deve acontecer” (ET20), isto é, por se entregarem ao trabalho a despeito das dificuldades económicas. Ainda nas palavras de ET20: “Tive durante muito tempo uma visão romantizada das estruturas teatrais, [alimentava] a ideia de que o que eu ganhava era secundário face a outras coisas, outros valores”⁷⁷.

Em estreita relação com esta configuração instável, precária e fragilmente remunerada está a predominância do trabalho por projecto, a que já aludimos. Actualmente, no contexto das artes performativas como em qualquer outra área, ter ou oferecer um contrato de trabalho de longa duração, ou por tempo indeterminado, é, cada vez mais, uma espécie de ‘anomalia’ na ordem social de um mundo que parece ter transitado, definitivamente, para a ‘era dos projectos’. Se tivermos em conta o cenário de atomização, fragmentação e altíssima individualização do trabalho nesta área, os efeitos no panorama organizacional das artes dificilmente constituirão surpresa: o trabalho permanente, dentro ou fora do contexto de uma companhia, foi substituído quase integralmente pelo trabalho temporariamente enquadrado num ou em vários projectos – “as pessoas estão espalhadas por muitas coisas (...)”, como explica ET31.

Convém mantermos presentes que a profissionalização-em-exercício, a própria trajetória incompleta da profissão e a ‘paixão’ traduzida na escolha deste caminho profissional são muitas vezes confundidos, já que nem todos associam a lógica de projectos à precariedade:

“Este projecto transformou-se num projecto de vida. (...) Isso condiciona a forma como tu vês o teu próprio trabalho.” (ET24)

“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. Esta profissão ocupa uma grande parte do meu espaço e da minha vida pessoal. Vivo muito do meu tempo para os projectos.” (ET5)

Em todo o caso, é certo que os efeitos da lógica de projectos são amplificados pelo “ciclo vicioso de procurar financiamento” (Van Assche, 2019:3), uma vez que a

⁷⁷ Ao longo dos três anos que durou a nossa pesquisa de campo, e particularmente na sequência da publicação de “AS PRODUTORAS” e das várias circunstâncias de conversa e reflexão geradas a esse propósito, fui notando um progressivo distanciamento das produtoras relativamente a este discurso. Parece-me que articulam de forma cada vez mais clara a distinção entre a paixão pelo que fazem e as condições em que trabalham. Voltarei a este e outros sinais de evolução mais à frente.

maioria dos apoios disponíveis são temporários e condicionais. Não estamos apenas a lidar com a extraordinária aceleração do tempo nem com os efeitos que provoca no mercado de trabalho, ou no conceito de emprego, mas também a assistir à erosão das ‘instituições’ que organizavam o nosso mundo e em redor das quais criávamos sentidos de vida. Richard Sennett, destacadíssimo sociólogo das mutações do capitalismo, diz mesmo que esta transformação do regime temporal de trabalho tem uma implicação ética significativa: “trabalhar de forma adversa a lógicas de longo prazo abala os fundamentos do carácter humano” – uma afirmação tão contundente que somos tentados a descortinar nela um certo exagero nostálgico. Mas Sennett explica: o facto de as instituições serem agora “fugazes e erráticas nos seus quadros temporais priva os indivíduos do sentido de movimento narrativo”, isto é, torna-se mais difícil projectar o curso da nossa vida, claro, mas, sobretudo, desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida, forçando o indivíduo a “prescindir de qualquer consciência duradoura de si mesmo” (2006:126). Será esta ‘precariedade mental’ de que fala Laermans (2004, 14, citado por Van Assche, 224) que faz com que os profissionais que entrevistei tenham tanta dificuldade em projectar o seu futuro?

“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 Highsmith⁷⁸

A profissão aparece muitas vezes retratada, embora com várias excepções, como uma profissão em que é difícil percepção de um futuro e mais difícil ainda envelhecer.

“Não me consigo projectar muito no futuro, confesso. (...) Não imagino um produtor executivo a trabalhar 40 anos nisso. Não acho que seja fisicamente possível.” (ET3)

⁷⁸ Acho que a mestre do suspense sabe tudo sobre gestão cultural: Highsmith, P. (1987:137) *A Criação do Suspense*, Lisboa, Relógio d'Água.

“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.” (ET17)

“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 envelhecer na produção.” (ET22)

“Talvez a produção seja uma actividade de início de carreira? Tenho muitas dúvidas que fazer produção seja compatível com envelhecer. (...) Tenho dúvidas por causa da questão da maternidade, tenho dúvidas por causa do cansaço (...) Ouve-se, entre os colegas, com 45 anos, aquela ideia ‘eu tenho de mudar de vida, já não dá...’ (ET23)

Os testemunhos que recolhi apontam, igualmente, para uma relação preocupante da profissão com a idade, que é uma outra dimensão específica da temporalidade:

“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 (...) 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.” (ET4)

“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...” (ET9)

Ainda no domínio do tempo, muitos entrevistados 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. A relação de identificação entre o objeto de desenvolvimento do trabalho na área cultural, independentemente de ser na área artística ou de gestão cultural propriamente dita, e a concepção imaginária do tempo de lazer, de fruição do prazer artístico

podem camuflar, em muitos casos, o excesso da carga horária de trabalho. Tal fica a dever-se, igualmente, à ‘confusão pessoal-profissional’ que é de tal modo vincada nas artes que Van Assche se refere a esta concentração das relações sociais como os ‘frolleagues’ (de *friends* + *colleagues*, amigos e colegas, qualquer coisa como ‘amilegas’, em transposição grosseira para português). Embora muitos reiviniquem que essa forma específica de vivenciar o trabalho não deve ser vitimizada, encontrei (ao longo da investigação e da minha própria vida profissional) indícios de que pode ser problemática:

“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.” (ET19)

O ritmo avassalador a que se trabalha na produção é, de longe, o mais perturbador dos sinais de uma vivência problemática do tempo na profissão, não raras vezes redundando em situações de cansaço extremo e esgotamento (*burnout*)⁷⁹. Praticamente todas as pessoas que entrevistei tiveram algum tipo de contacto com situações de desgaste intenso – elas próprias ou colegas – ou vivem conscientes da proximidade desse risco profissional.

“... a carga de trabalho foi mesmo avassaladora. Só nos faltava dormir lá, sendo que às vezes era mesmo non stop.” (ET6)

“Trabalhei muito, estava lá antes das 9h e saía de lá muitas vezes às 11h da noite. Entrei em colapso, não conseguia agarrar o trabalho, estava exausta.” (ET13)

“É muito cansativo, tu nunca deixas de trabalhar. Vais-te embora do escritório e estás sempre com o trabalho na cabeça. 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.” (ET3)

⁷⁹ Hanemann e Kalf (2013) referem-se à exaustão, ao esgotamento e à depressão como os sintomas da “doença da autonomia”.

“Já estive várias vezes muito perto de situações de exaustão, muito perto mesmo, assim, no limite.” (ET4)

“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.” (ET20)

“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. 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.” (ET14)

“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.” (ET19)

A forma como trabalham produtores e gestores é, indiscutivelmente, parte do quadro de aceleração em que (também) as artes participam. A polissemia da palavra ‘velocidade’, que tanto pode significar a medida do tempo como a qualidade do que é veloz, rápido, é uma potente metáfora para considerarmos este fenómeno de aceleração. É que se é certo que a aceleração é um valor central do capitalismo, seria muito ingénuo não reparar que o sistema capitalista já co-optou, igualmente, a lentidão: “slow movement is a privilege of the rich” (Kunst, 2010:130). É possível verificar hoje, um pouco por todo o lado, programas e iniciativas que anunciam uma valorização do tempo, adicionando-o ao seu ‘menu’ de programas, para dessa forma captarem e tentarem neutralizar todas as críticas ao seu modo de funcionamento sem, na verdade, o serem em causa. Também os produtores com quem falei mencionam cada vez mais estarem conscientes do risco de *burnout* e que, por isso, “temos de começar a pensar em ser cuidados” (ET4). Ora, Van Assche denuncia

precisamente o paradoxo de que o auto-cuidado seja uma espécie de garantia de continuação da nossa capacidade de trabalhar, desmontando igualmente a ‘desaceleração’ individual como uma tática de resistência face às forças neoliberais, na medida em que abrandar, nesse contexto, “acaba por não ser subversivo já que se constitui primeiramente como uma forma aceleracionista de desacelerar” e, além disso, já se tornou “uma mercadoria em si mesma” (2019:5). Nos discursos dos produtores que entrevistei encontrei facilmente ecos do “indivíduo recarregável” de que fala Van Assche: aquele que tem de se recarregar a tempo, para evitar um *burnout*, para depois novamente voltar a dedicar-se ao mesmo sistema que gerou a sua exaustão. É justamente, também, por causa deste paradoxo que a nossa investigação transita, nos próximos capítulos, para a dimensão organizacional/ colectiva, lócus onde algumas táticas de desaceleração podem ser experimentadas, em vez desta estratégia, falaciosa, da incorporação de mais uma responsabilidade individual: a monitorização do nosso ‘tempo de bateria restante’. Tendo isto em conta, parece portanto ser mais importante que prestemos mais atenção às transformações nos modos de funcionamento e produção do que à velocidade. Nesse sentido, é útil regressarmos à lógica de projectos, apenas para notar que, pese embora uma inegável maior consciencialização dos riscos de exaustão, o modo de produção estabelecido e dominante é o da ‘temporalidade projectiva’ (Kunst, 2010). Permanentemente fazendo projectos, candidaturas e dossiers, os produtores, como os artistas, são a expressão perfeita desses seres que, segundo Kunst, vendem a saldos o presente em troca de um desenho de projecto. Considerando as tarefas e responsabilidades específicas das produtoras e gestoras, diria até que talvez estas estejam ainda mais imersas numa temporalidade projectiva do que os artistas, uma vez que, mesmo durante períodos intensos de criação, próximos da estreia – momentos de vivência do ‘agora’ por excelência – dificilmente deixam de ter em mente o prazo que se aproxima, o dossier do espectáculo que é preciso compor, a sua viabilidade futura, as candidaturas a apoio que abrirão em breve... A sua tarefa é, realmente, projectar, estando sempre vinculados à realização potencial e à acção futura, o que faz com que por vezes “deixem escapar o presente” (Kunst, 2010:24). A sensação de desequilíbrio para a frente, de vertigem, é comum a muitos colegas. Vivi-a pessoalmente e ouço-a frequentemente: se estamos no ano 2021, o calendário das/os produtoras/es está em 2022/2023; por vezes, os seus dias são tão completamente ocupados com projectos no futuro (a redacção de uma candidatura, a preparação de uma digressão ou temporada), que experimentam(os) uma ligeira

sensação de desconexão quando alguém chama a (nossa) atenção para o momento presente. Talvez esta temporalidade projectiva pudesse ser apenas vista como uma característica dos profissionais que se ocupam da organização e do planeamento nas artes e na cultura, mas o facto é que é uma contradição demasiado evidente o facto de estes ‘viverem’ no futuro, mas não terem segurança sócio-económica para vislumbrarem, como vimos, perspectivas de futuro.

Fora do contexto estritamente contratual-laboral, a prevalência da lógica de projectos começa também, lentamente, a ser questionada a partir das reflexões das pessoas que toda a vida desenharam e implementaram projectos. No contexto de um projecto europeu⁸⁰ que pude acompanhar, alguns colegas falam em ‘des-projectar’ e perguntam-se: “como escapar da mentalidade de projecto? Como trabalhar com lógicas mais prolongadas? Como estabelecer uma cultura de apoio e cuidado?”. Estas são perguntas determinantes em termos dos modos organizativos das artes performativas, às quais iremos regressar no Capítulo 3.

Produtoras e gestoras: o que fazem?

No seguimento do que ficou dito no capítulo anterior, o nosso percurso de investigação preocupou-se em referir e enquadrar a discussão acerca das eventuais diferenças entre ‘produção’ e ‘gestão’ cultural (e, portanto, entre produtoras e gestoras), mas não investiu em aprofundar essa distinção. Tal deve-se sobretudo ao efeito redutor e algo livresco de procurar fixar distintos conjuntos de competências e esferas de actuação que, na maioria das vezes, se interpenetram e sobrepõem e que são frequentemente contrariados pelas práticas de trabalho efectivas, tanto do ponto de vista da pluriactividade e do *multi-tasking* como pelas tendências de contaminação e hibridização a que já aludimos. Neste trabalho, preferimos, de certo modo, explorar uma ‘definição real’ destas profissões, explorando a sua natureza e idiosincrasias, do que propor uma ‘definição nominal’, isto é, procurando clarificar a que conjuntos de competências ou a que descritivos funcionais poderemos atribuir competentemente uma ou outra designação. Desse modo, ao incidirmos, neste segmento, nas competências que produtoras e gestoras reputam

⁸⁰ RESHAPE é um projecto europeu dedicado à reflexão, inovação e experimentação nas artes: <https://reshape.network/>.

de essenciais para o exercício da sua profissão, estaremos, novamente, a seguir uma abordagem integradora – e, em certa medida, essencialista – destes dois universos, no que aos perfis de competências e área funcional diz respeito. É, aliás, esse o sentido da maioria dos testemunhos que recolhemos: o de que, do ponto de vista substantivo, se trata de perfis de competências similares, operando-se as distinções sobretudo no nível de experiência, contexto institucional de trabalho, etc. Esta aparente coincidência não dispensa a problematização que temos vindo a fazer acerca do défice de especialização patente na área, sendo mesmo, possivelmente, uma das suas evidências. Isto é, o défice de especialização actual pode explicar parcialmente as sobreposições entre as duas profissões mesmo que, da nossa análise, não resulte claro que essa seja a distinção mais importante a fazer, rumo a uma maior especialização do campo. Justamente por isso, convocamos nesta análise acerca ‘do que fazem’ produtores/as e gestores/as outras menções a diversas sub-especializações e distinções que, tendo embora fraco reflexo nos discursos em Portugal – e nos nossos entrevistados – começam a ser operativas em vários contextos e começam a penetrar nas conversas e reflexões dos profissionais.

No que diz respeito aos conhecimentos, muito claramente os nossos entrevistados⁸¹ destacam sobretudo dois domínios: o *artístico* (no qual incluem referências a conhecimentos genéricos em ‘História da Arte’ ou ‘programação cultural’ mas também a necessária especialização em termos de uma ou mais disciplinas/áreas artísticas) e o de *gestão* (no qual incluem conhecimentos relativos ao desenho e implementação de projectos, às ferramentas operativas como as línguas estrangeiras ou a informática, e, em menor número, a gestão financeira). A hibridez do conjunto de conhecimentos que os entrevistados reputam de essenciais para o exercício das profissões de produção e gestão cultural – traduzida na valorização equivalente e interdependente dos conhecimentos ‘artísticos’ e ‘técnicos’ – fica evidente na análise do conjunto das suas respostas, e deixa pistas importantes acerca de uma potencial estruturação curricular, que retomaremos mais adiante. No campo das competências, sobressaem com clareza competências de três tipos: *organizativas* (os entrevistados referem constantemente a ‘capacidade de organização e planeamento’, mencionam a necessidade de saber ‘fazer e implementar planos de trabalho’ e de ‘gerir recursos’ de natureza diversa e *relacionais* (os entrevistados sublinham a centralidade de saber ‘construir relações’, de ‘colocar em diálogo’,

⁸¹ Neste segmento optou-se por referir as expressões utilizadas na maioria das entrevistas, sem identificar ou citar directamente os entrevistados, dada a redundância/sobreposição das respostas e a extensão dos seus testemunhos acerca deste tema.

de ‘escutar’, de ‘falar a linguagem do projecto’ em que se esteja envolvido, de ‘ser diplomático’ e saber articular e ter ‘capacidade argumentativa’ e *críticas* (referem a necessidade de ‘haver um posicionamento crítico do produtor em relação ao projecto’, uma ‘adequação das metodologias’ às especificidades do projecto, reiteram a importância da ‘problematização e da reflexão’). A combinação destes três tipos de competências – organizativas, relacionais e críticas – aponta para uma configuração complexa e abrangente destas profissões, algo que, como veremos a seguir, está de algum modo em contradição com o ‘lugar’ – efectivo e simbólico – que as profissões ocupam, no plano das práticas e das representações; com os diferentes ‘papéis’ que são chamados a desempenhar; e, até certo ponto, em conflito com as nomenclaturas tendencialmente objectivas que são mais comuns (‘produtor’ e ‘gestor’ indiciando muito mais funções de carácter técnico e pragmático do que a complexidade que, aparentemente, de facto comportam). Por último, é mais difícil de tipificar a profusão de ‘características humanas’ que praticamente todos os entrevistados, sem excepção, apontam como imprescindíveis para o (competente) exercício da função: repetidamente, referem a indispensabilidade de ‘calma’, ‘humildade’, ‘curiosidade’, ‘inteligência’, ‘disponibilidade’, ‘atenção’ e ‘entrega’. Muitos referem mesmo que para trabalhar na área não bastam os conhecimentos (técnicos e artísticos) adequados, ou as competências (organizativas, relacionais e críticas); dizem que “tem de ter determinadas características de personalidade”, ou sublinham que “precisa de ter muito mais características humanas do que técnicas”. O facto de boa parte das atribuições dos produtores e gestores se situar no domínio da intermediação pode explicar, parcialmente, a insistência num certo tipo de capacidades e competências ‘pessoais’, mas parece evidente a narrativa subliminar de que estas profissões, pese embora as suas designações e tarefas, não podem reduzir-se à sua dimensão técnica. O seu sublinhado deste aspecto é interessante se considerarmos que surge num momento em que a trajectória de profissionalização não está concluída, na medida em que parece indiciar um desconforto acerca da forma como esta está a fazer-se. (Há mesmo quem o diga explicitamente: “acho que nos estamos a profissionalizar sem grande rumo” – ET3). Ao sublinharem aspectos menos objectiváveis da profissão, recorrendo insistentemente a vocabulário do domínio da ‘sensibilidade’, da ‘personalidade’, da ‘paixão’, praticamente concorrem para a sua des-profissionalização, na medida em que esses aspectos que classificam de essenciais dificilmente podem ser incorporados num programa de ensino ou mesmo adquiridos por via da experiência. O que querem, exactamente, dizer-nos

com estas afirmações? Que desconforto poderá ser esse? Cremos que a análise do ‘lugar’ e das condições de exercício da profissão que faremos no segmento seguinte ajudará a encontrar algum sentido para estas interrogações.

Em todo o caso, as suas alegações encontram respaldo nas análises de vários autores (Pick e Anderson, 1996; Rubim, 2005; Beirne e Knight, 2002). Linda Rubim, por exemplo, afirma que “o requisito primordial (...) é a sua sensibilidade aliada a conhecimento, encantamento e compromisso político e social com a cultura. Sem tal apego, proximidade, paixão e compromisso – por melhor formação técnica que tenha – o recém-formado nunca será um profissional pleno no campo cultural.” (Rubim, 2005:28). Também Daniele Sampaio, na descrição que elabora das tarefas do produtor, insiste em “evidenciar a complexidade e a criatividade inerentes ao exercício da produção e gestão cultural, cujas actividades exigem alto grau de sensibilidade, escuta, precisão, interesse pelo outro, flexibilidade, planeamento, criticidade, apuro estético, liderança e empreendedorismo” (2020:231) – combinando numa mesma enumeração disposições pessoais e competências técnicas. Se acrescentarmos a esta multiplicidade e complexidade a questão da especialização ou inscrição num determinado campo artístico ou a quantidade de âmbitos de actuação nos quais produtores e gestores podem estar activos, a questão torna-se ainda mais complexa. Martinell (2001:19) elenca os sectores, âmbitos e campos de actuação da produção e da gestão cultural, compondo uma gigantesca lista, que inclui o sector das “artes cénicas” (teatro, dança, ópera, circo...), o das artes visuais (galerias, museus, artesanato...), do património (museus, arquivos, bibliotecas...), da música (auditórios, festivais, circuito da indústria fonográfica), da literatura e da edição (festivais, prémios editoriais, difusão), do audiovisual (rádio, cinema, televisão, conteúdos..., e ainda adiciona o âmbito que ele chama de ‘generalista’ (gestão de equipamentos e centros culturais e cívicos municipais, associativismo, redes de cooperação internacional,...). Na nossa investigação, circunscrevemos o nosso olhar ao campo das artes performativas (em função do nosso campo profissional e de conhecimentos e para assegurar a viabilidade e profundidade da pesquisa), mas não podemos deixar de convocar esta extraordinária amplitude (a que já tínhamos aludido quando discutimos as nomenclaturas) para completar esta difícil análise acerca ‘do que fazem’ os produtores e gestores. A estruturação do campo cultural por sectores, do ponto de vista profissional e institucional, tendo cada sector a sua especificidade, “leva a que co-existam múltiplas pertenças que resultam numa unidade de grupo relativa” (Dubois, 2019:3). Descrever ‘o que

fazem' os produtores e gestores no campo das artes performativas resulta, por vezes, em descrições extremamente detalhadas e, simultaneamente, espantosamente inespecíficas:

“[O produtor ocupa-se] do como viabilizar (recursos para a consumação da obra), do como garantir (condições para a criação, circulação e fruição da obra), do como mediar (relações entre os diferentes agentes e sectores que compõem o processo criativo de um bem simbólico), do como planejar (as diferentes etapas que envolvem a criação e consumação do projecto), do como executar (as inúmeras ações distribuídas criteriosamente entre as etapas de pré-produção, produção e pósprodução), do como gerir (pessoas, vaidades, frustrações, medos, sonhos, ambições), do como definir (a ação que garantirá a sobrevivência do projecto), do como administrar (recursos humanos, materiais, económicos, criativos), do como buscar (parcerias, apoios, permutas), do como redimensionar (a obra, a partir de inúmeras microdecisões cotidianas que refletirão diretamente no como a mesma será apresentada ao mundo), etc.”

(Sampaio, 2020:90)

O já referido estudo (IQF, 2006) que definiu os perfis profissionais para o 'sector das artes do espectáculo' (uma circunscrição mais próxima da nossa e, também, a referência de Daniele Sampaio), distingue, como já mencionámos, os perfis de gestor e produtor, propondo, para cada um, uma listagem exaustiva de actividades que, no entanto, apresentam inúmeras sobreposições, superiores, em número e substância, às distinções. Para obviar à reprodução exaustiva dessas listagens, procedeu-se à transposição das mesmas e respectiva análise, para o que se elaborou uma grelha interpretativa a partir dos parâmetros derivados dos sentidos de resposta predominantes nas entrevistas, a saber (quanto ao domínio: técnico/artístico; quanto às competências: organizativas, relacionais e críticas). A análise demonstra que as actividades descritas têm muitas correspondências em ambos os perfis, com excepção das actividades mais próximas da 'programação', que o perfil de gestor/a cultural, no entendimento dos autores e naquela data (em 2006) poderia englobar. Em ambos se discerne uma predominância das actividades agrupáveis no domínio técnico/organizativo, e são notoriamente deficitárias, nos perfis propostos por esse estudo, as competências de carácter crítico que os nossos entrevistados sublinharam como essenciais. Tal variação deve atribuir-se sobretudo à própria evolução das profissões, volvidos que são quinze anos após a elaboração desses perfis, e à sua

trajectória de profissionalização que, ainda que incompleta, se distingue claramente do ponto onde, previsivelmente, estaria há 15 anos. Análise idêntica foi realizada no campo dos conhecimentos que o referido perfil profissional atribuía a um e outro perfil, sendo que nesse ponto as sobreposições são ainda mais evidentes, sugerindo até circularidades (o perfil de produtor refere competências de gestão e o perfil de gestor refere explicitamente a necessidade de conhecimentos de produção). Uma vez mais, as diferenças situam-se no campo da programação (englobável no perfil da gestão cultural) e em duas ou três especificidades (‘equipamentos técnicos’ e ‘legislação’ para uns, ‘liderança’ para outros).

Será como dizem David Conte e Stephen Langley quando admitem que os títulos variam mas as funções centrais são as mesmas no campo das artes performativas, podendo os entendimentos variar em função de quem *observa externamente*: um economista valorizará a dimensão em que um gestor conjuga trabalho e capital para produzir um espectáculo ou projecto; um sociólogo tenderá a ver o gestor teatral como alguém que tem influência sobre um determinado contexto organizacional (Conte e Langley, 2007:4). Também Patrícia Pires (2017:68) afirma: “as competências de um produtor são semelhantes às de um gestor e englobam três grandes áreas” – conceptual, técnica e em relações humanas. Orozco (2012:21) distingue (a partir de Bonet, 2007) quatro eixos para um gestor cultural que, de novo, colocam em destaque as sobreposições e intersecções: produção, formação, criação e difusão, acrescentando imediatamente que, na realidade, as fronteiras entre esses eixos são pouco claras e que não raras vezes uma mesma pessoa concentra dois, três, ou mais papéis. Bolán e Sánchez (Bolán e Sánchez, 2014:30) apresentam as suas actividades e atribuições como sendo relativas a ser “representante da sociedade civil (construção de comunidades); mediador de conflitos (entre códigos, poderes, etc.); provedor de uma visão holística do campo artístico e planificador; e promotor do consumo cultural”; Malzacher vê o gestor cultural sobretudo como alguém que, relacionando-se com as actividades artísticas, “tem sempre, afinal de contas, uma intenção sócio-cultural” (2017:15)⁸².

Se parece claro que estas profissões implicam deter “conhecimentos teóricos, analíticos e práticos” (Rubim, 2005:29), resulta difícil circunscrevê-las a um plano exclusivo, o que faz com que, muitas vezes, como afirma Dubois, sejam profissões

⁸² Nesse sentido, Malzacher entende que “o modelo do curador é um contra-modelo do gestor cultural” (2017:15), uma discussão que o autor enuncia mas não amplia, e que nós também apenas assinalamos, por estar fora do nosso escopo essa abordagem comparativa com a função do curador.

“maioritariamente definidas pela negativa: não são acerca da criação artística, nem acerca de trabalho técnico, comentário ou análise ou ensino (2019:3).” Multiplicam-se as interrogações: onde situar estes profissionais numa ‘ficha técnica’? Na ‘equipa artística’? Na ‘equipa técnica’? A título de exemplo, nos formulários de candidatura actualmente disponíveis para concorrer a apoio da Direcção-Geral das Artes no domínio da criação, apenas é possível inserir elementos dos ‘recursos humanos’ que sejam classificados de acordo com as tipologias pré-definidas (embora seja possível acumulá-las): neles, existe a ‘equipa artística’ bem como a ‘equipa técnica, de montagem e produção’ e uma outra categoria, genérica de ‘equipa de pessoal auxiliar’. Naturalmente, designações não correspondem necessariamente a atribuições nem papéis, mas é relevante questionarmos como se articulam estas designações estanques com a complexidade das funções de produção e gestão e, sobretudo, como se pode valorizar a referida interdependência e hibridéz entre os domínios artísticos e técnicos?

É fastidioso continuar a agregar tentativas diversas, oriundas de diferentes tradições, sistemas culturais e geografias, que, reconhecendo e relevando as idiosincrasias de cada contexto em que produtoras e gestores trabalham concretamente, tenderão cada vez mais a assinalar a multiplicidade, as intersecções e os hibridismos do que a elaborar tipificações estanques, pouco consentâneas com a realidade contemporânea. Do ponto de vista da nossa investigação, argumentamos que existem, porventura, outras distinções em que valerá mais a pena atentar, na medida em que decorrem menos do contexto laboral-institucional em que um/a produtor/a ou gestor/a trabalha, ou da experiência que detém – ou seja, decorrem menos da *circunstância* – e mais da natureza da relação com a arte que estabelece; dito de outro modo, as distinções que mais nos interessam são as que podem reconfigurar a relação entre criação e produção. Uma das arenas em que este assunto se torna claro e pertinente é, justamente, a da dinâmica de sub-especialização que está em curso, e que tem dado origem a uma renovada discussão acerca da adequação das designações mais comumente utilizadas. É o caso da discussão que a possibilidade de um ‘produtor criativo’ encerra.

Sampaio considera que “produção e gestão são matérias intrínsecas à criação, e não actividades autónomas apartadas do processo criativo”, acrescentando ainda que “as assim chamadas tarefas executivas não são, como aferimos e ao contrário do que se costuma propagar, destituídas de imaginação, de reflexão e de pensamento” (2020:231). No mesmo sentido, Rubim (2005:25) considera que a “actividade de

produção cultural tem uma relevante dimensão de criação, de imaginação e de invenção.” No entanto, ambas salvaguardam inequivocamente que “a criatividade do produtor (...) não pode nem deve ser confundida com a actividade singular do criador cultural” (Rubim, 2005:25), esclarecendo que “não pretendem(os) propor um novo lugar para a produção ou questionar a hierarquização dos créditos” (Sampaio, 2020: 231). Sampaio é mais ousada, postulando que ao olhar a produção enquanto actividade criativa é a própria noção de criação que fica mais abrangente, passando a admitir e reconhecer os demais “elementos necessários ao exercício de criar”, o que resulta em “admitir o carácter coletivo dos processos criativos em arte” (2020:233). Tal afirmação pode parecer singela, sobretudo tendo em conta a recorrência das expressões ‘colaboração’, ‘colaborativo’ e ‘colectivo’ nas caracterizações do trabalho artístico. O que Sampaio quer dizer torna-se mais claro apenas quando ela afirma que este ‘novo’ olhar sobre a produção “significa também a possibilidade de que nos desloquemos dos nossos modos de ver os outros que ‘nos servem’ (2020:233).”

Com efeito, pese embora as divergências em torno da distinção entre produtores e gestores, ou as dificuldades e inconsistências relativas às designações, a discussão raramente tem colocado em causa a natureza deste profissionais enquanto ‘pessoal de suporte’, na acepção de Becker (1982). Constituem, com mais ou menos variações e evoluções, a ‘componente organizacional’ que “tornam a criação artística e a sua apresentação a um público possível mas não têm uma actividade criativa” (Dubois, 2019:2). Ora, na actualidade, um conjunto de vozes diversas têm vindo a colocar esta afirmação em causa, e essa é uma linha que nos interessa explorar, consentânea que é com os objectivos enunciados desta investigação. Não nos referimos apenas nem sobretudo à demonstração do carácter criativo da produção, através da observação da particularidade de cada projecto artístico e da forma como cada um exige a elaboração de uma estratégia singular:

“Produzir o ‘Jângal’ dos Praga não é o mesmo que produzir um espectáculo do La Feria ou o ‘D.Quixote e Sancho Pança’ do Teatro do Bolhão.” (ET20)

“Eu não faço os espectáculos (...) todos da mesma maneira, tenho de desenhar estratégias diferentes que sirvam cada projecto. (...) um produtor não se limita a replicar procedimentos de um projecto artístico para outro.” (ET14)

Antes apontamos para uma reinterpretação possível do papel das produtoras

e gestoras, que, mais do que uma transformação ou evolução, significa uma ampliação das modalidades de exercício da profissão e, bem assim, do seu campo de possibilidades. Thomas Schmidt, que tem vindo a analisar criticamente o estado ‘anquilosado’ em que considera que estão as estruturas organizativas e de liderança dos teatros públicos alemães, vê a necessidade de introdução de um perfil de ‘produtor criativo’ que, no seu entendimento, pode actuar como “conselheiro artístico e mesmo co-desenvolver a encenação” (2013: 118), reequilibrando o que o autor considera ser um sistema excessivamente concentrado na figura do encenador. Para Schmidt, o produtor criativo, além das funções de produção, pode assumir “actividades programáticas-dramatúrgicas” e/ou de “coordenação geral” (idem, 130). Na sua opinião, a introdução desta figura, a par do ajustamento ao modelo de gestão que acarreta, traduzir-se-ia numa “situação *win-win*, com mais liberdade artística para os directores artísticos e mais capacidade de supervisão global para a produção (idem:131)”. Para Kay (2014:55), a atenção de que esta figura do ‘produtor criativo’ tem vindo, recentemente, a ser alvo em estudos empíricos sugere sobretudo a sua “transposição dos mundos do teatro e da gestão”. Isto significa que o produtor pode conceber ou iniciar um projecto (sendo importante esclarecer que não nos referimos aos criadores que se auto-produzem ou que são também produtores); ou que pode desempenhar a sua profissão no sentido de concretizar a visão de um artista. Em qualquer caso, o ‘produtor criativo’ é um “agente que atua em perspectiva, em diálogo com o artista – e não submetido ao seu discurso” (Sampaio, 2020:205). Este entendimento do produtor está “em contraste com a forma como o termo é concebido na literatura de teatro e performance, na qual a ênfase” permanece sobretudo associada ao dinheiro/à viabilização económica ou à concretização prática de um projecto. Mas a interpretação mais interessante, a nosso ver, desta figura do/a produtor/a criativo/a surgiu recentemente a partir de uma reflexão informal⁸³ de uma produtora sueca, Lina B. Frank. Frank coloca a possibilidade de existirem três tipos de produtores: os *support-based producers*, os *ideas-based producers*, e os *practice-based producers* (sendo nestes últimos que inscreve a sua prática profissional). Os *support-based producers* – à letra, produtores/as de apoio – corresponderiam praticamente às/aos produtoras/es, ou produtoras/es executivas/os, tal como são mais frequentemente identificados

⁸³ Referimos que é uma reflexão informal na medida em que se tratou de uma publicação num blog da área, no qual a produtora ensaiou, tentativamente, as definições que aqui elaboramos. Tanto quanto nos foi possível verificar, não aprofundou o tema nem tem trabalhado no seu desenvolvimento. A indicação do referido texto está incluída na bibliografia.

em Portugal. Como o nome indica, facilitam, apoiam e/ou implementam o projecto/a visão de outrem (artista ou grupo de artistas), prestando um serviço ou assegurando uma função. Não é, pois, o facto de serem *contratualmente* independentes dos criadores que os define, mas sim o tipo de relação que com eles estabelecem – de serviço, de apoio, de execução/implementação. Também não se trata de nível de responsabilidade, pois neste âmbito podemos ter produtores-estagiários, produtores executivos, produtores ou directores de produção, se se usarem essas expressões para distinguir níveis de experiência e responsabilidade. Um/a director/a de produção pode ser um/a produtor/a de apoio durante toda a sua carreira. Esta é uma das muitas razões pelas quais esta distinção (interpretativa, não necessariamente redundando em designações autónomas) nos interessa. Esta é uma das formulações mais comuns em Portugal, e corresponde a um entendimento da relação entre criação e produção que (ainda) é maioritário, correspondendo, como veremos, a uma relação subordinada (Lapierre, 2001).

Por seu lado, os *ideas-based producers* – à letra, os produtores baseados em ideias – seriam produtoras/es que implementam as suas próprias ideias, ou cuja razão para entrarem num projecto é a sua adesão à ideia artística. Assim, este tipo de produtoras/es estabelece uma relação com a criação que pressupõe uma ‘activação’ emocional ou intelectual, que as/os faz envolver-se num determinado projecto, do qual podem ou não ser autoras/es ou co-autoras/es. Não é difícil perceber que estas duas tipologias já corresponderiam a duas formas totalmente distintas de produzir e gerir projectos artísticos e culturais, mesmo, por exemplo, no que à repartição do risco diz respeito. Um/a produtor/a de apoio trabalha sempre *para* o artista, ou seja, este tem de o/a contratar para a sua equipa ou contratar os seus serviços directa ou indirectamente. Já no segundo caso, artistas e produtores podem decidir partilhar os riscos artísticos e financeiros de forma distinta, e a relação que entre si estabelecem é, à partida, menos hierárquica e menos próxima de uma relação de emprego ou de serviço. Na última acepção, o *practice-based producer* – isto é, a/o produtor/a baseada/o numa prática – a produtora trabalha sobretudo num tipo de projectos que lhe interessa e que pré-definiu; correspondem à sua ‘prática artística’ enquanto produtora, no sentido de que resultam da sua investigação e especialização constante. Envolve-se, idealmente, apenas em projectos que estejam alinhados com os seus valores e interesses artísticos, segundo a sua linha de trabalho e pesquisa. Essa pode corresponder amplamente a uma disciplina (teatro, ou circo), ou, mais frequentemente, a uma determinada linguagem/área artística ou tipologia de

projectos. Assim, o produtor baseado numa prática poderia ter uma prática ligada exclusiva ou preponderantemente ao teatro comunitário, ou à performance sonora, ou ao teatro para a infância e juventude – apenas para avançar alguns exemplos. É interessante notar que será frequente este tipo de produtora liderar ou co-liderar os projectos, ou ser co-autora dos mesmos. Em qualquer caso, tende a estar em pé de igualdade com outros parceiros/colaboradores, no plano da concepção e condução do projecto, e, igualmente, na repartição dos riscos artísticos e económicos associados. Isto não exclui totalmente a possibilidade de esta produtora, uma vez iniciado o projecto, actuar, na prática, como produtor de apoio, no sentido de levar a cabo exactamente as mesmas funções, mobilizando exactamente o mesmo tipo de competências. Mas, nesse caso, terá sido (também) sua a escolha artística, o que encerra o potencial de alterar radicalmente a relação entre criação e produção. É comum este tipo de produtores/as terem, nas suas páginas pessoais online⁸⁴, por exemplo, uma descrição da sua ‘prática’, o seu portfolio de projectos passados – textos e outros elementos que caracterizam a sua ‘missão’ (se quisermos fazer o paralelo com uma organização) ou ‘linguagem’ (se quisermos aproximar-nos da expressão artística).

A diferenciação proposta por Lina B. Frank não resulta facilmente em designações operativas em português; mesmo na língua original (inglês), não me parece que a sua proposta possa ser transposta com facilidade para designações passíveis de serem usadas pelos produtores que porventura se identificassem com a tipologia – as expressões são longas e hifenizadas, mais próprias de uma categorização interpretativa do que de uma designação profissional. Em todo o caso, parecia-me claramente que estávamos perante uma distinção mobilizadora para o campo, pela quantidade de questões que levanta, clarifica e possibilita, e pelos indícios que recolhi durante o processo de entrevistas. Tinha recolhido testemunhos nesse sentido, desde logo, através das experiências organizativas distintas de, pelo menos, quatro pessoas, que tinham a sua própria estrutura de produção (designadamente, a Cassefaz, as Produções Independentes, a Something Great e a Agência 25), mas também de produtores que trabalhavam em estruturas artísticas e dirigidas por artistas, que reclamavam: “Se há artistas diferentes, se há disciplinas diferentes, nós também podemos ter perfis distintos!” (ET 14). Por isso, ensaiei, no contexto de uma aula, juntamente com os/as alunos/as, a tradução das três expressões. Intuí que o assunto lhes interessaria

⁸⁴ Veja-se, a título de exemplo, a página de Beckie Darlington – creative producer: <https://www.haus-projects.com/about>, ou a de Helen Goodman: <https://khoraproductions.com/about/>

(eram, na sua maioria, profissionais da área), e, de facto, a discussão foi viva e estimulante. Mas se a discussão foi viva, não pode dizer-se que tenha sido conclusiva. Tentámos que ‘support-based producer’ pudesse ser ‘produtor/gestor’, ideas-based pudesse ser ‘produtor/gestor criativo’ e que practice-based pudesse transformar-se em ‘produtor/gestor artístico’. Mas nenhum de nós ficou totalmente satisfeito. Houve mesmo quem, na aula, sugerisse que este último pudesse ser ‘produtor-autor’, o que me parece uma réplica simplista da categorização dos ‘programadores-autores’ (introduzida por Madeira, 2002), e explicitar em demasia – no caso da produção – uma relação com a dimensão autoral que não é tão relevante para a produção nem constitui o cerne da distinção que Frank propõe.

Helen Goodman (2015, recurso online não paginado)⁸⁵ define a prática da produção criativa de forma mais simples: como uma modalidade em que a linha entre artista e produtor/a é intencionalmente ‘ofuscada’. Para esta produtora criativa, trata-se de perceber que “não é tudo acerca da carreira do artista, mas acerca de alimentar uma equipa colaborativa e colocar o desenvolvimento profissional da/o produtor/a e da/o artista [coreógrafo, no original] em pé de igualdade”. Misturar, nas reuniões, questões criativas com aspectos administrativos, por exemplo, ou estar envolvida na criação desde o início (em vez de acompanhar de vez em quando os ensaios para saber ‘como está a andar o processo criativo’) permite, de acordo com a experiência que Goodman e a coreógrafa Lola Maury levaram a cabo na sua colaboração, “estabelecer um diálogo criativo que melhora o trabalho”. Um aspecto interessante é que Goodman afirma que isso é possível graças a uma ‘menor definição’ do papel de produtor/a, o que nos parece corroborar o nosso argumento de que são estas transformações e hibridizações que, do ponto de vista das possibilidades que encerram para a vitalidade do campo, interessa explorar, mais do que insistir nas distinções hierarquizantes entre ‘produtor’ e ‘gestor’ cultural, ou entre ‘produtor’ e ‘produtor executivo’. Goodman e Maury assumem, aliás, que estão a “reformular as ideias pré-concebidas acerca da relação artista-produtor, explorando um modelo que favorece a abertura e a reflexão acerca da nossa prática”. A nossa interpretação desta especulação em torno das tipologias é, por fim, a de que ela é *libertadora* (porque descola das estafadas e equivocadas

⁸⁵ Cf. “The creative producer – a new collaborator in dance production”, acessível em <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/2015/jun/16/creative-producer-collaborator-dance-production-two-to-tune>

distinções entre produtores, produtores executivos e directores de produção, e mesmo gestores) e *expansiva* (na medida em que aponta diversas modalidades de exercício da profissão, todas compatíveis e não hierarquizadas entre si), pelo que talvez façamos melhor uso dela ao problematizá-la e relacioná-la com as discussões do campo, do que ao traduzi-la, cristalizando-a antes do tempo.

Chegados a este ponto, retenhamos todas estas distinções, derivações e possibilidades para de seguida averiguar de que forma dialogam com a reflexão que os produtores e gestores que entrevistámos, activos nas artes performativas em Portugal, fazem acerca do seu lugar e papel.

2.2 Uma tríade definidora: Invisibilidade, subordinação e pragmatismo

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, 2018:278)

Neste segmento, iremos examinar a forma como o ‘lugar’ da produção e da gestão é definido pelos entrevistados, a partir da consideração específica das relações entre criação e produção. Propomo-nos fazê-lo utilizando três categorias analíticas: *invisibilidade*, *pragmatismo* e *subordinação*, que nos foram sugeridas como constantes a partir da exploração de Kay (2014). Nela, a autora propõe diversos enunciados para caracterizar o trabalho levado a cabo por gestores culturais a trabalhar em teatro. Ora, a leitura que fizemos da sua pesquisa permitiu-nos identificar algumas constantes – invisibilidade, subordinação e pragmatismo – que considerámos relacionarem-se de forma muito pertinente com as nossas hipóteses de pesquisa. Desse modo, decidimos transformar esses conceitos, que

apareciam dispersos em Kay, em eixos de análise fundamentais e testar a sua aplicabilidade no exame dos resultados empíricos da nossa inquirição. De tal forma essa tríade analítica se revelou consistente com as interpretações sugeridas pelos nossos entrevistados que podemos afirmar que essas três características qualificam de forma certa a situação actual das profissões de produção e gestão cultural, a despeito da trajectória de profissionalização e legitimação que temos vindo a relatar. Mais interessante ainda é o facto de essa tríade de características ser igualmente discernível no domínio da literatura especializada, pelo que faremos um cruzamento constante entre os dados recolhidos e a análise bibliográfica e documental.

Com efeito, os dados empíricos que recolhemos revelaram fortes indícios de contradições importantes no que diz respeito à ideia omnipresente de ‘colaboração’. Concretamente, a análise que fizemos aponta para uma relação mais complexa e assimétrica do que a retórica da ‘colaboração’ nas artes performativas, com a sua ênfase no carácter eminentemente ‘colectivo’ destas formas de expressão artística, deixaria antever. Através dos relatos dos entrevistados, foi possível sinalizar elementos recorrentes nos relatos da sua vida profissional que constituem um contributo significativo para a compreensão de alguns estrangulamentos a que estas profissões estão sujeitas, e cuja superação – equacionamos – seria útil para todo o campo artístico, particularmente tendo em conta os desafios éticos e de sustentabilidade que tão definitivamente marcam este início de século.

Do ponto de vista metodológico, impõem-se três chamadas de atenção importantes: a primeira, genérica, lembrando o que já ficou dito no início deste capítulo e na introdução, acerca da caracterização da amostra e da forma de tratamento dos dados recolhidos; a segunda, acerca do facto de esta tríade ter sido usada para a análise dos resultados empíricos, mas não ter influenciado a condução das entrevistas, de carácter biográfico. Em nenhum momento das entrevistas estes conceitos foram sequer mencionados, ou foram colocadas perguntas que com eles explicitamente se relacionassem. É justamente este distanciamento que nos permite olhar com confiança para a análise posterior que realizámos, e na qual essa tríade de conceitos se revelou muitíssimo consistente com os discursos produzidos pelos entrevistados. Por último, uma nota que é especificamente relevante para o que se segue, acerca do carácter delicado de alguns destes testemunhos. De facto, para este segmento baseámo-nos nos testemunhos de muitas produtoras e gestoras, obtidos em várias horas de entrevistas, sendo que uma parte do que nos foi dito

foi partilhado sob reserva, ou sob garantia de não reprodução, ou, nalguns casos, foi mesmo apenas sugerido, preferindo os entrevistados não entrar em detalhes. A este respeito, há que dizer que o facto de a maioria das entrevistas (mas não todas) terem servido, simultaneamente, como base para esta investigação e como material para uma publicação autónoma⁸⁶ pode ter produzido um efeito de contenção excessiva por parte dos entrevistados, uma vez que estes tinham consciência de que os seus relatos iriam ser publicados⁸⁷. Tendo isto em conta, devemos considerar os testemunhos reproduzidos como apenas uma parte do que foi efectivamente dito ou sugerido, e reflectir aprofundadamente acerca do que significam, não apenas as palavras que foram ditas, mas aquelas que não chegaram a ser pronunciadas ou transcritas. As razões que podemos apontar para esta ‘contenção’ (para além da circunstância do livro, já mencionada) terão a ver, em primeira instância, com a “tendência a não exteriorizar publicamente aspetos menos positivos” que Martinho verifica como uma das características decorrentes da incerteza da vida laboral nas artes (Martinho, 2020:6). Mas podem, igualmente, estar relacionadas com o défice de reflexividade a que já aludimos: é que muitas das pessoas que foram entrevistadas (quase todas, na verdade) não estarão habituadas a falar do seu trabalho em público, a falar de si em público. Podem, igualmente, decorrer da intenção dos entrevistados de salvaguardar o bom nome de pessoas e instituições, e, dada a reduzida dimensão da esfera artística em Portugal, ter a ver com o receio de mal-entendidos e represálias. Os entrevistados apontaram diversas vezes a diferença em termos de poder discursivo, e de espaço mediático, que existirá entre artistas, directores artísticos ou programadores, por um lado, e produtoras e gestoras culturais, por outro, como que justificando alguma cautela. É certo que, mesmo que esta investigação – e as declarações produzidas no seu contexto – não tivesse, de modo nenhum, o propósito de ‘desvendar’ casos ou pretendesse adoptar uma postura acusatória, parecia existir, entre os entrevistados (e, talvez, até em mim própria enquanto entrevistadora, investigadora e trabalhadora deste mesmo meio), um receio de que as pessoas com quem/para quem trabalhavam ou trabalharam se constituíssem como alvos. Como um dos entrevistados me confidenciou a certa

⁸⁶ Referimo-nos ao livro “As Produtoras...”, já mencionado.

⁸⁷ Note-se embora que se tentou diminuir este efeito, ao garantir – e cumprir – que o processo de edição posterior às entrevistas seria partilhado com os próprios, que foram convidados a comentar, alterar ou rasurar a minha proposta de edição – e todos o fizeram.

altura, ‘é a nossa palavra contra a deles’. Mesmo tratando-se de entrevistas no contexto de uma investigação, temos de ter em conta que foram realizadas também tendo em mente uma publicação; que foram conduzidas por alguém (eu própria) que integrava o meio e que tinha alguma (embora muito limitada) visibilidade pública; que implicaram o aparato mínimo de encontro propositado, gravação, consentimento – tudo isto faz com que tenhamos de considerar estas entrevistas enquanto ‘trabalho de relação’ (Vieira, 2020) e, sobretudo, enquanto ‘discurso público’, na acepção de James C. Scott (1992, reed. 2013). Ora, Scott – cujo estudo das formas de resistência à opressão constituiu uma âncora crucial para analisarmos os discursos dos entrevistados – é claro ao afirmar que “o discurso público dificilmente nos dá conta de tudo o que se passa nas relações de poder” (2013:28), daí decorrendo que temos de procurar sentido nas sugestões, nos interstícios, e de valorizar a substância dos testemunhos, mesmo que eles pareçam estar em contradição com o que julgamos saber acerca do ‘ethos’ colaborativo nas artes, acerca da frágil posição dos artistas na sociedade, acerca das precárias condições de trabalho, acerca das designações de ‘companhia’, ‘grupo’, ‘colectivo’, ‘equipa’; mesmo, aliás, que estejam em contradição com atitudes expressas pelos mesmos grupos de pessoas (produtoras e gestoras) noutros contextos públicos. Estas contradições têm de ser entendidas “numa espécie de lógica situacional” (Scott, 2013:15), na qual por vezes “ambas as partes têm interesse em desenvolver uma conspiração tácita para forjar uma representação distorcida da realidade” (Scott, 2013:28). Tendo em conta as dificuldades inerentes ao trabalho nas artes, as condições de trabalho precárias, considerando as fragilidades e descontinuidades do investimento público em cultura, entre outros aspectos, a alguém interessará fragilizar aparentemente ainda mais estes contextos de trabalho, expondo as suas contradições e falhas? Num mercado altamente competitivo, em que existem enormes ‘exércitos de reserva’, em que o recrutamento e as formas de entrada na profissão são muito marcados pela informalidade e condicionados às redes de sociabilidade e contactos pessoais, não é evidente que os ‘discursos públicos’ e os ‘discursos ocultos’ vão ser bastante distintos? Usamos ‘discurso oculto’, novamente, no sentido em que foi cunhado por Scott, ou seja, enquanto “o discurso que tem lugar ‘nos bastidores’, fora do campo de observação directa dos detentores de poder” (2013:31). Se sublinharmos estes aspectos, é porque eles são consistentes com a abordagem ética e metodológica a que nos propusemos desde o início: a de valorizar a ‘história vista de baixo’, duvidando da completude e da justiça de uma história das artes performativas que

sistematicamente tem excluído do seu estudo e narrativa as produtoras e gestoras culturais. Mesmo que exija, como vemos, enormes cuidados, estamos convencidos, pelos resultados alcançados, de que terá sido acertada a decisão de criar um amplo espaço de escuta destas vozes menos habituais, ao permitir que as mesmas sejam consideradas sem serem mediadas por outras (como acontece, por exemplo, quando se pergunta a um encenador como foi o processo de trabalho para um espectáculo) e, sobretudo, na medida em que esta decisão permite desafiar, de ora em diante, a forma como o ‘discurso oficial’ é produzido e recebido. Trata-se de problematizar os processos de investigação e produção de historicidade acerca do campo das artes, assumindo que é um território no qual há pouco consenso acerca do que é que está de facto a acontecer (Caust, 2010) e recordando que a forma como o mundo da arte é percepcionado depende, em grande medida, do ponto de observação onde nos colocamos nesse mundo (Thornton, 2009).

Durante o decurso desta investigação, foram várias as circunstâncias em que estes testemunhos tiveram consequências directas na realidade. Chegaram-me vários ecos de repercussões de teor e dimensão distinta, umas positivas, outras negativas. Em muitos casos, a tomada de consciência – através da oportunidade de reflexão oferecida pela entrevista – de alguns aspectos do seu trabalho, e das relações pessoais e profissionais em seu torno, terá sido suficiente para forjar uma nova atitude no seio da equipa que integravam, ou um ajuste na postura face ao seu papel e potencialidades. Isto foi-me transmitido por diversos entrevistados, em conversas telefónicas e pessoais privadas, após as entrevistas. Noutros casos, contaram-me de reacções aos seus testemunhos (entretanto parcialmente publicados em livro) que iam da surpresa ao descrédito: sabemos como é particularmente difícil lidar com as exigências de ‘prova’ que inevitavelmente se abatem sobre os ‘denunciantes’. Também me falaram de um certo efeito de ‘revelação’ no sentido de que terem falado abertamente acerca de alguns assuntos lhes terá permitido compreender que certas situações que viviam não eram, afinal, episódios irrelevantes mas configuravam situações continuadas de assédio moral ou de abuso de poder. Scott já o havia dito, a propósito de uma declaração pública que enuncia o que muitos já suspeitavam ou sussurravam: “O conteúdo (...) estava gasto; o que era notável era tê-lo dito abertamente (com testemunhas) na cara do senhor (...). A primeira declaração aberta de um discurso oculto, uma declaração que rompe com as formalidades das relações de poder, turba um espelho de águas aparentemente calmas, (...). tem a força simbólica de uma declaração de guerra” (Scott, 2013:33).

Em todo o caso, apesar de ser nossa intenção valorizar convenientemente os discursos que revelam falhas na garantia de dignidade e de autonomia das produtoras e gestoras (para não falar das mais óbvias e documentadas situações de exploração material), julgamos que a forma como esta análise das falhas, contradições e tensões é enquadrada no contexto global desta investigação torna claro que a nossa intenção última é de maior alcance: a de equacionar possibilidades de transformação do trabalho nas artes performativas em geral, e dos papéis que podem assumir produtores e gestores, em particular na sua relação com os artistas e com os poderes públicos e privados.

Dicotomias e equívocos: pragmatismo

As produtoras e gestoras culturais entrevistadas no contexto desta investigação denunciam o seu desconforto e mesmo frustração com a frequente ‘colagem’ da profissão às tarefas administrativas e burocráticas, ou a sua redução à esfera financeira. Vejamos alguns excertos:

“Sinto que estamos cada vez mais longe do momento da criação. Às tantas o produtor é uma máquina que trabalha à frente de um computador que se esquece que aquilo que está a fazer é produzir um objecto artístico.” (ET3)

“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.” (ET13)

“Vivemos num inferno de burocracia. (...) [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, é pesado. 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.” (ET4)

“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, altamente redutor, porque, por vezes, só chegamos aos números no final. Primeiro temos de perceber o projecto, perceber do que necessita, como é que vamos fazer, há tanta coisa... antes do orçamento. É comum e eu fico incomodada, às vezes mesmo irritada, quando associam as minhas tarefas apenas ao lado administrativo e à gestão financeira. (...) É muito injusta essa colagem.” (ET2)

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:

“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.” (ET 4)

Como referirá um dos entrevistados, a questão não é retirar a produção da *esfera da utilidade* – pois é, de facto, útil ao artista ter um olhar e uma intervenção sobre o projecto que é distinto do seu – mas impedir que a profissão venha a ser reduzida a uma *dimensão utilitária*. Não se trata, portanto, de negar a dimensão prática das profissões de produção e gestão cultural, mas de questionar a sua progressiva identificação com a esfera económica/financeira e a sua subsunção a tarefas administrativas, ponderando as implicações que, a médio prazo, tal identificação pode operar na própria identidade e espaço de actuação destes profissionais. O mesmo é dizer: se, cada vez mais, os produtores e gestores vêm o seu tempo tomado por actividades de carácter administrativo, se continuamos a representá-los como necessários sobretudo por força da ‘burocracia’ e do ‘dinheiro’, se se vão, por falta de tempo e de confiança, distanciando dos processos criativos e de pensamento estratégico, como poderão vir a reivindicar para si uma esfera de intervenção que seja útil à arte e aos artistas *para lá da dimensão instrumental*? A nossa tese é a de que, se esta espiral não for atenuada, a produção e a gestão cultural como actividades extra-artísticas e quasi-mercantis acabará por se tornar uma profecia auto-cumprida.

Consideremos a análise de conteúdo das entrevistas realizadas, após a sistematização das respostas relativamente a este tópico. Estas revelam que uma larga maioria dos respondentes, no seu relato acerca do seu quotidiano de trabalho e das práticas e representações à volta da sua função, sente que a sua dimensão pragmática é sobrevalorizada face à totalidade e complexidade das atribuições e potencialidades do trabalho que desempenham/podem desempenhar. Concretamente, são discerníveis nos seus discursos três linhas de força argumentativas: a de que as suas responsabilidades e capacidades são frequentemente reduzidas à esfera financeira (a), a de que o seu tempo e atribuições é desproporcionadamente ocupado com tarefas de cariz administrativo-burocrático (b) e a de que é usual sentirem que a complexidade associada ao exercício das suas funções é subvalorizada (c).

Sentido da resposta	Respondentes
(a) Pragmatismo enquanto redução à esfera financeira	ET2; ET1; ET15;
(b) Pragmatismo enquanto redução a tarefas administrativas/burocráticas	ET6; ET3; ET13; ET14; ET4; ET19; ET2; ET17; ET18;
(c) Pragmatismo enquanto subvalorização da complexidade inerente ao exercício da profissão	ET6; ET3; ET13; ET4; ET22; ET19; ET23; ET24; ET7;

Esta redução ao pragmatismo é experimentada em circunstâncias diversas e tem repercussões práticas (ineficiência) e simbólicas (desvalorização). Consideremos experiências pessoais (minhas), cruzadas com relatos que recolhi. Situação-tipo#1: ter de tratar da compra de viagens de avião, comparando preços em diversos websites, mas não estar autorizada a comprá-los, uma vez que o uso do cartão de crédito em nome da associação cultural é feito exclusivamente pela direcção artística; feita a recolha das viagens mais económicas/convenientes, a produtora envia-as ao director artístico; frequentemente, quanto este vai depois adquiri-las, uma parte das viagens já esgotou, os preços alteraram-se, etc. Situação-tipo#2: ser apresentada pelo director artístico, em reuniões com programadores e outros interlocutores externos, como a pessoa 'que trata dos dinheiros'; com isso, fica delimitada, simbolicamente, a esfera de actuação da produção/gestão, que dificilmente se sentirá legitimada, no contexto dessas reuniões, para intervir em assuntos relevantes para o projecto artístico que extravasem a sua

dimensão financeira. Situação-tipo#3: durante um processo de criação que envolve vários colaboradores pontuais, emergem tensões e desentendimentos relativamente aos cachets; a direcção artística atribui a responsabilidade à produção, mesmo que as decisões acerca das remunerações dos colaboradores do projecto tenham sido tomadas em conjunto; a direcção artística não prescinde de intervir em matérias de remuneração dos colaboradores dos seus projectos, mas afasta-se convenientemente quando surgem problemas, deixando à produção a tarefa de reconciliar a equipa.⁹⁵

A isto se refere Laermans (2015:307) quando diz que, sempre que um projecto/estrutura tem um produtor, o trabalho artístico é “organizacionalmente purificado de tudo o que é económico através da transferência desta ‘impureza’ para um corpo puramente gestor”. Na sua pesquisa, Ivonne Kuesters expressa estranheza pela persistência desta conceptualização em que o produtor/gestor cultural “é visto como alguém que apoia os artistas ao tratar dos aspectos administrativos e financeiros, mas que não intervém ou participa nos processos criativos nem sequer no menor grau” (Kuesters, 2010:44). Também Bendixen (2000) garante que a conceptualização mais comum do papel destes profissionais é a de um facilitador que garante que os projectos se mantêm dentro de limites orçamentais razoáveis. Curiosamente, a este respeito, a maioria da investigação sociológica acerca de gestores culturais (Peterson 1986, DiMaggio 1987, Chiapello 1998) não tem ajudado a superar esta visão dicotómica, na medida em que parece assentar na premissa de que os papéis e as funções no universo artístico podem ser separados de forma mais ou menos precisa e que o papel do gestor cultural tem sobretudo a ver com o lado financeiro. A este propósito, Kuesters argumenta mesmo que o (justo) lugar central de influência que Bourdieu ocupa nos estudos culturais também reforçará esta visão. Se considerarmos, por exemplo, a forma como são caracterizados por Bourdieu os galeristas e editores (que podem ser comparáveis, em certa medida, aos gestores culturais, caso recorramos à classificação generalizante de ‘intermediários culturais’, que já problematizámos), vemos que estes são descritos como “mercadores no templo da arte” (Bourdieu, 1996:216) e que a forma como as suas funções são conceptualizadas é equivalente a um “acto de infiltração, como uma intrusão da disposição económica nas artes”, o que coloca essas funções muito próximas de um lugar de ‘exploração’ (Kuesters, 2010:44). Acresce que esta redução das profissões de produção e gestão cultural à esfera administrativa e financeira está, igualmente, em evidente conflito com as próprias motivações que justificam a

escolha destes profissionais por esta área. Com efeito, os resultados da nossa pesquisa corroboram, como verificámos no segmento anterior, os de pesquisas idênticas noutros países (Carvalho e Pires, 2019; Kay, 2014; Tyndall, 2014; Sampaio, 2020): o elemento artístico é claramente o elemento que os produtores e gestores culturais entrevistados apontam como definidor da sua profissão e aquele que determinou a escolha deste campo profissional. Esta asserção é validada pelas conclusões do estudo de Dubois e Lepaux. Estes autores falam da escolha desta profissão como uma ‘escolha genuína’, e dizem mesmo que “[e]scolher uma carreira em gestão cultural significa querer trabalhar no sector cultural e não querer desempenhar tarefas de gestão (2018:22)”. Também Beirne e Knight reforçam a ideia de que para muitos gestores culturais, “separar a gestão do contexto[artístico] específico em que trabalham não é sustentável” (2002:76); Brkic afirma peremptoriamente que a “gestão das artes não é apenas acerca de gestão; é fundamentalmente acerca das artes” (2009:5); e Vellani argumenta que os gestores culturais se distinguem claramente dos “gestores em geral (...) porque têm uma missão e uma ética própria” (2019:29) que deriva da sua necessária “proximidade à arte” e responsabilidade por “manter a sua integridade” (idem:37). Para além disso, é no quadro das artes e das ciências sociais e humanas – e não na gestão, na economia ou no direito – que a esmagadora maioria destes profissionais se formou, como vimos. Não só as suas escolhas em termos de formação universitária, mas também os seus relatos acerca da sua aproximação às artes (como espectadores, praticantes de música ou dança, frequentadores de oficinas promovidas por instituições culturais, etc.) são reveladores de que o seu compromisso e atração fundamental é com a arte e com a cultura, pelo que podemos concluir que é importante que a profissão mantenha aí o seu lócus identitário. As conclusões a que chegam Carvalho e Pires (2019:158) são pertinentes para a nossa discussão: definem a prática da produção e da gestão cultural como um “terreno ávido por profissionalização, mas sem querer perder as asas inerentes à criação. (...) A gestão é uma escolha artística e técnica com hibridismo no DNA”. Este epíteto de ‘híbrido’ em relação à natureza das profissões de produção e gestão cultural parece, efectivamente, ser mais adequado do que as formas mais comumente utilizadas para as caracterizar, que acentuam excessivamente a distância-diferença face à dimensão artística. Desde logo, porque os/as produtores/as e gestores/as culturais são ‘profissionais criativos’ com pensamento e formação multidisciplinar, são “gestores da complexidade” (Melendo, 2010:25); mas, igualmente, na medida em que operam em organizações complexas,

Exemplos de resposta	Sentido das respostas			
	(a)	(b)	(c)	(d)
“a complexidade da produção é muito difícil de explicar” e “É muito cansativo, tu nunca deixas de trabalhar. Tu vais-te embora do escritório e estas sempre com o trabalho na cabeça” (ET14)	•		•	•
“Nas estruturas independentes, mais pequenas, o produtor é polivalente e, muitas vezes, acumula várias funções (de produção, técnicas, de comunicação...)” (ET6)	•	•		
“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.” (ET19)	•	•		
“Não tenho facilidade em explicar o que é o meu trabalho” (ET3)	•			
“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.” (ET22)		•		
“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.”			•	•
“Porque é tão baseado em pessoas, é emocionalmente muito intenso, e é muito volátil.” (ET4)				
“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.” (ET17)			•	
“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...” (ET15)			•	•
“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...” (ET12)		•	•	
“É necessário acumular muitos dados, muita informação de muitas áreas diferentes. E [é de uma] enorme exigência ao nível humano, psicológico, filosófico, físico.” (ET23)			•	•

com vários agentes interessados e várias finalidades (Byrnes, 2009). Na nossa pesquisa empírica a complexidade destas funções foi apontada inúmeras vezes, de formas distintas, tendo sido possível identificar quatro linhas argumentativas principais (ver tabela), a saber: a) complexidade enquanto dificuldade de definir a função; b) complexidade decorrente da multiplicidade, sobreposição e alternância constante de funções/tipos de tarefa/dimensões; c) complexidade em termos de exigência de desempenho intelectual da função, ou seja, do leque de saberes e competências necessários para a exercer e d) complexidade em termos de exigência da profissão no plano emocional.

Pode ser enganadora a relação das actividades de produção e gestão com o pragmatismo, uma vez que por trás de tarefas aparentemente simples, está habitualmente um conjunto de considerações, decisões e negociações que implicam conhecimento, ponderação e capacidade decisória. Diz Daniele Sampaio, a partir da pesquisa que fez no Centro Jerzy Grotowski:

“Se pensarmos na circulação de um espetáculo, para tomarmos um outro exemplo, mesmo quando envolve poucos destinos, ela implica uma complexa logística que compreende uma série de ações, como a organização de um cronograma de acção detalhado, a definição das equipas (técnica, artística, administrativa, locais), o gerenciamento de agendas (do grupo e as pessoais), a elaboração de roteiros para situar integrantes e parceiros do projecto sobre como e quando serão executadas as distintas fases da circulação, contactos prévios com as cidades e seus produtores locais, seleção estratégica de local para hospedagem (a fim de se otimizar os recursos), definição dos estabelecimentos parceiros, plano de divulgação, criação da identidade visual do projecto, definição das peças gráficas, criação de press release, relação com financiadores, gestão orçamentária, administração de conflitos, lida com imprevistos, etc. Isso para aludir a um problema corriqueiro no interior da produção de grupos e artistas cênicos.” (Sampaio, 2020:91)

Nas descrições que fazem os nossos entrevistados das atribuições de um produtor/gestor destaca-se de facto esta noção de complexidade, de multiplicidade, de amplitude, que Sampaio também verifica na sua pesquisa:

“O produtor cultural se ocupa do como viabilizar (recursos para a consumação da obra), do como garantir (condições para a criação, circulação e fruição da obra), do como mediar (relações entre os diferentes agentes e sectores que compõem o processo criativo de um bem simbólico), do como planejar (as diferentes etapas que envolvem a criação e consumação do projecto), do como executar (as inúmeras ações distribuídas criteriosamente entre as etapas de pré-produção, produção e pósprodução), do como gerir (pessoas, vaidades, frustrações, medos, sonhos, ambições), do como definir (a acção que garantirá a sobrevivência do projecto), do como administrar (recursos humanos, materiais, económicos, criativos), do como buscar (parcerias, apoios, permutas), do como redimensionar (a obra, a partir de inúmeras microdecisões cotidianas que refletirão diretamente no como a mesma será apresentada ao mundo), etc.” (Sampaio, 2020:90)

Van Assche confirma: dentro do ‘trabalho de produção’ estão tarefas administrativas (papelada), organizativas (marcar viagens), mas também “tarefas mais substantivas directamente relacionadas com o trabalho criativo como ver vídeos de ensaios, escrever textos para programas e comunicados de imprensa, etc.” (Van Assche, 2020:159). Mas a hibridez destas profissões decorre sobretudo da sua relação específica com a arte – que as metáforas habituais não conseguem reflectir. Não se trata, exactamente, de entender produção e criação como ‘duas faces da mesma moeda’, ou como ‘melhores amigas’ (Brilhante e Martins, 2018): é, antes, a função *integradora* que estes profissionais operam que parece ser a tradução mais justa do seu contributo nos projectos artísticos e culturais. Pesquisas recentes, do outro lado do Atlântico, chegaram a conclusões semelhantes após trabalho de campo em Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo:

“É interessante notar que, para os gestores, arte e gestão, de maneira geral, não são pensadas como questões separadas. O produto (arte) e o meio (gestão) são pensados como elementos integrados.” (Carvalho e Pires, 2019: 145)

Ricardo Carvalho e Sanyo Pires sublinham que os/as produtores/as culturais detêm um conhecimento híbrido entre arte e gestão, que conjuga um saber-fazer operativo com a vinculação afectiva aos objectos culturais. O hibridismo destas profissões advirá da “compreensão tanto das necessidades de sustentação simbólica e imaginária do processo de criação (...) quanto das necessidades materiais, sociais e política que também o sustentam” (2019:148). E o aturado trajecto de investigação de Kay, a que já aludimos, conclui precisamente que o que os gestores e produtores

culturais fazem é um processo dialéctico constante de integração, que, argumenta a autora, é “de tal forma profundamente praticado e absorvido que os mesmos não têm consciência de que o fazem (2014:232)”, o que talvez explique a razão pela qual muitos continuam a servir-se das metáforas de oposição ou complementaridade para explicar o seu trabalho.

Com efeito, alguma da literatura especializada já se deu conta deste estreitamento de vistas. Kuesters (2010:52), 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.” Esta visão binária, simplista e, nalguns casos, com conotações negativas é discernível, segundo Kay, em praticamente toda a literatura especializada sobre gestão cultural, sobre estudos de teatro e performance e não foi sequer superada pelas experiências colaborativas, como por exemplo o *devising*, continuando a componente de gestão a surgir como um elemento ‘necessário’, quase exterior ao projecto (Kay, 2014; Lapiere, 2001). Os resultados da nossa pesquisa empírica aproximam-se muitíssimo dos de Kay mas também dos de Kuesters, revelando “vários indícios de condições de mistura em vez de separação (Kuesters, 2010:45)”. É, por exemplo, comum os gestores culturais usarem o pronome ‘nós’ ao descreverem os projectos e objectivos, por oposição às exigências e objectivos estritamente financeiros, colocando-se desse modo do lado dos artistas na sua identificação. E a descrição que fazem acerca da importância da dimensão artística/criativa no seu trabalho é, a este respeito, esclarecedora, revelando que “a pressuposição da separação de áreas funcionais e do um total não-envolvimento dos gestores culturais nas componentes artísticas é fortemente contradito pelos próprios. Para eles, as suas actividades são simultaneamente artísticas e financeiras – com uma tendência clara para a mistura entre ambas (Kuesters, 2010:46)”. A sua conceção de produção/produtor, gestão/gestor é indissociável do conhecimento, sensibilidade e proximidade da criação artística:

“[Temos de] preservar a proximidade entre os produtores e o projecto artístico.” (ET6)

“O que me move é uma enorme admiração pela urgência do ato de criar, pelo seu criador. Sou compulsivamente espectadora.” (ET3)

“O mais bonito de ser produtor é mesmo acompanhar a criação artística, é a emoção de ver e compreender o que está a acontecer” (ET13)

“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.” (ET10)

“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.’” (ET4)

“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. O que distingue um bom produtor é a capacidade de entender e defender um projecto artístico. 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.” (ET22)

“O meu entendimento de produtor cultural é que é um mediador ligado à criação (já que não há criação sem mediação)” (ET12)

“A gestão, no nosso caso, implica uma envolvimento criativa que se torna fulcral no desenvolvimento dos projectos que planeamos e concretizamos.” (ET9)

“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. (...) preciso de sentir o projecto e sentir as pessoas, porque preciso de falar dele.” (ET1)

“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.” (ET24)

“Enquanto produtora tenho de me manter entusiasmada, fascinada mesmo, com o objecto artístico que estamos a produzir. (...) a coisa mais importante da produção é o objecto artístico, não é a produção.” (ET17)

“Um produtor tem tanto lugar numa sala de ensaios como num escritório a fazer candidaturas.” (ET18)

Isto não significa, no entanto, que disponham, no actual paradigma de produção e gestão, de espaço de actuação e legitimidade suficiente para potenciar essa condição híbrida e explorar tudo o que a sua proximidade e entendimento das especificidades da criação artística poderia proporcionar, já que as suas funções têm sido limitadas em termos práticos e conceptuais, e persistem dificuldades, cristalizações e equívocos nessa relação:

“É preciso que tanto artistas como produtores reconheçam a relação íntima entre criação e produção. Esse diálogo nem sempre é possível ou claro.” (ET22)

“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.” (ET7)

“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”. (ET3)

“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”. (ET1)

Superar esta ‘falta de ligação’ e estes equívocos e dicotomias pronunciadas passará, em primeira instância, por reconhecer este *status quo* e discuti-lo publicamente (em parte, aquilo a que nos propomos neste livro), mas poderá passar, igualmente, por permitir o surgimento ou a afirmação, em Portugal, da figura do/a ‘produtor/a criativo’, já relativamente presente noutros ecossistemas artísticos, figura à qual já fizemos referência anteriormente. A acrescentar, então, ao que já dissémos acerca das diferentes modalidades de exercício da profissão que o termo ‘produção criativa’ encerra, e para relacionar o conceito com esta análise sob a óptica do pragmatismo, convocamos a investigação de Kay, que define o ‘creative producer’ como alguém cujo perfil “contrasta com a forma como o termo ‘produtor’ é concebido na literatura que cobre o teatro e a performance, na qual a

ênfase continua na componente *comercial* (2014:55)”. Precisamos de salvaguardar alguma distância relativamente a esta caracterização tão contundente, já que no contexto anglo-saxónico a vitalidade e importância da esfera comercial do teatro é bastante significativa, fazendo com que seja ainda mais sublinhado o entendimento do ‘produtor’ como alguém ligado “à esfera do dinheiro (Freshwater, 2009:30)”. Mas a definição de Kay, bem como a de Tyndall, está mais claramente situada no contexto das artes performativas desenvolvidas no sector sem fins lucrativos, pelo que nos interessa a sua descrição do *creative producer* como alguém que tanto pode estar comprometido com “concretizar a visão de um artista” como “conceber, iniciar ou liderar um projecto em termos da sua concepção e destino (Tyndall 2007:1)”. Sampaio, produtora cultural e investigadora brasileira, também partilha desta possibilidade de existência de um perfil de produtor que se “filia a um projecto artístico e cuja atuação é intrínseca ao processo criativo”, como “um agente que atua em perspectiva, em diálogo com o artista – e não submetido ao seu discurso”. Independentemente do grau de implicação no fazer artístico propriamente dito, e do seu eventual papel de iniciador/líder de um determinado projecto, a ideia de um produtor criativo assenta, em primeiro lugar, no reconhecimento de que os ‘modos de fazer’ da produção são ou podem ser, também, criativos, na medida em que “a particularidade de cada projecto artístico exige desses agentes a elaboração de estratégias igualmente singulares e que possibilitem sua criação, fruição e redimensionamento no tempo-espaço.” (Sampaio, 2020:205). A este respeito, é esclarecedor o testemunho de uma das nossas entrevistadas, pelo que entendemos que é útil uma transcrição longa:

“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. (...) 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. (...) 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 (...).” (ET4)

Esta situação configura uma necessidade de clarificação do que fazem e podem fazer os produtores e gestores culturais e confirma a situação de défice de especialização e profissionalização, o que poderia ser atribuível ao frágil contexto de financiamento das artes em Portugal – há cerca de vinte anos já Madeira adiantava que “a existência de uma especialização requer uma estrutura económica que não existe para uma arte cara (Madeira, 2002:18)”. Mais recentemente, diversos outros investigadores, em geografias e contextos sócio-culturais distintos, fazem um diagnóstico idêntico, o que nos indica de que se tratará menos de uma especificidade nacional e/ou histórico-contextual, e mais de efectivas dificuldades e dilemas de legitimação destas profissões no campo artístico e da necessidade de “superação de contradições (Carvalho e Pires, 2019:148)”. Diz-nos ET30:

“Diria que sou uma produtora criativa. Levei tempo a definir isto porque a produção, de certa forma, cobre tantas áreas que é difícil encontrar a designação certa para o que fazemos. [Alguns artistas] mais velhos julgo que não gostariam da expressão porque reclamam a palavra ‘criativo’ para si mesmos.”

Ivonne Kuesters assinala com estranheza o facto de, nas entrevistas que realizou, a caracterização do papel do/a gestor/a cultural “ser inteiramente feita por contraste com o papel do artista.” Esta diferença, diz, “é de tal forma enfatizada que parece impossível qualquer influência do/a gestor/a cultural na arte em si mesma (Kuesters, 2010:44)”. O que é negado pela realidade da sua prática profissional: “[o]s gestores culturais operam uma alternância constante e muito subtil entre as orientações e exigências artísticas e financeiras (Kuesters, 2010:55)”. Kuesters volta, aliás, a duvidar da utilidade da noção Bourdieuniana de ‘*double personages*’, uma vez que

produtores e gestores culturais trabalharão, umas vezes, exclusivamente segundo critérios artísticos, outras segundo critérios económicos/ de gestão e, na maioria das vezes, operarão mesmo uma fusão entre os dois tipos de critérios. Também Thomas Schmidt, na sua análise do sistema teatral alemão, descreve a forma separada e profundamente dicotómica sobre os trabalhos artísticos e de gestão de desenrolam e se vêem, considerando que o teatro tem tido dificuldades em mudar a sua mentalidade e perspectivar ambos os domínios de modo integral. Schmidt diz mesmo que “abolir esta dicotomia é uma das primeiras e mais importantes tarefas de uma gestão cultural moderna (Schmidt, 2020:1)”. Por seu lado, Behnke recupera as tipologias de DiMaggio (1987) e de Mulcahy (2003)⁸⁸ não no sentido de as criticar ou actualizar, mas no sentido de chamar a atenção para o facto de que este tipo de tipologias baseadas em estudos empíricos teriam a vantagem não despidiendia de confirmar que, “debaixo do guarda-chuva ‘arts administrator’ não há, de modo nenhum, apenas personalidades do tipo gestor mas também – realisticamente – objectivos comportamentais que escapam à mentalidade económica” (Behnke, 2010:28). Recorre à perspectiva teórica dos campos (novamente, Bourdieu) para afirmar que o “gestor cultural se move principalmente em três campos”: o político, o da criação artística e o económico (Behnke, 2010:29). Esta concepção é consistente com a caracterização que levámos a cabo no segmento anterior (3.1) e, para nós, permite-nos propor que se deixe, em definitivo, de encarar a produção e a gestão como uma técnica:

“Eu entendia cada vez mais que para cada projecto artístico havia um modo de produção específico, o que, a meu ver, parecia demandar do profissional da produção outras qualidades além da ‘mera’ execução do projecto.” (Sampaio, 2020:39)

Pela sua complexidade, implicação com a dimensão artística, e natureza híbrida, conclui-se que a gestão e a produção cultural requerem fluência tanto nas tarefas mundanas da gestão (assegurar financiamento, desenhar orçamentos, controlar calendários, planear) como “nas tarefas visionárias de trazer as experiências artísticas a público. O papel [da produtora e da gestora cultural] vai para lá do *petit fonctionnaire* entrando no universo criativo. (DeVeraux, 2011:8).”

⁸⁸ DiMaggio propõe três tipologias orientadoras/caracterizadoras da acção dos gestores culturais: orientação estética, orientação de gestão e orientação social. Por seu turno, a tipologia avançada por Mulcahy, apesar de coincidir parcialmente com a de DiMaggio, desdobra-se em quatro tipos: o ‘intendente’ (mais próximo de um director artístico), o ‘impresario’, o ‘gestor’ e o ‘empreendedor’.

A ausência de questionamento deste ‘modus operandi’ tem resultado, em Portugal, num claro predomínio da ideia de produção como ‘produção executiva’ e da ideia de gestão como ‘gestão administrativa’, em detrimento de outras formulações mais complexas e abrangentes. A análise que efectuámos de anúncios de recrutamento, a que já aludimos, revelava um padrão constante na procura de produtores executivos: mais de 70% dos postos de trabalho anunciados estavam na esfera da produção executiva.

Fazendo referência ao que já afirmámos acerca do défice de reflexividade, não podemos deixar de suspeitar que a forma predominantemente pragmática como a produção é abordada não apenas nas práticas e representações, como acabámos de ver, mas também na literatura dedicada concorre para o défice de problematização da área e para a persistência das visões binárias e equivocadas em que o imaginário acerca da criação e produção ainda assenta. 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. Os próprios títulos das esparsas publicações que se lhe têm dedicado em Portugal denunciam a inclinação operacional, para o ‘como-fazer’, senão vejamos: em 2006, o Instituto para a Qualificação Profissional (entretanto extinto), publicaria o estudo intitulado “O Sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo em Portugal”⁸⁹ 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, a que já fizemos referência; no mesmo ano, é publicado o “*Guia das Artes Visuais e do Espectáculo*”⁹⁰, coordenado por Miguel Abreu; 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. 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 esparsos, o que reforça a sua importância, tanto

⁸⁹ O estudo foi conduzido pela Quaternaire Portugal, SA e coordenado por Catarina Vaz Pinto.

⁹⁰ Sucessor actualizado e expandido do Guia das Artes do Espectáculo – Teatro e Dança produzido pela Cassefaz em 1995, trabalho verdadeiramente pioneiro.

como recurso de suporte à formação especializada como no processo de cabal estabelecimento destas profissões e respectivo enquadramento (jurídico, laboral, social). Porém, torna-se claro na nossa pesquisa, tal como afirmaram Kay (2014) e DeVeraux (2009) (relativamente ao universo anglo-saxónico), que as questões da produção e da gestão cultural estão muito mais tratadas a partir de uma perspectiva prática, e que as publicações que se lhes dedicam costumam estar excessivamente baseadas em abordagens de ‘como-fazer’, dependentes da agregação algo dispersa de ‘estudos de caso’, e pouco problematizadas (DeVeraux, 2009).

No campo do ensino a situação parece ser idêntica. Convocamos a reflexão de Umbelino Brasil, professor na Universidade Federal da Bahia, que refere que, ao leccionar acerca de produção cultural, se depara com questões de ordem metodológica e pedagógica problemáticas, designadamente “a escassez de livros específicos”. Ressalva que existem, sim, em pequeno número, mas que “na sua maioria procuram fornecer material ao leitor de maneira técnica e pragmática (Brasil, 2005:117)”. Brasil afirma mesmo que a linguagem clara e prática desses livros facilitará o acesso, mas acaba por constituir “um endosso das vantagens que a tecnologia pode ter em relação ao conhecimento (idem, 118)”.

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. 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 inerente⁹¹, constata-se que do seu desenvolvimento não resultou uma rotina de

⁹¹ 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, (1) são muito curtos e (2) 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.

problematização ou de discussão pública acerca da constituição de um campo de reflexão dedicado. Não estamos sozinhos: na maioria dos países ter-se-á assistido, 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. Convém que se sublinhe ainda um outro factor que terá contribuído para a manutenção deste entendimento restrito da produção: o défice de reflexividade dos seus agentes, no sentido em que os próprios produtores terão contribuído, porventura inadvertidamente, para uma definição da sua função excessivamente orientada para a ‘resolução de problemas’ (produção como “circunstância do desenrasque”)⁹²; e/ou tenham proposto definições que tomam emprestado o vocabulário da gestão empresarial, manifestamente curto e desadequado para dar conta do trabalho em artes, de que são exemplos a definição de Bernardes Lopes: “[a] gestão cultural é a administração de recursos numa organização cultural com o objectivos de oferecer um produto ou um serviço que chegue ao maior número de público ou consumidores, proporcionando-lhes a máxima satisfação (2003:3)”⁹³; ou a definição proposta pela FEAGC no seu código deontológico: “[a] gestão cultural é um processo organizativo de promoção e intermediação, que faz uso da administração eficiente de recursos num determinado contexto para oferecer bens e serviços culturais”. Para além disso, como já afirmámos, é pouco comum que estes profissionais parem para reflectir acerca da sua prática, a registem e elaborem criticamente sobre ela, o que não significa, naturalmente, que as suas práticas sejam avulsas ou desprovidas de pensamento. Sobre isto, afirma Sampaio:

“Ainda que os agentes afirmem que nunca pararam para elaborar um modo de trabalhar, que em grande parte do tempo agiram apenas intuitivamente, que o trabalho consistia em “fazer acontecer” os projectos, e que lhes parecia bastante natural resolver os problemas, a despeito disso tudo, entendemos que o que eles estavam fazendo era um modo rudimentar – e nem por isso não eficiente – de planeamento estratégico.” (Sampaio, 2020:94)

⁹² Expressão utilizada por Guilherme Gomes, em *Criar e Produzir*, vol II, 2021:41.

Pode considerar-se, aliás, que a noção de ‘planeamento estratégico’, muitas vezes associada às dimensões de produção e gestão cultural, tem sido corrompida, justamente no sentido de se valorizarem as abordagens do tipo ‘caixa de ferramentas’, aplicando, a maioria das vezes com pouca ou nenhuma reflexão, adaptação e contextualização específica ao campo artístico, grelhas, metodologias e esquemas normalmente usados e testados sobretudo em organizações comerciais. Questionar o enviesamento pragmático da produção e da gestão significará também, pois, interrogar: as abordagens deste tipo, apesar de tornarem as questões de planeamento e de gestão acessíveis, não restringirão a possibilidade de abordar criativa e /ou livremente a tarefa? Não terá o uso generalizado da expressão ‘planeamento estratégico’ conduzido a uma sobrevalorização da dimensão de planeamento, muitas vezes mesmo na sua acepção mais estrita – a de planificação? Neste sentido, é comum confundir-se o exercício de planeamento estratégico (tarefa complexa, que combina planificação com pensamento crítico e prospectivo) com a elaboração de um plano de actividades e respectivo cronograma (tarefa quasi-administrativa). Uma confusão semelhante ocorre frequentemente entre ‘administração’ e ‘gestão’, que Martinell ajuda a destrinçar e cuja distinção aqui convocamos sumariamente, pela sua pertinência. Enquanto *administrar* está normalmente associado a “procedimentos, normas e controlos que garantem a correcta utilização dos recursos”, sendo um “acto mais mecânico”, muitas vezes vinculado a modos de funcionamento “tradicional e piramidal”, *gerir* significa “utilizar conhecimentos e saberes como mecanismos de melhoria contínua (Martinell, 2001:12)”; isto é, o conceito de gestão (por oposição ao de administração) estará menos associado à hierarquia e mais à inovação, e estará mais vinculado à organização do que ao controlo.

Com esta chamada de atenção não pretendemos dispensar alguma da linguagem e algumas das ferramentas oriundas da gestão convencional de que a produção e gestão se foram apropriando, mas antes sublinhar que é o *lugar* a partir do qual estes profissionais os usam que determina a sua adequação ao campo artístico. De facto, produtores e gestores têm de lidar constantemente “com uma certa mentalidade que entende a cultura como actividade (sobretudo de difusão) e com poucas exigências técnicas e conceptuais (Martinell 2001: 22)”. A uma conclusão semelhante terá chegado o projecto europeu Creative Lenses⁹³, que preconizava a construção e

⁹³ Creative Lenses foi um projecto financiado pelo programa Creative Europe 2015-2019. Agregou 13 parceiros de 9 países, entre centros culturais independentes, redes culturais (IETM, Trans Europe Halls) e Universidades (como a University of the Arts London). Produziu diversos artigos e relatórios, acessíveis em <https://creativelenses.eu/>.

adaptação de ‘business models’ (modelos de gestão) a projectos culturais. Uma das conclusões do estudo que realizaram no final do projecto terá sido, justamente, que a construção – criticamente mediada – de um modelo de gestão adaptado a cada projecto, terá possibilitado que um esquema de pensamento inicialmente visto como gestor ou orientado para o mercado se transformasse num processo em aberto, através do qual os agentes puderam desenvolver capacidades e confiança para melhor identificar os seus objectivos e implementarem uma estratégia. Trata-se, pois, de reconceptualizar os modelos de gestão como uma heurística, o que implica um posicionamento crítico, intelectualmente implicado, por parte dos produtores e dos gestores.

A relação entre criação e produção tem sido, aliás, objecto de diversas apropriações artísticas traduzidas em obras de arte⁹⁴ que, para lá da crítica subjacente aos sistemas de apoio estatal e à mercantilização da cultura, constituem experiências interessantes de confluência entre duas dimensões que estão, afinal, simbioticamente relacionadas:

“[O] rigor dispensado às investigações artísticas se estendia ao modo como tudo deveria ser organizado em sua fase de produção, já que esses dois aspectos não eram independentes um do outro. A madeira do piso influenciava o modo do corpo estar em acção.” (Sampaio, 2020:135)

Um bom produtor é um produtor invisível: Invisibilidade

O que é considerado ‘sucesso’ na gestão das artes e quem pode ditá-lo? Qual é exatamente a contribuição de produtoras/es e gestoras/es para os projectos artísticos? O que se espera delas/es além do uso competente de folhas de excel e calendários?

⁹⁴ Ocorrem-me alguns exemplos, avulsos, de espectáculos/performances a que assisti, que incorporavam a crítica dos sistemas de trabalho e financiamento das artes na própria concepção/dramaturgia: ‘Eleanor! Eleanor! Eleanor!’, de Eleanor Bauer, ‘The application’, por Juan Dominguez, ou ‘Mistério da Cultura’, por David Marques.

Há quem sustente que a relativa invisibilidade das profissões de suporte à actividade artística é semelhante à de outras ocupações sociais que se associam à esfera doméstica e comunitária (como o trabalho doméstico, os cuidados informais, a liderança social voluntária, por exemplo), por oposição à produção económica (Durán, in Orozco, 2012: 17). É certo que este ponto é válido, na medida em que estas profissões correspondem a papéis que foram reorganizados pela modernidade e que agora se começam a valorizar, e, talvez também na medida em que correspondem largamente a papéis predominantemente desempenhados por mulheres⁹⁵. Todavia, julgamos que vale a pena demorarmo-nos um pouco na reflexão acerca das condições específicas da invisibilidade da produção e gestão das artes performativas, tanto mais que, ao contrário das restantes profissões ‘de apoio’ citadas, estas se integram numa esfera de visibilidade pública.

Como vimos no capítulo anterior a propósito da profissionalização da área, o reconhecimento público é um indicador deveras significativo. É interessante, a este respeito, que no Brasil, Helena Cunha aponte como um marco importante na trajectória de reconhecimento social da profissão de produção cultural a telenovela ‘Celebridade’, veiculada em horário nobre pela Rede Globo em 2004. Nela, as protagonistas Maria Clara e Laura, são produtoras culturais, o que terá tornado a profissão, “ainda recente e em processo de constituição, visível para a grande maioria da população brasileira (Cunha, 2005, citada por Rubim, 2012:37).”

Comecemos, justamente, por recordar que (como vimos ao analisar a trajectória de profissionalização da produção e da gestão) estas são profissões que permanecem relativamente invisíveis do ponto de vista da sua inscrição no aparato administrativo e legal do Estado, o que é, até certo ponto, contraditório com a retórica que se vem estabelecendo – em Portugal como internacionalmente – em torno “do potencial das indústrias criativas e, mais recentemente, da economia criativa” (Quintela, 2016:18). Essa contradição tem vindo a ser assinalada sob múltiplas perspectivas, sendo a que nos interessa mais a que sublinha que “a questão do trabalho criativo tem sido frequentemente ignorada ou apenas trabalhada de um modo bastante genérico, (...) resultado da preponderância das perspectivas macroeconómicas que (...) geralmente demonstram estar muito pouco preocupadas em analisar e problematizar as condições concretas em que

⁹⁵ Aspecto que desenvolvemos no Capítulo 4.

operam artistas e outros trabalhadores culturais e criativos. (Quintela, 2016:18)”. Assim, não só nos mantemos numa situação de escassez de informação estatística fidedigna sobre as questões do trabalho no sector cultural (Santos, 2010; Gomes & Martinho, 2009), o que prejudica a investigação científica sobre determinado tipo de trabalhadores culturais, como continuamos sem incorporar a existência destas profissões nos sistemas de classificação económica e nos descritivos legais e administrativos. Como referimos anteriormente, esta situação reflectirá a profissionalização recente, mais do que um atraso específico de uma ou de outra geografia. A título de exemplo, Rucker afirma que um dos problemas que persistem é, precisamente, a “invisibilização da gestão cultural como actividade económica”, apontando a contradição de se falar muito “dos contributos da cultura para a economia, mas pouco se faz[er] para reconhecer as pessoas que trabalham na gestão de bens e serviços culturais” (Rucker, 2012:147). Para além disso, menciona o seu próprio caso, inscrita no sistema de finanças com um código que não corresponde à sua actividade enquanto gestora cultural, apontando directamente para a situação de invisibilidade que tal situação produz: “se não existirmos para as métricas do Estado, dificilmente poderemos criar um lugar no imaginário social (Rucker, 2012:148)”. A dimensão formal da invisibilidade, todavia, não é a que mais nos interessa explorar aqui, mas sim outras expressões da invisibilidade pública (na história da arte, na academia, nas fichas técnicas e websites) e privada (tal como é percebida pelas/os produtoras/es e gestoras/es).

Em publicação recente, Maria João Brilhante identifica a 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 (...) entender em que consiste a produção, qual o seu lugar na actividade artística (2018:6)”, e aponta 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 (ibidem:25)”. A nossa análise a partir do trabalho de campo parece confirmar este paradoxo da invisibilidade da produção e gestão, isto é, o aparente desajuste entre a sua crescente importância e nível de responsabilidade – “o produtor traz o projecto aos ombros” (ET20) – e a manutenção da sua invisibilidade:

“Há um paradoxo interessante: o produtor é invisível, isto é, não aparece, mas não pode desaparecer.” (ET13)

“O produtor não tem o aplauso, nem a crítica no jornal, nem o reconhecimento público. Quando corre tudo bem, é difícil darem por nós. O sucesso não fica associado ao produtor, somos invisíveis.” (ET19)

Mas é também perceptível que esse lugar ‘invisível’ é algo que muitos tomam por inerente à profissão, com uma ressalva importante: distingue-se a visibilidade, entendida como *reconhecimento público, e do público*, como algo que pertence fundamentalmente à esfera artística, da visibilidade enquanto valorização e reconhecimento por parte dos pares (e, em particular, por parte dos artistas que com eles directamente trabalham).

“Nós, produtores, gestores culturais, a malta mais dos bastidores, que está nos escritórios, acho que não procuramos nenhum tipo de reconhecimento público. Eu não acho importante que o público do teatro saiba quem eu sou, não trabalho para isso. Mas importa-me, sim, o reconhecimento dos meus pares.” (ET16)

Efectivamente, muitos dos profissionais inquiridos 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), nem furtar-nos a 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?” (ET22)

A questão da invisibilidade é declinada de forma muito particular por produtoras e gestoras: por um lado, apontando ‘os bastidores’ como a sua ‘zona de conforto’, por outro, assinalando que o reconhecimento que mereceriam pelo seu contributo para os projectos em que estão envolvidas está muito aquém do que considerariam justo. Diversas nos seus contextos e detalhadas nas experiências que reportam, as

entrevistas revelam, no entanto, alguns padrões de resposta agrupáveis, em que a invisibilidade surge associada a) a uma desvalorização da profissão/do seu papel, b) à dificuldade em associar o contributo da produção e gestão ao ‘sucesso’ de um projecto, mas também enquanto sinal e sintoma do ‘défice de profissionalização’.

Sentido da resposta	Respondentes
(a) invisibilidade enquanto desvalorização	ET3; ET13; ET4; ET22; ET20; ET12; ET8; ET15; ET16;
(b) invisibilidade na dificuldade de associação ao ‘sucesso’ de um projecto	ET13; ET14; ET19; ET2; ET1;
(c) invisibilidade enquanto défice de profissionalização	ET17; ET7; ET3; ET10; ET23;

A maioria dos entrevistados já não atribui a condição de invisibilidade da produção e gestão exclusivamente à sua trajectória de profissionalização recente:

“Hoje em dia há um nome para a profissão e um entendimento de que ela tem lugar no processo artístico”. (ET4)

As respostas parecem, precisamente, apontar mais para a problematização desse ‘lugar’, sendo perceptível o seu desapontamento:

“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”. (ET19)

A mesma situação é reportada por Patrícia Paixão no volume de entrevistas “Criar e Produzir II”:

“(…) quando as coisas fluem naturalmente, ou inclusive existem bons resultados, vejo ainda pouca valorização do papel de produtora” (2021:99).

Este estado de coisas não pode, igualmente, ser dissociado do défice de reflexividade que temos vindo a assinalar, na linha de Summerton, Kay e Hutchins (2006). O facto de frequentemente desempenharem as suas funções de modo inconsciente, inseridos no contexto de uma actividade intensa e exigente com

múltiplos prazos que lhes deixam pouco tempo para reflexão, faz com que sejam os primeiros a esquecer-se de si, até em termos da linguagem que utilizam. Diz ET1:

“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. (...) Temos de sentir que o sucesso dos projectos também é nosso”.

Estes traços de invisibilidade avolumam-se uma vez que quem produz e gere organizações e projectos culturais não regista a sua experiência nem analisa sistematicamente as suas práticas de trabalho (Kay, 2014); raramente escreve e publica sobre a sua experiência; e o seu papel e contributo não é, habitualmente, reconhecido em programas, catálogos e publicações dedicadas (Summerton e Hutschins, 2005). 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.” (Helen Cole, entrevistada por Kate Tyndall, 2014:15)

O esbatimento das fronteiras da autoria tem ocorrido em inúmeras frentes, mesmo dentro das profissões estritamente artísticas – aludimos às tensões entre ‘criadores’ e ‘intérpretes’, por exemplo, ou à sucessiva ênfase histórica sobre determinados agentes em detrimento de outros na descrição da actividade criativa: “historicamente o século XVII foi considerado como o século do actor, o século XVIII do cenógrafo, o século XIX do dramaturgo e o século XX do encenador”

(Sampaio 2020:57). Actualmente, a ênfase sobre os créditos da criação de uma obra mantém-se centrada nestas categorias, mesmo que seja cada vez mais fácil identificar uma vasta relação de outros agentes igualmente necessários para a concepção e apresentação de um espectáculo, e que, numa perspectiva pós-moderna, todos estes conceitos sejam passíveis de reconfiguração. Nos últimos meses, por exemplo, eclodiu um intenso debate⁹⁶ acerca da dimensão autoral da tradução, no qual um movimento de tradutores reclama que o seu nome também figure na capa dos livros, a par dos autores. Rogério Nuno Costa, que entrevistámos no contexto de um trabalho acerca do Ballet Contemporâneo do Norte, dizia-nos: “É preciso problematizar a ideia de que só um ‘intérprete criador’ tem uma posição activa no processo criativo, descurando a possibilidade de agência e de autoria de um *intérprete* (sublinhado nosso) que administra e metaboliza os materiais de um outro (BCN, 2020:184).” Ora, se experimentarmos substituir, na sua afirmação, ‘intérprete’ por ‘produtor/gestor’, verificamos a pertinência da asserção e a adequação da função ‘metabólica’ aplicada à produção e gestão enquanto processo transformador da criação. É neste sentido que perguntamos: se, em 2006, se mencionava o alargamento da dimensão de autoria ao ‘desenho de luz, som, cenários e figurinos, antes consideradas áreas exclusivamente técnicas e instrumentais (IQF, 2006:106), será que podemos estar perante um outro momento de alargamento da esfera autoral, alimentado pela crescente importância das profissões de ‘suporte’ e devedor ainda da ‘dessacralização’ do autor que tem vindo a ser levada a cabo, desde a crítica estruturalista às práticas participativas? Em todo o caso, esta parece ser uma questão de expressão minoritária entre os nossos entrevistados. Como vimos, para a maioria a invisibilidade dava-se como sinal e sintoma de défice de profissionalização e como desvalorização, e, igualmente, como dificuldade de associação ao ‘sucesso’ de um projecto. Mesmo quando se sentem parte desse sucesso, o mesmo tem pouco a ver com o papel concreto que desempenharam, com o contributo que possam ter dado:

“Eu achava que era bem sucedido porque as obras ou os artistas que eu estava a gerir tinham sucesso. Não se tratava de reconhecimento em termos do meu próprio contributo profissional. Tive de encontrar formas de reclamar a minha fatia do bolo do sucesso...” (Aleksandar, in DeVeraux, 2009:57)

⁹⁶ Cf. https://lithub.com/the-movement-to-put-translator-names-on-book-covers-is-working/?fbclid=IwAR2b7qrKl9Ryon0Qb1geB6JpbMY8NEpiF37_AQzSuRZpRVQlaM6bUPc41w

Sobretudo, questionar a invisibilidade da produção terá de passar por questionar a visibilidade e a própria definição de ‘sucesso’. Com efeito, ao admitirmos – sem questionar – o discurso de sucesso em torno de determinadas historiografias, podemos estar a criar uma ilusão sobre o percurso dessas pessoas, como se ‘o sucesso’ fosse um território de consenso, como se o caminho para lá chegar fosse linear, coerente e isento de fracassos, e sobretudo, como se fosse fruto exclusivo do talento de alguns. Perguntamos, como Sampaio: “[s]erá que os processos que atuam na consagração artística/intelectual de determinados sujeitos históricos não ocultariam o trabalho e o suor que a construção de tais trajectórias exigem?” (Sampaio, 2020:36). Para além disso – o que é mais determinante para o que analisamos neste momento – o facto de não escrutinarmos e discutirmos os sentidos, decisões e operações, designadamente aspectos da produção e da gestão, que dão lugar ao que se entende por trajectória de ‘sucesso’ nas artes, não contribuirá para invisibilizarmos outros agentes e “romancearmos a imagem de artistas? (Sampaio, 2020:36).”

Este parece-nos um ponto crítico: produção e a gestão, mais do que ‘reclamarem uma fatia do bolo’ do sucesso, poderiam, considerando o seu decisivo papel de intermediação, empenhar-se em discutir o entendimento hegemónico e altamente restritivo de ‘sucesso’. Se se reconhecem as fragilidades de uma ideia de sucesso baseada na competição extrema, na linearidade dos percursos, na exploração e no *burnout*, no culto da celebridade, no fascínio com a ‘circulação internacional’, teremos de fazer da formulação de narrativas de sucesso alternativas uma tarefa (nossa). Esta questão pode ter um alcance mais imediato, na medida em que permitirá incluir os interstícios, os impasses, os diversos agentes, etc., na construção do significado de ‘sucesso’, mas também é relevante no campo das políticas culturais já que a ideia de sucesso, definida a cada momento consoante o contexto sociopolítico, será sempre um pressuposto de partida dos financiamentos públicos.

Uma das esferas em que se escrevem (literalmente) as narrativas de sucesso são as publicações especializadas, com as suas críticas, resenhas e análises. Do ponto de vista da literatura especializada, pode dizer-se que esta largamente ignora o campo específico da produção e da gestão cultural, mesmo quando lhes reconhece importância crescente (Brilhante e Martins, 2018; Summerton e Hutschins, 2005; Kay, 2014), com isso contribuindo para reforçar os traços de *invisibilidade* a que nos referimos. Susan Kay (2014) realizou mesmo uma revisão aturada de literatura sobre gestão cultural, sobre estudos de teatro e performance, sobre estudos artísticos, e conclui que a componente de produção/gestão surge quase

sempre retratada como um ‘mal necessário’, um elemento praticamente *exterior* ao projecto. Num número recente, a Revista Observatório Itaú Cultural, confirma que os olhares que temos lançado às instituições e dinâmicas artísticas e culturais tem, em grande medida, “negligenciado os trabalhadores culturais”, pelo que conclui que “...ainda precisamos apurar o olhar para os sujeitos que integram as nossas instituições” (2019:6). É com esta dimensão específica da invisibilidade que o nosso estudo mais comunica, questionando e aprofundando “as discussões sobre o modo como as histórias das artes performativas têm vindo a ser feitas: histórias de quê, para quem, com base em que fontes” (Vieira, 2020:68), e contestando a “tradição vinda de uma história da arte baseada em ‘obras’ e em ‘autores’ (idem, 67)”. Esta atenção aos ‘sujeitos do arquivo’ implica procurar, nas escassas menções à dimensão da produção e da gestão na literatura dedicada, as vozes dos próprios produtores e gestores. Trata-se, quase sempre, de uma tarefa inglória. Nas raras ocasiões em que criação artística e produção são equacionadas em conjunto (como é o caso do importante projecto ‘Criar e Produzir’), o espaço efectivamente dedicado a estes profissionais é exíguo: o volume II do referido projecto, por exemplo, entrevista 7 pessoas (5 homens e 2 mulheres), dos quais apenas uma é, realmente, produtora. São apresentados como sendo “artistas-produtores” (Brilhante e Martins, 2021:6), o que, sendo uma condição verdadeira e um modo de fazer deveras importante, não deixa de ser uma oportunidade desperdiçada para “dar a palavra e escutar criadores e produtores” (idem: 5).

Em todo o caso, a invisibilidade mais relevante é a ausência praticamente total de bibliografia sobre produção: “se me pedires bibliografia sobre produção, não te sei dizer” (Guilherme Gomes, in Brilhante e Martins, 2021: 51), à excepção, como vimos, da produção de manuais práticos. A título de exemplo, a importante revista Sinais de Cena, existente há mais de quinze anos, não conta, até à data, com nenhum número dedicado à produção, e, na importante actualização que realiza, anualmente, das publicações de teatro do ano transacto, praticamente não existem, entre centenas de referências, publicações sobre produção e gestão cultural. Evidentemente, tal não significa que essa deva ser uma atribuição de uma revista como a ‘Sinais de Cena’ (embora seja discutível a dimensão desta ausência e as suas implicações), mas utilizamo-la como sinalizador desta invisibilidade, pois a forma como se escreve acerca de um espectáculo determina a forma como ele será lembrado. Talvez seja hora de ‘os arquivos mudos’ ganharem voz, dentro ou fora das publicações já existentes.

Esta invisibilidade é bastante evidente, também, na academia, não exactamente em termos da oferta de cursos (já vimos que tal decorre de uma série de circunstâncias, mais externas do que intrínsecas à própria evolução destas profissões) mas no sentido de não existirem ‘departamentos de gestão cultural’, corpos docentes especializados, ou sequer, doutoramentos na área, o que decorrerá de não estar estabelecido nem delimitado um campo teórico associado à produção e gestão cultural, nem ser, aliás, consensual que estas áreas sejam capazes de produzir um tipo de conhecimento e de problematização que constitua um campo científico próprio e autónomo. Essa é a razão pela qual permanecem, para já, em aberto vários enquadramentos disciplinares possíveis – desde logo, os Estudos Artísticos, em que a presente tese se insere.

Confesso que foi com alguma surpresa que recebi a notícia de que me tinha sido atribuída uma bolsa de doutoramento pela FCT⁹⁷, uma vez que a área em que me propunha investigar não era facilmente enquadrável em nenhum dos ‘painéis’ de avaliação, e poderia facilmente ser recusada sob pretexto de que pertenceria a outro painel. Essa meta-reflexão acerca das dificuldades de delimitação epistemológica e disciplinar da minha pesquisa foi, aliás, incorporada no próprio texto da candidatura. A escolha do curso de Estudos Artísticos e a opção por vincular a pesquisa ao painel das Artes viria a revelar-se certa. Talvez tenha valido uma certa predisposição para a descoberta, uma vez que, como ironicamente afirmou Ursula Rucker, inscrever uma “investigação sobre gestão cultural no SICYTAR [equivalente à FCT] é uma tarefa com alta componente criativa (Rucker, 2012:149)”. Circunstância excepcional ou sinal de mudança? É que, à data, continuam a não existir quaisquer linhas de incentivo à investigação nesta área no sistema científico nacional, pelo que a sustentabilidade das linhas de pesquisa que aqui se antevêm está muito longe de estar garantida.

Mesmo tendo em conta o crescimento da oferta de formação superior e profissional especializada, como vimos, as trajectórias e as representações acerca das profissões de produção e gestão cultural continuam a estar muito ligadas à informalidade das aprendizagens, e à valorização da obtenção de competências por via da experiência, o que concorre para “o sentido prevaLENcente de invisibilidade e falta de legitimidade” (Kay, 2014:41), tardando em obter o reconhecimento

⁹⁷ Fundação para a Ciência e Tecnologia.

e a visibilidade que têm os leques de competências ‘confirmados’ por um “MBA clássico”, por exemplo (Summerton, 1996, p. 9). Para além disso, como referem Dods e Andrews (2010, citados por Kay, 2014:40) é cada vez mais comum estes profissionais procurarem legitimação fora do seu sector, o que faz com que tenham dificuldade em valorizar os conhecimentos e competências que acumularam informalmente, o que favorece a auto-depreciação (Beirne e Knight, 2002: 75) onde (também) radicam as questões de invisibilidade.

A invisibilidade será um estado ou uma característica destas profissões? A resposta não é linear, mas parece ser seguro apontar para a primeira opção. Tanto o entorno profissional e académico como as práticas e representações têm o seu quinhão de responsabilidade na manutenção de um estado de invisibilidade dos produtores e gestores, embora devamos distinguir com clareza a circunstância da ‘invisibilidade’ da de ‘ser invisibilizado’. “Há uma diferença substancial aqui, entre ser sujeito e objeto. Nessa acepção, a condição de ‘invisível’ – de um sujeito, portanto – não significa, necessariamente, uma condição diminuta. Pelo contrário, pode revelar o quanto de discricção, contemplação, alteridade, escuta, doação e lealdade determinadas funções podem requerer” (Sampaio, 2020:117). Não é à toa que muitos dos nossos entrevistados se descrevem a si mesmos como ‘discretos’ ou como sendo pessoas ‘de bastidores’, ou que falem da produção e da gestão como expressão de uma postura ‘de estar ao serviço’ das artes e do trabalho dos artistas, daí que a invisibilidade como característica da profissão não seja necessariamente encarada como algo negativo, mas até como uma competência particular que os produtores desenvolvem, ao saber “quando podem interromper um ensaio”, por exemplo, ou como devem gerir um “momento de criação, que é delicado, que é tenso”, procurando “ficar com a preocupação para mim, para ele [o artista] não ficar bloqueado (ET24)”. Daqui decorre que a sua acção seja ‘invisível’ na medida em que é/está pouco documentada, mas também na medida em que expressa, tantas vezes, “intencionalidades, sensibilidade e perspicácia em saber quando, onde e como se fazer presente ou ausentar-se” (Sampaio, 2020:189). A este respeito, convocamos a memória de Thomas Richards, entrevistado por Sampaio a propósito da acção da produtora Pollastrelli no centro Jerzy Grotoski:

“O artista lembra-se de que, enquanto trabalhava à mesa com Grotowski, percebiam que, de repente e a despeito de não terem solicitado nada, surgiam na mesa abacates cortados e temperados, além de algo para beber. (...) Pouco tempo depois, e mais uma vez de repente, percebiam que Pollastrelli já não

estava mais no apartamento. Mas, ninguém a vira sair. Ela simplesmente desaparecia, se fazia invisível, se retirava quando julgava não ser mais necessária”. (Sampaio, 2020: 188)

Se a invisibilidade enquanto *modus operandi* necessário para desempenhar algumas tarefas da produção é, portanto, relativamente consensual entre os seus profissionais, o mesmo não podemos dizer, como vimos, em termos da sua invisibilidade pública, seja no plano das publicações especializadas, como vimos, seja na visibilidade que lhes é dada ou não no contexto dos projectos que integram. De forma a confrontarmos as perspectivas dos nossos entrevistados com um conjunto mais alargado e heterogéneo de dados, analisou-se um conjunto⁹⁸ de sítios *web* e de redes sociais, pertencentes a dezoito estruturas artísticas (cuja data de fundação não fosse anterior a 2012, no sentido de perscrutar os sinais evolutivos relativos às profissões de produção e gestão cultural, atentando nas dinâmicas contemporâneas do campo e ressaltando desse modo o enviesamento que pudesse existir em estruturas mais antigas, dado o surgimento e profissionalização recente destas profissões). Nas dezoito estruturas analisadas, verificou-se que uma larga maioria – 83% – das estruturas analisadas não faziam qualquer menção à produção nos seus canais de comunicação oficiais; 72% das estruturas analisadas não identificavam ninguém como responsável de produção; 89% das estruturas analisadas não indicavam nenhum email dedicado à produção; nos únicos 2 casos que o faziam, a produção utilizava um email genérico (como info@ ou producao@...), enquanto que a direcção artística, por exemplo, tinha um email com o seu nome. Este cenário remete para uma invisibilidade de facto, que não parece estar ultrapassada mesmo nas estruturas artísticas que foram criadas mais recentemente.

Por último, uma nota para as implicações da invisibilidade do ponto de vista do reconhecimento das competências de produção e gestão no contexto das políticas culturais, sobretudo se nos concentrarmos na miríade de operações de produção e gestão que ocorrem constantemente no contexto de micro-organizações de artes performativas. As/os poucas/os produtoras/es e gestoras/es que acedem à esfera pública e mediática (normalmente as/os que trabalham no contexto de grandes instituições e/ou ocupam cargos de natureza política, como ET10 ou ET25, por exemplo; ou de Miguel Honrado, a que já aludimos) constituem a excepção de um contingente raramente escutado/lido. Com efeito, os discursos dominantes acerca

⁹⁸ A caracterização deste conjunto foi integrada na configuração metodológica.

de liderança cultural (Caust, 2010; Hewison & Holden, 2011; Hewison, Holden & Jones, 2010) “tendem a focar-se naqueles que ocupam posições proeminentes em organizações de média e larga escala” (Kay 2016:134), mesmo que isso esteja em profunda contradição com as características do tecido organizacional das artes performativas, largamente dominado por micro-estruturas e por trabalhadores independentes em regime de auto-emprego⁹⁹. Este enviesamento pode reforçar uma visão segundo a qual organizações pequenas são apenas uma versão ‘em miniatura’ das organizações grandes, pressupondo uma “progressão inevitável” nessa direcção e resultando numa série de normas e expectativas desadequadas acerca do que é liderança eficaz (Summerston e Kay, 1999). Esta é, pois, uma forma de invisibilidade que nos parece relevante, porquanto secundariza as experiências e os saberes especializados de inúmeros trabalhadores culturais que organizem e gerem a cultura no seu trabalho quotidiano, acumulando experiência aprofundada e diversa, mas sobre os quais raramente incidem reportagens, discursos acerca de ‘boas práticas’ ou inspiração para mudanças de modelos e políticas culturais: “É uma contradição curiosa do nosso sector que não hesita em associar trabalho de vanguarda/inovador com o trabalho artístico de minúsculas organizações” (Kay, 2016:134), mas não usa o mesmo critério para valorizar as suas formas específicas de gestão e liderança.

Um lugar para ocupar: subordinação

Se a produção é invisível na literatura dedicada, tal não significa que não seja *referida*. Com efeito, a palavra em si ocorre bastantes vezes, mas usualmente como referência, geral, aos modos e contextos de produção material de um espectáculo ou projecto, o que pode incluir tudo, desde especificidades de montagem, ao financiamento ou mesmo às políticas culturais. Esta abrangência da expressão explica a sua recorrência em publicações e discursos, a que não corresponde, todavia, uma efectiva atenção. Pelo contrário, quando são mencionadas, a produção e a gestão surgem quase sempre de forma subsidiária: o objecto a tratar é o espectáculo, a companhia, o

⁹⁹ Cf. Inquérito aos Profissionais das Artes e da Cultura: Report#1 Emprego cultural e perfis social e laboral, OPAC, 2021 (Neves, 2021).

projecto, ou seja, o olhar sobre a produção está subordinado a um outro foco de análise. Para além dessa recorrência do uso da expressão ‘produção’ para designar um conjunto amplo de aspectos, é necessário ter em conta a quantidade de vezes em que as expressões ‘produção’, ‘modos de produção’ ou ‘modelo de gestão’ são confundidas com noções com outros significados, desde ‘produção’ no sentido de ‘criação artística’ (lemos muitas vezes acerca da ‘produção artística’), à ‘produção’ como equivalente a ‘produção industrial’, no sentido da massificação; a confusão dá-se também por vezes com os próprios modelos e modalidades de financiamento (em ‘co-produção’, por exemplo) e sugere muitas vezes a discussão dos mecanismos de apoio estatais. Toda esta ambiguidade ou, mais concretamente, polissemia destas expressões (em especial da expressão ‘produção’) faz com que seja difícil documentar com rigor a forma como a produção e a gestão aparecem tratadas nos discursos, verbais ou publicados. Os índices remissivos das publicações são a este respeito, praticamente inúteis, por exemplo. Esta minudência tem, no entanto, a vantagem de nos alertar para a importância de prestarmos atenção ao vocabulário que descreve este campo, e à forma como aponta, frequentemente, para estereótipos (que se manifestam nas divisões tradicionais entre criativos e gestores) que parecem ter-se incrustado na linguagem e nas representações dos artistas e do meio artístico:

“O artista louco precisa do burocrata calmo. O dualismo do gestor não-criativo/do criador ingerível permite que ambos os lados se mantenham nas suas respectivas zonas de conforto.” (Bilton, 2007, citado por Kay: 24)

Os próprios produtores utilizam muitas vezes imagens e formas de descrever a sua relação com a criação, e com os artistas, que são devedoras desta trincheira bem demarcada, mesmo que essa seja uma tensão que muitos vêm como, essencialmente, positiva:

“Para mim a tensão entre produção e criação é sempre a sensação de estar a discutir com um amigo, portanto nunca nós ao fim daquela discussão nós não nos vamos zangar. É sempre a ideia de que vamos estar em desacordo sobre alguma coisa, mas isso não vai por em causa o que queremos fazer juntos.” (ET 5)

“Você sempre terá a turma da criação, que está mais preocupada com a experimentação do que com a viabilidade, e o grupo que tem de fazer a coisa acontecer na prática.” Mas é positiva essa tensão “entre os mais criativos e os mais cartesianos.” (Luciana Guimarães in Sousa, 2019:62)

No entanto, mesmo que nalguns casos os produtores recorram, no seu discurso, à enunciação desta divisão (até porque foram formados nessa linguagem...), os resultados da análise aprofundada da inquirição que fizemos, como vimos, contrariam, substancialmente, essa visão antagónica. Na descrição que fazem do seu quotidiano, das suas funções e responsabilidades, das suas motivações e do espectro da sua intervenção, percebe-se que 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, resultando num campo definitivamente mais híbrido do que a formulação binária/antagónica ou mesmo *complementar* poderia indicar. Corroboramos a visão de Kay (2014) de que a formulação recorrente da produção como oposta à criação constitui um sinal do lugar de subordinação da produção. Muitos autores (designadamente, Bilton & Leary, 2002) 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. Na generalidade das referências à produção, parece existir, segundo Heras (2012:26) “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”. Para Kay, esta divisão é ilustrada de forma evidente no modelo de liderança dual¹⁰⁰ em vigor em várias organizações de artes performativas, compreendendo direcção artística e direcção executiva, “cujas relações são frequentemente retratadas em termos de uma luta de poder entre o campo artístico e o campo da gestão” (2014:24), algo que tem ressonância em algumas respostas dos nossos entrevistados:

“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.” (ET10)

É algo surpreendente que esta figura do artista enquanto génio se mantenha, de algum modo, presente no imaginário em torno da criação e da produção, dadas as inúmeras tentativas de desconstrução de que já foi objecto, não apenas pelos próprios artistas, mas também a partir da própria sociologia da arte. Com efeito, a

¹⁰⁰ Cf. Cap. 4 ‘O complexo feminino’ para um desenvolvimento deste assunto.

desconstrução do génio de Mozart levada a cabo por Norbert Elias já teria retirado a arte do terreno ‘sagrado’, operando a sua ‘desautonomização’ (a arte não teria valor por si só) e a sua ‘desidealização’ (a arte não seria um valor absoluto). A própria pergunta de Bourdieu “mais qui a cré les créateurs?” (1980:208) já sinalizaria a superação do fetichismo da ‘obra’, inaugurando um entendimento da arte como inscrita na história social. Também Becker (1982) contribuiu decisivamente para o entendimento do trabalho artístico como ‘uma rede’ de actividades coordenadas por um número significativo de pessoas, o que significaria que toda a criação artística envolveria diferentes especialidades e competências, desde a concepção da ideia, passando pela sua execução, e incluindo as inúmeras actividades de apoio, e mesmo as actividades relativas à fruição, recepção e crítica. É essa organização social complexa e eminentemente colaborativa que Becker designa por ‘mundos da arte’, e que desmonta – ou, pelo menos, problematiza, a noção de génio individual ou de percurso artístico individual, ainda hoje recorrentemente celebrado nas biografias e autobiografias de artistas. Estas referências sumárias servem apenas para indicar que, a partir destas e de outras importantes explorações teóricas, seria de esperar que as profissões da produção e da gestão – que, de algum modo, corporizam a relação entre arte e sociedade e que, inequivocamente, integram a ‘rede’ de relações que suportam a actividade artística – não estivessem ainda reféns de representações de oposição tão vincadas. A manutenção destas representações é estranha mesmo considerando que sabemos hoje da implicação directa de tantos artistas na componente de produção e de gestão das suas actividades e carreira, mesmo quando procuram, publicamente, não a demonstrar. No estudo que levou a cabo acerca do funcionamento de Centro Jerzy Grotowski, Sampaio claramente detecta essa faceta do artista como participante na produção:

“(…) em vários momentos, percebemos que Grotowski é um agente activo na consolidação – inclusive financeira – do seu projecto, o que contrasta significativamente com a imagem, recorrentemente associada ao criador, de um artista isolado, afastado do mundo prático.” (Sampaio, 2020:144)

Sampaio está convencida de que “a constatação de que Grotowski esteve permanentemente atento, presente e activo na produção e gestão de sua trajectória pode fomentar uma discussão importante dentro da categoria artística, sobretudo nos sectores nos quais ainda se crê que é possível criar sem se envolver com os assuntos administrativos do trabalho. Aqui estamos diante de uma noção de criação

mais abrangente, segundo a qual os demais elementos necessários ao exercício de criar são admitidos e reconhecidos em sua importância, e não vistos apenas como acessórios (Sampaio, 2020:233)”. A análise mais aprofundada destes equívocos implica olharmos para as relações que se estabelecem entre artistas e produtores e gestores no seu contexto quotidiano de trabalho, pelo que voltamos a socorrer-nos dos resultados da nossa inquirição no terreno. O que verificamos dá conta da existência, no contexto das organizações culturais, de relações marcadamente hierárquicas, com muitos produtores a trabalharem numa lógica de subordinação directa dos artistas bastante pronunciada, e relatando baixos níveis de autonomia. A maioria das respostas encaixava num de dois filões de sentido: ora tinham a ver com a organização verticalizada do trabalho (a), ora se relacionavam com questões de discrepância de poder (b).

Sentido da resposta	Respondentes
(a) Subordinação enquanto excesso de organização vertical	ET3; ET4; ET8; ET9; ET18;
(b) Subordinação enquanto discrepância de poder entre artistas/direcções artísticas, e produtores/gestores	ET14; ET10; ET20; ET12; ET15; ET16; ET17;

Dada a relevância destes dados para o estudo dos modos de trabalho nas organizações culturais, iremos analisar com maior profundidade os aspectos organizativos no Capítulo 3. Por agora, assinalemos a forma como estas duas tendências de resposta se manifestaram no nosso trabalho de campo. No que diz respeito aos modelos de trabalho verticalizados, por exemplo, no universo dos inquiridos da nossa pesquisa, 74% manifestavam algum tipo de desconforto e/ou crítica pela manutenção de hierarquias excessivas dentro das organizações em que trabalhavam...

“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.” (ET9)

“Acho que há cada vez menos pessoas a quererem ser 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.” (ET13)

Ao analisar a relação entre criação e produção, Sampaio nota que parecia que era “como se para alguém ocupar o lugar de relevo fosse necessário a predisposição de outros que atuam como pilares de sustentação, fornecendo um espaço de constância ou de equilíbrio para a consumação das funções do agente central (Sampaio, 2020:116)”, o que, de facto, encontra eco nalguns testemunhos dos nossos entrevistados:

“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, há um medo de perder um determinado lugar que é exclusivo da criação.” (ET4)

Mas pode tratar-se, igualmente, de vestígios de uma espécie de ressentimento:

“Muitos profissionais do meio cultural não viram – alguns ainda não vêem – com bons olhos a entrada, na área cultural, de profissionais de outros segmentos, como se estes estivessem recebendo recursos que seriam canalizados para artistas e para a cultura propriamente dita. Na verdade, é preciso enxergar a entrada dessas pessoas no meio cultural como um passo rumo à profissionalização da área e conseqüentemente atração (isto sim) de novos recursos que não viriam sem elas para o sector.” (Corrêa, 2004:44)

Embora muitos afirmem que a prevalência de estruturas verticalizadas é, cada vez mais, algo do passado...

“Eu vinha de um formato (...) 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 o produtor executivo, que era eu, bom, eu quando entrei era secretária de produção. Existia uma hierarquia muito cerrada.” (ET3)

“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.” (ET6)

...a maioria faz uma miríade de referências ao ‘produtor como uma espécie de criado’, à dificuldade de exercer a função para lá dos limites da ‘execução das ordens da direcção artística’, a níveis baixos de autonomia contrastando com níveis altos de supervisão e controlo. Estes dados são particularmente relevantes se tivermos em conta que o conjunto analisado ecoa uma grande diversidade de inscrições profissionais, dimensão organizacional, idade/experiência, entre outras variáveis.

“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...” (ET3)

“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 estou sempre a recuar, a dosear... se não a coisa explode.” (ET20)

“A questão hierárquica prevalece ainda em muitas estruturas em relação à produção (...). Na verdade, o que acontece é que ele [o produtor] está claramente abaixo, na maior parte dos casos. Porque a estrutura normal é receberes instruções da direcção artística para fazer qualquer coisa.” (ET4)

“Em Portugal, temos um perfil que é a predominância da direcção artística com um conjunto de produtores associados que são subservientes.” (ET15)

Temos de recordar a profissionalização e especialização insuficientes para contextualizar devidamente esta situação. No sector independente, muitas tarefas de produção são (ainda) realizadas por artistas, “que as vêem como ‘problemas pragmáticos desinteressantes’ (Van Assche, 2020:159)”. O mesmo é dizer que muitos directores artísticos são ainda, voluntaria ou involuntariamente, consciente ou inconscientemente, directores de produção das estruturas. Isso mesmo admite João de Brito: “(...) acho que grande parte dos directores artísticos são, sem estar no papel, directores de produção, porque pensam no panorama geral. Para já, os projectos são os ‘meninos dos seus olhos’, por isso abraçam-nos numa amplitude muito grande que, a meu ver, abarca a produção (in Brilhante e Martins, 2021:29)”. Mas o que significa exactamente ‘abarcá-la’? Como vimos, aos olhos de muitas/os produtoras/es essa atitude consubstancia-se numa redução,

inferiorização e invisibilização do seu papel, e tal é perceptível mesmo na mais microscópica das decisões. Afirma um director artístico, por exemplo, a propósito do estabelecimento de contactos: “o convite nunca segue do email da produção, é sempre feito através do meu email pessoal (...) faço um bocadinho de questão que assim seja, não é que não possa delegar, mas eu acho que tem outro charme sermos nós.” (in Brilhante e Martins, 2021:30)

Os equívocos na representação das funções de produção e gestão, e a deficiente compreensão seu papel e potencial, dão lugar a situações algo bizarras quando transpostas para o quotidiano de trabalho. Um dos nossos entrevistados (ET17) diz que “um produtor não faz produção quando está junto dos artistas o tempo todo, faz ‘assistenciazinha’”, o que me recordou um episódio recente em que estive envolvida.

Combinamos encontrar-nos às 10h no local onde iriam decorrer as sessões. Eu integrava a equipa que iria conduzir o processo de selecção. Digamos que se tratava de uma audição para escolher cerca de 10 artistas de um conjunto de 20 candidaturas. As entrevistas tinham já sido previamente agendadas pela produtora, de 45 em 45 minutos. Forneceram-nos uma sala no espaço com tudo o que era necessário, uma lista impressa dos nomes e contactos de telemóvel de todos os candidatos. Podíamos começar. Ninguém faltou, pelo que o dia correu sem sobressaltos, com as entrevistas a sucederem-se umas às outras, conforme previsto. Durante todo o dia, porém, a produtora esteve à porta da sala, recebendo as pessoas e pedindo-lhes para aguardar uns minutos. No final, estando a selecção feita, a comissão redigiu o email para ser enviado a todos os candidatos com o resultado. Caberia depois à produtora enviar os emails, idênticos, para todos. Faço um balanço: o dia inteiro daquela produtora consistiu em desempenhar tarefas de 1) rececionista (recebendo as pessoas que chegavam para as entrevistas e pedindo-lhes para aguardar caso não estivessemos ainda disponíveis) e 2) administrativa (enviando emails que já estavam redigidos para endereços de email que já estavam listados e organizados numa folha excel). Não apenas não teve nenhuma intervenção significativa no processo que esteve a acompanhar (o que seria legítimo, dependendo do que estivesse em causa), como teve o seu dia de trabalho amarrado a tarefas perfeitamente passíveis de serem desempenhadas pelo resto da equipa. O espaço em causa tinha recepção em permanência, pelo que bastava os candidatos, ao chegar, identificarem-se e seriam encaminhados para o hall junto à sala das entrevistas. Quanto às entradas e saídas dessa sala, uma simples folha A4 colada na porta dizendo algo como ‘Entrevista a decorrer.

Por favor aguarda' resolveria o trânsito. Por último, se um conjunto de pessoas já fez o essencial, que era redigir os emails a comunicar o resultado, por que raio não poderiam essas pessoas enviá-los, em vez de delegar na produtora?

Para alguns, é a precariedade abundante no sector que justifica a manutenção desta situação:

“Em muitas estruturas há uma lógica de subserviência que não é saudável. (...) mas há a questão hierárquica e dos poderes dentro e fora das estruturas, os medos de se perder o emprego. Portanto remetes-te ao silêncio.” (ET9)

Para outros, a formação é responsável por este equívoco:

“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.” (ET14)

...enquanto outros apontam aspectos organizativos:

“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.” (ET17)

“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.” (ET12)

É possível encontrar paralelos acerca desta situação em vários testemunhos de produtores a trabalhar noutros países, o que afasta qualquer variável determinante de contexto nacional. 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.” (Horsley, 2009:2).

Encontramos 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 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 é tão maior que isso. Um produtor tem de ser empoderado e, se não o é, na prática transformam-se em ‘pau para toda a obra’ – faz isto, faz aquilo, faz qualquer coisa.” (Jordan, S. cit. por Horsley, 2009:2).

Se, aqui chegados, nos dispuséssemos a confrontar este retrato (mesmo tendo em conta a sua parcialidade e incompletude) com a descrição do contexto de trabalho do campo da produção e da gestão cultural realizada pelo estudo do IQF (2006) a que já aludimos, verificaríamos que nessa publicação os contextos organizacionais das artes são descritos como sendo de ‘baixa diferenciação vertical’, com ‘modelos pouco hierarquizados’, embora também se mencione a ‘polivalência’ e a ‘partilha de funções’ e a ideia de que a tomada de decisão é em geral descentralizada “mas o seu director (líder) assume um papel determinante nas ligações com o exterior” (2006: 140-141).

Parece-nos, enfim, que existe uma diferença significativa entre assinalar, do ponto de vista sociológico, a trajectória evolutiva de um determinado conjunto de agentes intermediários, e efectivamente atentar às condições de exercício destas profissões concretas. Ainda que nem todos os entrevistados sintam da mesma forma esta situação de subordinação, há duas ideias em objectivamente quase todos os entrevistados convergem: na contestação ao antagonismo binário entre criação e produção, por um lado, e na caracterização da sua função enquanto produtoras/es ou gestoras/es como, *idealmente*, a par da direcção artística mas, *na realidade*, operando num sistema de subordinação directa bastante pronunciado. Os testemunhos recolhidos remetem-nos, efectiva e inequivocamente, para uma relação mais complexa e assimétrica do que a retórica da colaboração entre artistas e produtoras deixaria antever e dizem-nos que há elementos que são recorrentes, entre eles, a excessiva configuração hierárquica.



Capítulo 3 —
modos
e modelos
de trabalho
nas artes performativas

Neste capítulo pretendemos estabelecer uma relação entre a análise que fizemos do ‘lugar’ ocupado pelas/os produtoras/es e gestoras/es culturais, no plano prático e simbólico, e a dimensão organizacional. Para tal, examinamos modelos de trabalho prevalentes, bem como modelos alternativos no contexto das artes performativas; analisamos e discutimos resultados do nosso trabalho de campo relativos a experiências e representações do trabalho colectivo; e problematizamos as pistas que esses e outros exemplos podem sinalizar no que diz respeito a reconfigurações da ideia e da prática de ‘colectivo’ ou ‘companhia’, e, sobretudo, as implicações de tudo isto para o entendimento e a prática actual da produção e da gestão. Ao englobarmos na nossa análise a discussão de diferentes modelos organizativos não pretendemos fazer uma resenha exaustiva da sua evolução histórica, nem renovar as tipificações de que recorrentemente são objecto; a nossa ambição, o nosso olhar, circunscreve-se ao modo como criação e produção se intersectam e potenciam em distintas opções organizativas. As práticas que documentamos e os sinais que recolhemos servem-nos para aprofundar as nossas hipóteses de investigação, designadamente no que diz respeito ao campo de possibilidades que a esfera de actuação das profissões de produção e gestão encerra.

De facto, algumas das perguntas de partida que havíamos colocado dialogam directamente com a dimensão organizacional: como se organizam artistas e produtores para trabalhar? Como colaboram? 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? A ideia de ‘companhia’ ou de ‘colectivo’ ainda é preponderante ou já operámos uma transição completa para o trabalho por projectos? E o que significa isso para o papel das gestoras e produtoras culturais? Qual o lugar da produção e da gestão em modelos organizativos alternativos? Que nexos é possível estabelecer entre a formulação de políticas públicas e programas e iniciativas de apoio às artes e os modelos de trabalho adoptados nas artes performativas? Tal como anunciámos na abertura deste texto, não quisemos fazer coincidir a nossa investigação apenas com o recorte das profissões de produtor/a e gestor/a, tal como são actualmente experienciados, mas antes perscrutar a forma como, na sua prática concreta, essas profissões a) são expostas e se confrontam com os desafios do ‘fazer colectivo’ e b) se relacionam com a criação artística. Como tal, considerar os contextos em que o trabalho de produtoras e gestoras acontece, os seus significados e modulações não poderia ficar por uma análise focada na dimensão individual ou da profissão; implica adentrar

pelos modos e modelos de trabalho e pelas opções organizativas. De facto, se a nossa pesquisa de campo iluminou, ainda que parcialmente, algumas zonas em que a colaboração parece não estar a funcionar em pleno, designadamente nas relações entre artistas, e produtoras e gestoras, convém termos em conta que a esmagadora maioria dessas relações se dá no quadro de organizações (entendidas de forma ampla, enquanto contexto organizado de trabalho, independentemente do seu grau de formalização ou das relações laborais entre os seus membros). Assim, cruzar a dimensão individual dos profissionais com a esfera organizacional é uma das formas de que dispomos para considerar as implicações que decorrem da situação de subvalorização e subespecialização e do espectro de intervenção da produção e da gestão cultural. Damos, por isso, atenção aos modelos de trabalho, estabelecendo uma análise cruzada com a aparente reemergência do interesse por modelos ‘alternativos’ de organização.

3.1 Representações e discussões em torno dos modos e modelos de organização

Partimos de pressuposto idêntico ao de Janssens (2019:7), segundo o qual “a autonomia artística não está apenas relacionada com o que é apresentado em palco, mas também com todas as condições relativas à organização da prática artística”. É nesse sentido que nos parece relevante considerar a interdependência entre criação e produção – e as contradições que fomos assinalando – *face aos modelos organizativos em que se inscrevem*. Trata-se de olhar mais aprofundadamente para o que se passa dentro das estruturas culturais e artísticas, e não apenas para os resultados/ produtos/ obras de arte/ autores, valorizando a dimensão organizacional desta área, na linha do que defende Jonathan Paquette, ao afirmar que, na gestão cultural, a noção de organização é largamente implícita e muito raramente teorizada (Paquette, 2019). Ao mesmo tempo, este exercício permite-nos contrabalançar uma eventual tendência – dada a atomização, fragmentação e altíssima individualização do trabalho nesta área (Quintela, 2017; McRobbie, 2016; Menger, 2005) – para prestar mais atenção aos discursos dos indivíduos do que às dinâmicas das estruturas em que estão inseridos. Olhar para as estruturas onde se desenvolve, produz e apresenta o trabalho artístico é, sem dúvida, menos interessante do que analisar o trabalho artístico em si. Mas é um olhar igualmente necessário, se verificarmos a “inseparabilidade constitutiva de processos, estruturas e retórica”, como afirma Irit Rogoff (2015:1). Trata-se de dimensões profundamente interdependentes, exercendo continuamente influência umas sobre as outras (embora nem sempre de forma consciente, como veremos). Não restam dúvidas de que, no contexto das organizações culturais, a produção e a gestão dialogam tanto

com a dimensão estética como ética. Uma organização artística contemporânea começa, aliás, a ser definida como um “ecossistema, onde tudo afecta tudo o resto” (Caust, 2001:579). Por outras palavras, é claro que definir os modos de organização, gestão e produção equivale a tomar decisões artísticas e políticas:

“Estas questões políticas, que também são questões de produção, prendem-se com a organização dos grupos, com a sua natureza, com a sua ética, e com aquilo que defendem politicamente para o resto do mundo. Nós somos o exercício de uma sociedade.” (Miguel Jesus em Brillhante e Martins, 2021:79)

Detectamos mesmo, no decurso desta investigação, uma aproximação progressiva ao reconhecimento dos diversos papéis e interdependências dos agentes e instâncias no ecossistema cultural e criativo¹⁰¹ e, nesse sentido, um maior interesse em discutir e valorizar os aspectos mais ‘burocráticos’ associados à esfera da criação artística. Já fizemos referência a alguns desses ‘sinais fracos’ quando analisámos as metamorfoses da linguagem do campo. A essas referências acrescentamos as palavras de um elemento do conselho de administração de um teatro nacional, que, em texto recente, chamava a atenção para a dimensão organizacional do teatro:

“Descidos os panos de ferro, comemora-se este Dia Mundial do Teatro com um teste à maturidade dos teatros (...). Sem espectáculos, cada teatro faz prova da sua credibilidade como organização e – passe a blasfémia – empresa.”¹⁰²

Parece-nos, com efeito, particularmente relevante e inaudito que Pedro Sobrado, mais ainda no Dia Mundial do Teatro, data especialmente simbólica, se refira à importância do teatro *enquanto organização* e, mais ainda, *como empresa*. As expressões apontam para uma aproximação a conceitos relativamente extrínsecos ao universo teatral (em termos de como este habitualmente se descreve e é descrito). É digna de nota, igualmente, a inserção da palavra ‘blasfémia’ entre uma expressão e outra – uma momentânea assumpção, pelo autor, da consciência transgressora contida no uso de tais vocábulos naquele contexto? Dada a complexidade das

¹⁰¹ Aproximação para a qual esta investigação terá indirecta e parcialmente contribuído, designadamente através da publicação de “AS PRODUTORAS...”, das dinâmicas e conversas geradas em torno das suas repercussões, bem como nos variados momentos de interlocução que o próprio processo de pesquisa e de discussão de resultados parciais foi gerando. Integraremos a reflexão acerca deste aspecto no segmento conclusivo deste livro.

¹⁰² Texto da autoria de Pedro Sobrado, Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional São João, integrante da edição n.º 10929 do jornal Público, a propósito do Dia Mundial do Teatro, a 27 de Março de 2020, acessível em: <https://www.publico.pt/2020/03/27/culturaipsilon/opiniaopassei-amar-dia-mundial-teatro-1909586>

organizações artísticas e culturais – as suas atribuições, ‘finalidades sem fim’, fragilidades de legitimação e financiamento – estranho seria, no entanto, que não nos habituássemos a olhar para elas como *organizações*: “uma organização, enquanto estrutura, especificamente na cultura, desempenha um papel na criação de uma esfera pública de cultura” (Kjulavkovski, 2021:58). Na formulação de Crozier e Friedberg (2001), questionar a organização é uma forma de lidar com as suas dificuldades de acção colectiva e, portanto, não é nunca, exclusivamente, um aspecto meramente técnico. Diz respeito à política, na medida em que nos devolve a pergunta: como queremos viver juntos? Será por isso que se verifica com tanta frequência a alternância entre as expressões ‘gestão cultural’ e ‘política cultural’? E que alguém que desenha e implementa uma política cultural é muitas vezes designado ‘gestor/a cultural’? São interrogações a que não damos cabal resposta no contexto deste texto, mas que concorrem para a compreensão da componente da gestão cultural como uma componente eminentemente política, e não técnica (retirada, portanto, do eixo reducionista do pragmatismo que, como vimos no Cap. 2, produz insatisfação e condiciona os seus agentes e campo de possibilidades). Segundo Martinell, não poderia, aliás, ser de outro modo, uma vez que as organizações culturais são “organizações intensivas em complexidade” (2001:10). Martinell distingue, por um lado (a partir de uma matriz de Laufer, 1985), as ‘organizações burocráticas’, que usariam a linguagem administrativo-legal e em que imperava o respeito pelas normas jurídicas, das ‘organizações especializadas’, por outro lado, que recorreriam à linguagem técnico-administrativa e que assentam no respeito pelos princípios técnicos, e, por último, das ‘organizações da complexidade’, que surgem já do reconhecimento da ambiguidade dos limites entre público e privado e usam a linguagem da gestão. Reconhecendo embora a coexistência destes três níveis/tipos organizacionais no sector cultural, o autor identifica a cultura sobretudo no campo das organizações da complexidade e, por isso, passível de ser englobada na linguagem da gestão. Martinell considera que a gestão é uma forma de compreender a acção dentro da complexidade, e que, na verdade, é um conceito que “nos aproxima muito mais do conceito de política (entendida como opção)”.

O caminho que temos percorrido até aqui familiarizou-nos com as múltiplas contradições do campo, no que à esfera organizativa e de produção diz respeito; estamos agora mais conscientes da distância existente entre classificar, genericamente, os modelos organizativos prevaletentes como ‘adhocráticos’ (IQF, 2006:34) ou informais, e reconhecer alguns padrões nos modos de funcionamento

e nas relações intra-organizacionais, a par da tríade invisibilidade, subordinação e pragmatismo. Perguntamos: serão esses padrões obstáculos à organização de “estratégias emancipatórias” (Marques, 2021) rumo à constituição dos colectivos artísticos como “utopias reais”, na acepção de Erik Olin Wright (2010), ou ‘utopias pragmáticas’ (Roux, 2015)? E ainda: estarão reunidas as condições – de colaboração, especialização e reflexividade – para que as organizações culturais e artísticas sejam a tradução dos valores de transformação política em nome dos quais, não raras vezes, também operam? (Marques, 2016; Cruz, 2020). De facto, os défices de reflexividade e de profissionalização e especialização que assinalámos em termos da identificação e exercício das profissões de produção e gestão cultural parecem estender-se à dimensão organizativa, tanto no plano das práticas como das representações. Esta situação está patente desde logo na incipiência da reflexão acerca da adequação ou inadequação de um determinado modelo organizativo para um determinado projecto artístico. A decisão acerca de como se organizar é (a) muitas vezes desvalorizada, em função da proximidade e laços de amizade que unem os iniciadores de um projecto:

“Quando alguém vai criar um grupo novo, ao princípio são todos amigos (...)”. (Miguel Jesus Brilhante e Martins, 2021:79);

Esta tendência faz eco de uma certa homogeneização organizativa, não apenas relativa aos modelos adoptados, mas ao próprio impulso agregador, com os grupos a formarem-se “no final de um período de formação partilhada (estágio, escola)” e reunindo quase sempre exclusivamente criadores ou “actores, muitas vezes da mesma idade” (Hamidi-Kim, 2014:50).

A decisão acerca de se organizarem colectivamente é também (b) muitas vezes precipitada em função de oportunidades de financiamento público que pressupõem ou obrigam à constituição formal dos proponentes numa entidade com personalidade jurídica;

“Começámos a concorrer aos primeiros apoios à criação enquanto grupo informal. Contudo, e como não existia um estatuto legal que nos protegesse enquanto criadores e por questões tão básicas como receberes um apoio à criação que entra directamente para o cálculo dos teus rendimentos anuais, o que é uma situação completamente irrealista visto que desse valor ainda tens de pagar a colaboradores e pagar material, etc., acabámos por nos constituir enquanto associação cultural sem fins lucrativos. No fundo, é uma associação

de pessoas que querem produzir objectos artísticos. Uma associação a quem passar recibos verdes ou eventualmente efectuar contratos de trabalho. Contudo, a organização e manutenção de uma estrutura que contrata serviços e que se candidata a fundos públicos e privados pode tornar-se completamente asfíxiante para os artistas que a gerem.” (Cátia Tomé, *Silly Season*)¹⁰³

(c) é sobretudo tomada em função de razões de ordem instrumental/operacional;

(d) e não beneficia dos conhecimentos especializados de produtoras e gestoras, na medida em que os artistas continuam, maioritariamente, a criar estruturas compostas quase exclusivamente por artistas (Hamidi-Kim, 2014), não surgindo as/os produtoras/es na fase de fundação das estruturas.

Estas tendências não parecem estar a inverter-se decisivamente mesmo entre os mais jovens, como resulta da análise das respostas de estudantes de artes performativas que recolhemos. Entre os respondentes que tinham criado/prendiam criar uma estrutura, as razões apontadas para o fazer foram expressas de forma muito diversa (tratava-se de um campo de resposta aberta), desde “para difundir uma estética” a “para intervir na sociedade”, mas revelavam um predomínio das razões de ordem instrumental, a saber: “pela inexistência de oportunidades de trabalho dependente/necessidade de criar o próprio emprego” e “para aceder a bolsas e fundos”. A forma jurídica surge, igualmente, justificada sobretudo em função de razões de ordem instrumental/operacional (o sentido de resposta mais frequente foi “Por ser a que implicava menos burocracia/menos encargos/melhor fiscalidade”), com menor peso e pouco desenvolvimento das razões conceptuais/de ajuste à natureza e desígnios do projecto (“Por ser a que melhor se adequava ao projecto). As perguntas relativamente à composição dos elementos fundadores das estruturas (criadas ou a criar) não originaram um número de respostas suficiente para ser considerado relevante. Em todo o caso, entre as respostas obtidas (11), 8 (73%) declaravam não ter ninguém da produção/gestão entre os elementos fundadores da estrutura. O conjunto das respostas revelou ainda a pouca familiaridade com a dimensão mais organizacional do trabalho artístico; mais de 20% dos respondentes alegaram “não [ter] conhecimento sobre o tema” ou mesmo “nunca [ter pensado] nesta questão”. Um número ainda mais expressivo de respostas parece ter compreendido equivocadamente a pergunta/enunciado, confundindo

¹⁰³ Depoimento recolhido no contexto da conferência ‘A arte custa’, Culturgest, 2020, acessível online em <https://www.culturgest.pt/pt/programacao/arte-custa/>

‘modelos de organização’ com destinatários e/ou contextos de trabalho e mesmo áreas artísticas (exemplos: ‘gostava de trabalhar em televisão/cinema/circo/ópera/num festival/ligado ao poder local’). Estes dados contradizem a importância que os respondentes atribuem à produção e à gestão: 73% consideram-na ‘claramente decisiva’, tendência de resposta que não encontra, no entanto, paralelo em mais nenhuma dimensão de resposta (nem na composição das estruturas actuais ou a criar, nem nas tendências de resposta nas respostas abertas). Temos de ter em conta aqui o facto de o inquérito conter um enunciado claramente focado no papel da produção e da gestão, o que poderá constituir um viés de empatia em relação ao inquiridor. Mas, ainda assim, o que estas contradições e polarizações revelam é a possibilidade de a importância destas dimensões estar, efectivamente, a entrar no léxico dos agentes culturais mas não corresponder, ainda, a um conhecimento efectivo do seu papel, aparentando ser mais uma *apropriação discursiva* do que substantiva. O nível de conhecimentos que alegam ter da área é consistente com esta conclusão: mais de 60% classificam os seus conhecimentos de produção e gestão cultural entre ‘Muito fracos’ e ‘Razoáveis’; apenas 3% declararam que são ‘muito bons’. Parece-nos pertinente adicionar ainda aqui dados relativos à robustez das práticas organizacionais das estruturas em que estavam inseridos um conjunto de profissionais das artes performativas¹⁰⁴, quase todos produtoras/es, gestoras/es culturais ou directores artísticos ligados a vinte e quatro organizações artísticas profissionais do campo das artes performativas com sede na região Norte, de escalas e enquadramentos organizacionais muito diversos. Apesar dessa diversidade, todas partilhavam vários indicadores de sub-desenvolvimento da sua estrutura organizacional, entre os quais: mais de metade (58%) alegava não ter ou ter apenas parcialmente “uma visão organizacional e missão claramente definidas nos estatutos e noutros documentos estratégicos” e/ou “estar empenhada numa orientação estratégica”; quase 80% não tem em vigor nenhum mecanismo relativo a conflitos de interesse em relação aos processos de decisão; questionadas acerca da existência de um Código de Ética, 75% das estruturas declararam “não ter ou

¹⁰⁴ Respostas a inquérito por questionário realizado no âmbito do Projeto Coriolis – Movimento para a Sustentabilidade, da responsabilidade da Companhia Instável, em parceria com a Rede Inducar e co-financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian no âmbito do Programa Cidadãos Activos – EEA Grants. O questionário, de preenchimento obrigatório, foi administrado pela Universidade Católica Portuguesa no quadro da avaliação externa independente que asseguram no referido projecto. Dada a minha participação como formadora no projecto, e as conexões com a pesquisa em curso, solicitou-se explicitamente autorização aos participantes para aceder às suas respostas, anonimizadas, a duas questões do referido inquérito. As respostas correspondem a 24 organizações artísticas profissionais do campo das artes performativas com sede na região Norte do país.

ter apenas parcialmente”; mais de 71% declara “não cumprir ou cumprir apenas parcialmente” o requisito relativo à prestação de contas e governação transparente traduzido na comunicação pública regular do seu trabalho. A relevância destes dados não assenta tanto no seu potencial de extrapolação, mas na forma como, referindo-se tanto a estudantes prestes a entrar no mercado de trabalho como a profissionais inseridos em estruturas artísticas, corrobora vários aspectos que temos assinalado: os percursos pouco convergentes da criação e produção, incentivados logo desde a frequência do ensino superior; a contradição do reconhecimento da importância dessas dimensões, a par do seu relativo desconhecimento substantivo; os défices de conhecimento e investimento da dimensão organizacional por parte das estruturas culturais e artísticas; e, sobretudo, os riscos que um tal distanciamento das matérias de gestão e organização comporta para o trabalho em conjunto de artistas e produtores/gestores, em particular, e para a consecução do colectivo artístico enquanto lugar de realização de transformações políticas, em geral.

Quando chegava o momento de formalizar os contratos de financiamento público, corria-se a encontrar o Livro de Actas, pois seria preciso submeter provas relativas aos órgãos sociais em exercício. Mesmo já sendo possível ter uma versão digital, o Livro de Actas que estava em uso era um daqueles cadernos enormes dos notários, de linhas azuis, do qual só umas cinco ou seis páginas estavam escritas, apesar dos mais de dez anos de actividade da estrutura. Pouco ou nada se adivinhava, aliás, do percurso da organização a partir da leitura das suas actas. Nem mudanças, nem glórias, nem amarguras. Nenhuma alteração nos membros dos órgãos sociais. Nenhuma mudança durante os “actos eleitorais” (inexistentes, em qualquer caso). A vida daquela estrutura – repleta de novas criações, estreias, prémios, quasi-bancarrotas, inaugurações, mudanças, contratações e despedimentos – era totalmente impossível de ser apreendida a partir dos seus documentos oficiais. Ao contrário dos programas, flyers e cenários, a vida organizacional não fazia, não fazia, parte do arquivo. A frase que fechava praticamente todas as actas é uma potente metáfora da invisibilidade e da subalternização da dimensão organizacional: ‘Nada mais havendo a discutir, deu-se por encerrada a reunião, da qual foi lavrada a presente acta’.

A este propósito, diz-nos ET26: “Não acredito em associações culturais. Na maior parte das associações culturais que existem, é um colectivo formalmente, existem órgãos sociais, mas na verdade há uma pessoa que manda. Não é uma fórmula honesta.” Raquel Rego (2010) já tinha, a propósito das organizações sem fins lucrativos (OSFL) activas na área social, alertado para as fragilidades da gestão

democrática dessas organizações, desafiando “a representação social, porventura dominante, de que estas organizações são por definição democráticas” (2010:3). Ao pôr em causa algumas das suas práticas, sobretudo no que se refere à sua “gestão política”, Rego elabora um diagnóstico muito próximo da situação a que os nossos entrevistados aludem, mesmo não sendo o tópico objecto directo da nossa análise. Convocamos aqui o seu estudo e a correspondência dos testemunhos que recolhemos, na medida em que constituem (mais) uma evidência da desvalorização da dimensão organizacional das estruturas que compõem o campo artístico. Tal como a produção e a gestão, as questões administrativas, burocráticas e organizativas são encaradas como ‘uma chatice’ que se ‘tem de suportar’, e os agentes, sobretudo os artistas, mas também as produtoras e gestoras, não descortinam facilmente nesses aspectos as ferramentas para activar a participação interna ou a inscrição social e política das estruturas em que trabalham. Raquel Rego chama a atenção para a ausência de informação sobre a gestão interna destas associações em Portugal; questiona as suas formas de gestão política, ao indagar acerca dos seus métodos participativos internos e actos eleitorais dos órgãos sociais; alude ao duplo vínculo dos membros das associações (simultaneamente directores e trabalhadores) e encontra indícios de que esse duplo estatuto propicia a não-renovação dos corpos dirigentes e a centralização do poder nas mesmas pessoas ao longo dos anos – o ‘síndrome do fundador’ que reconhece nessas organizações é referido na literatura especializada sobre liderança na área artística; Caust descreve-o como um “exemplo de um modelo de liderança autocrática, no qual um único indivíduo tem a maioria do poder e influência” (2010:574) e Fitzgibbon afirma mesmo que, em certos casos, as lideranças nas artes não são nem partilhadas nem colaborativas, e que as estruturas “são enviesadas para garantir a centralização do poder” (2001:169). Precisamente, Rego constata que nem sempre o propósito dessas estruturas colectivas é, de facto, a acção colectiva, e de que pode existir uma tendência de instrumentalização da forma associativa, em favor de soluções de auto-emprego. Praticamente todos os aspectos que refere têm ressonância no sector cultural e artístico, como vimos, aliás, a partir da criação de estruturas por razões instrumentais (de auto-emprego, de plataforma para aceder a financiamentos). Os testemunhos que recolhemos – e os dados empíricos que nos informam – acerca das práticas das associações culturais ficarem frequentemente aquém do seu desígnio colectivo (no que diz respeito aos modelos internos de participação e tomada de decisão, forma de gestão dos recursos, lógicas individualistas em contradição com configurações formalmente

‘colectivas’, etc.) estão em linha com alguns dos aspectos apontados por Rego, apesar de serem, dada a ausência de informação e a situação de necessidade/sobrevivência a que por vezes correspondem, particularmente difíceis de investigar e comprovar. ET26 sugere que se “olh[e] para as actas [para] ver quem é que é recorrentemente seleccionado como presidente da direcção”, como forma de “documentar uma certa desadequação à questão colectiva por parte das associações culturais”. A nossa pesquisa não pôde estender-se a tal ponto; porém, o que nos interessa sobremaneira neste assunto é atentar em duas premissas. Uma, a de que é expectável que surjam conflitos (assumidos ou ‘apenas’ experienciados, como vimos, como um mal-estar dentro da equipa/organização) decorrentes de um desencontro entre a sua estrutura (juridicamente, ‘colectiva’) ou missão (a acção colectiva) e o seu modelo de liderança (Caust, 2010:575; Hamidi-Kim, 2014). A segunda premissa – de certo modo corolário não exclusivo da primeira – é a ideia de que não basta uma organização constituir-se como ‘associação cultural’ para confiarmos na qualidade da sua acção colectiva e dos seus processos de gestão interna. O que começa a tornar--se evidente ao longo desta nossa trajectória de pesquisa é que não há nada de ‘intrinsecamente’ democrático na gestão da cultura. Uma gestão ou é democrática ou não é, não podemos partir da ‘presunção de democraticidade’ (Rego, 2010:3) apenas pelo facto de os seus fins serem não lucrativos e de natureza cultural e/ou artística. O contexto sectorial não lhes confere imunidade ética. Apenas a valorização e activação da dimensão organizacional de cada projecto artístico, independentemente da sua escala, e a tomada de consciência das suas fragilidades e potências, pode começar a desfazer este equívoco. Para isso, argumentamos, valeria a pena recorrer mais frequente e intensamente às competências e inclinações de produtores/as e gestores/as, ‘organizadores de cultura’ por excelência, activando as suas competências reflexivas. Tal não pode, no entanto, ter lugar se se mantiver o pensamento dicotómico que, como vimos, atinge as áreas da produção e da gestão. Isso mesmo afirma Susan Royce, a propósito das resistências que encontrou entre os agentes culturais face ao conceito de ‘modelo de gestão’: “é difícil construir um bom modelo de gestão ao mesmo tempo que se nega a aplicabilidade da gestão ao que fazemos (Royce, 2011: 17)”.

3.2 Modelos de gestão: resistências e contradições

À semelhança do que vimos em relação às profissões de produção e gestão, também a dimensão organizacional é arena de expressão de resistências e desconfiças por parte dos agentes culturais e artísticos, através, designadamente, das reacções à aplicabilidade do próprio conceito de gestão e de modelo de gestão. É certo que o modo como o conceito de modelo de gestão (ou ‘modelo de negócio’, numa tradução literal de ‘business model’) entrou no mundo das artes explica parcialmente as associações nefastas a que ainda é associado.

Com efeito, o conceito de modelo de gestão (cuja origem é habitualmente associada a Peter Drucker, 1954) começa a generalizar-se no universo da cultura e das artes no contexto dos processos de institucionalização crescente da cultura (Cf. Cap. 1), que foram inevitavelmente contaminados pela sofisticação crescente da administração pública, por um lado, e pela valorização das estratégias e dos modos de operar do mercado, por outro. A partir dessa altura e num contexto de crescimento do investimento público e privado na cultura, orquestras, museus e teatros começaram a operar de forma parecida com a administração pública ou as empresas que os financiavam. Progressivamente, foi-se generalizando a ideia de que uma instituição ou projecto cultural ou artístico ‘ser profissional’ equivalia a ter alguma aproximação às metodologias da gestão.

Neste processo, não são despiciendas as transformações por que passava, nessa altura, o próprio campo da gestão. Se as suas origens são indissociáveis do surgimento da manufactura e da industrialização, nas últimas décadas do século XX a gestão começa a desvincular-se do seu modelo industrial paradigmático. Drucker chama-lhe mesmo ‘a Revolução da Gestão’ (que sucederia à ‘Revolução Industrial’ e à ‘Revolução da Produtividade’). Nessa altura, a gestão abre-se a “racionalidades,

modos de pensar e comportamentos que até então lhe eram estranhos” (Chiapello, 1998:212), aproximando-se das teorias da motivação intrínseca, de que os artistas (trabalhadores autónomos, exigentes, altamente motivados independentemente das condições de trabalho) seriam o expoente máximo, passando de um foco nas hierarquias para a lógica de projectos, passando a preferir a constituição de equipas pluridisciplinares e temporárias, a valorizar a participação, as relações interpessoais e a autonomia, ou seja, a favorecer ambientes organizacionais que estimulassem a criatividade e a inovação. Chiapello afirma que “(...) estas novas formas não constituíram simples acrescentos à lista de práticas de gestão, tradicionalmente muito distantes do mundo da arte. Com efeito, elas acompanham uma evolução profunda da definição central de gestão (1998:215)”, agora mais distante dos modelos burocráticos e mais próxima dos modos de funcionamento das organizações de vanguarda. Para Chiapello, esta evolução da gestão no sentido da “emancipação das condições históricas que lhe deram origem” (1998:21) é mesmo um dos factores de enfraquecimento da *crítica artística*. Chiapello documenta a aproximação inexorável entre as lógicas da arte e da gestão, que acaba por traduzir-se “numa forte hibridização das lógicas do mundo da arte, com os seus agentes a serem incitados a gerirem-se (...)” (1998:209). Porém, também nota que esse movimento de reconciliação da arte com a economia se fazia acompanhar de um investimento e importância crescente na criação contemporânea e na criação de mecanismos de protecção dos criadores, como os direitos de autor ou a legislação laboral específica (por exemplo, o ‘estatuto dos intermitentes’ em França, principal universo de referência da autora). É nesta circunstância de desenvolvimento paralelo (que a autora detalha convocando diversos acontecimentos na política cultural francesa) que Chiapello situa as raízes das dificuldades de a crítica artística assumir ‘a gestão’, outrora seu inimigo, como seu objecto.

Indissociável deste processo é, como dissemos, a própria evolução científica do campo da gestão, que não só foi capaz de produzir permanentemente a sua auto-crítica, como logrou sublinhar as vantagens da racionalização independentemente do contexto (com ou sem fins lucrativos), o que lhe permitia, potencialmente, entrar em qualquer domínio de actividade. Para além disso, no contexto europeu, diversas expressões e conceitos derivados do universo da gestão foram crescentemente adoptados pelas instituições europeias, favorecendo a sua disseminação e legitimação no espaço europeu, incluindo, naturalmente, em Portugal. Essas expressões e conceitos foram enfaticamente usados pelas instituições europeias,

designadamente a Comissão Europeia, por duas razões fundamentais, segundo argumentam Rex, Kaszynska e Kimbell, (2019:12): por um lado, tratar-se-ia de uma estratégia deliberada da DG-EAC¹⁰⁵ para tentar atrair mais recursos para a sua área de actuação, sublinhando o valor económico da cultura; por outro, dada a ausência de um mandato específico para intervir na cultura ao nível europeu, a ênfase na dimensão económica serviria para garantir que o princípio da subsidiariedade não estava ser posto em causa, na medida em que se estava sobretudo atento ao desempenho *económico* em termos de competitividade global da UE. Para tal, a Comissão Europeia encomendou e deu destaque a muitos estudos e dados que agregavam vários sub-sectores das artes e da cultura, procedendo mesmo a uma integração/expansão, em linha com a agenda das ‘indústrias culturais e criativas’ e da ‘economia criativa’ que havia surgido na década de noventa no Reino Unido e na Austrália, globalizando-se de seguida com extraordinária rapidez¹⁰⁶.

O léxico que associava a arte e a cultura à economia e à gestão também terá proliferado numa variedade de países e contextos institucionais, incluindo Portugal, devido à continuidade da lógica de investimento na cultura por razões instrumentais, designadamente pelos seus alegados efeitos económicos e sociais positivos. Vai-se afirmando “um novo entendimento acerca da relevância do investimento público em cultura, fundado na ideia de que as artes, a cultura e as indústrias culturais constituem elementos importantes para a revitalização de cidades e regiões deprimidas ou em declínio socioeconómico (...), que ajudariam a reforçar a coesão social, fomentar o multiculturalismo e promover a cidadania” (Quintela, 2018:3); entendimento esse que viria a contribuir para alterações profundas nas políticas culturais contemporâneas (Bianchini, 1993; Ferreira, 2010; Flew, 2012). Essas alterações tornaram-se mais evidentes aquando da crise socioeconómica na Europa, sendo cada vez mais visíveis os seus efeitos nos modelos de financiamento para as artes e a cultura, crescentemente orientados para os resultados e obcecados com a prestação de contas (Belfiore, 2012), com o aumento do envolvimento do sector privado, com e sem fins lucrativos, e a adoção de novos modelos de gestão de perfil mais empresarial. Ter isto em mente constitui um lembrete do peso das agendas económicas globais na definição de políticas

¹⁰⁵ Directorate General for Education and Culture (DG EAC).

¹⁰⁶ Acerca da expansão e crítica da agenda das ‘indústrias criativas’, cf. Flew, 2012; Oakley, 2013; McRobbie, 2016; Quintela & Ferreira, 2018.

públicas, incluindo a política cultural, mas aqui importa-nos sobretudo relevar que o facto de os discursos políticos, europeus e nacionais, recorrerem cada vez mais a este léxico, e o contexto em que tal ocorreu (mesmo que tenha enfraquecido ou mesmo bloqueado a possibilidade de uma crítica artística, como propõe Chiapello) concorreu para alimentar as resistências do campo artístico ao universo da gestão. Paradoxalmente, no entanto, quanto mais as organizações e os agentes do campo artístico recusavam ou tentavam distanciar-se desse léxico, mais este se tornava parte da sua linguagem e modo de operar, por um lado, e mais vulneráveis ficavam essas organizações e agentes às pressões externas para adoptar determinados modelos e comportamentos, por outro lado. A produção e a gestão cultural, que, como vimos no Capítulo 1, se estavam a profissionalizar justamente nessas décadas, não tiveram como não ser atingidas por estas desconfianças e incorporaram muitas contradições delas decorrentes. Esta resistência não é, de modo nenhum, aliás, predicado exclusivo dos artistas. Por parte dos/as produtores/as e gestores/as culturais, a resistência em relação à ideia de gestão na cultura (ou de mercado, tantas vezes confundidas) varia em forma e intensidade, da simples resistência aos números herdada de uma formação literária ao discurso politicamente construído inspirado pela experiência do activismo. Mas, no geral, contudo, como sustenta Dubois, “poucos futuros gestores culturais expressam uma oposição radical às lógicas económicas lucrativas” (Dubois, 2019:112). Não só porque estes se formam, actualmente, num contexto de predomínio da mentalidade neoliberal, o que significa que internalizam a necessidade de ‘empregabilidade’ e de ajuste ao mercado de trabalho (o que não é exactamente conducente a atitudes críticas em relação à economia capitalista...) mas também porque, genuinamente, muitos reconhecem que aprenderam, a partir dos conceitos e ferramentas da gestão, ‘técnicas’ e competências ‘operacionais’ que consideram úteis e aplicáveis à sua actividade – simplificando, a de organizadores de cultura. A mesma contradição é apontada no relatório conclusivo do projecto Creative Lenses (CL), a que já fizemos referência. Nele se reconhece que persiste, entre os agentes culturais, resistência à noção de ‘modelo de gestão/negócio’, alegadamente pelo facto de a expressão estar próxima/ter origem na ideologia neoliberal da competição e por ser uma expressão que estes reconhecem como pertencendo ao mundo dos negócios, não da arte; mas reportam, igualmente, que os participantes reconhecem que os recursos e ferramentas associadas à construção e melhoria dos modelos de gestão (que o projecto CL tinha disponibilizado) na verdade se revelariam úteis.

Estas conclusões apontam, de novo, para um défice de reflexividade que acaba por cristalizar contradições nestas conversões às ‘competências práticas’. De acordo com Dubois, os agentes culturais, e os produtores e gestores em particular, “apesar de não abrirem mão completamente das suas posturas anti-economicistas, [aceitam que] a conversão das suas paixões pessoais em perspectivas profissionais requer a inclusão de princípios e técnicas importadas dos mundos da gestão e dos negócios.” (Dubois, 2019:112). Como vimos no Capítulo 2.2., acerca do viés de pragmatismo, não ajuda que os programas de ensino e os manuais da área não contrariem esta visão – títulos como ‘Disciplining the Arts: Teaching Entrepreneurship’¹⁰⁷ (Beckman 2010) são reveladores dos vários equívocos em questão e mantêm relevante o nosso ponto: a importância de o campo artístico em geral, e as produtoras e gestoras em particular, se empenharem numa postura mais reflexiva, forjando um entendimento mais crítico e contextual da noção de ‘modelo de gestão’, ultrapassando noções redutoras dos modelos de gestão como sinónimos de modelos de gerar dinheiro e, com isso, superando a situação de adopção quase acrítica em que as artes se têm mantido face à gestão, situação que, em si mesma, contribui para o enfraquecimento da crítica artística diagnosticado por Chiapello. Na esteira do seu argumento, postulamos que a crítica artística pode ser reactivada e renovada justamente a partir da incorporação crítica do conhecimento sobre gestão e modelos de gestão no sector das artes e da cultura, considerando e incluindo as suas especificidades e a resistência que o próprio tema encontra nos agentes. Esta possibilidade assenta no reconhecimento do paradoxo, que Caust também assinala, de que os artistas também terão contribuído para o poder e o crescimento da gestão no campo das artes, porquanto “não se interessaram em partilhar com os produtores e gestores o impulso artístico, esforçando-se por guardarem distância dessa esfera” (2010:579).

São efectivamente “raríssimas as pesquisas acerca de modelos de gestão oriundas de dentro do sector realmente co-produzidas por/com agentes culturais (Rex, Kaszynska e Kimbell, 2019: 26). Este défice (simultaneamente de reflexividade e de especialização) relaciona-se com o desinteresse pela componente organizacional das artes e explicará mesmo o relativo défice de variações nos modelos de gestão comuns nas artes. Tal decorre “da tendência para as organizações culturais e

¹⁰⁷ Em português, ‘Disciplinando as Artes: Ensinando Empreendedorismo’ – o título contém dois equívocos: a ideia de que as artes têm de ser ‘disciplinadas’ e a ideia de que isso se faz por via do ‘empreendedorismo’.

artísticas reservarem a sua criatividade para a prática artística e abordarem a construção do modelo de gestão como uma tarefa maioritariamente técnica” (Rex, Kaszynska e Kimbell, 2019:64). Ao fazê-lo, condenam os modelos de gestão a manterem-se genéricos... Interrogamos: por que razão é que organizações criativas são não-criativas no desenho das componentes de gestão? Segundo alguns autores, como Peter Bendixen (2000), esta situação é expectável uma vez que a gestão é ‘neutral’, isto é, gerir no contexto das artes performativas é idêntico a gerir em qualquer outro contexto: “[q]uando falamos de gestão das artes, estamos a falar de gestão, não de artes”, argumenta Bendixen (2000:4). Mas Rex, Kaszynska e Kimbell (2019) encontram, tal como nós, outras hipóteses explicativas. É que, de facto, as organizações culturais e artísticas “compartmentalizam as suas operações de tal forma que o desenho do modelo de gestão surge distanciado o ‘trabalho a sério’ (o trabalho de criação artística ou de programação)” (idem, ibidem). Nalguns casos, os autores citam mesmo entrevistados que argumentam que as tarefas operacionais ou de gestão são responsabilidades do pessoal dessa área, cuja tarefa seria, em parte, “proteger aqueles que se dedicam ao trabalho ‘criativo’ dessa tarefa banal de pensar em como sustentar a organização”. A estratificação das pessoas em ‘artistas’ ou ‘gestores’ dentro das organizações não ajuda à auto-reflexão, limitando o desenvolvimento organizacional e tornando estas organizações, justamente, mais vulneráveis às pressões externas. Para George Thorn, os artistas têm alguma responsabilidade nesta situação, uma vez que “viram as costas às responsabilidades organizacionais”, fazendo com que as funções “artísticas e de gestão se comecem a separar” (Thorn, citado por Caust, 2010:579).

Efectivamente, sabemos hoje, através da investigação acerca de análise institucional e neo-institucional, que as organizações que interagem tendem a adoptar estruturas compatíveis, isto é, que as organizações de facto copiam e replicam certos aspectos organizacionais, sob pressão para se adaptarem a expectativas partilhadas. No caso das artes, este fenómeno – que Powell e DiMaggio (1991) denominam de ‘isomorfismo institucional’ é discernível tanto na convergência com financiadores privados como com o Estado. Ora de forma explícita (exigindo que os projectos tenham determinadas características no seu desenho ou equipa) ora de forma implícita (através da linguagem utilizada nos formulários de candidatura e nos textos que os enquadram), as instâncias financiadoras sugerem um tipo de linguagem que consideram adequada à concepção e implementação profissional de projectos culturais, que as estruturas artísticas acabam por decalcar, num esforço de

corresponder (e de obter o financiamento)¹⁰⁸. É importante notar que, de facto, nem sempre este fenómeno é conduzido de forma explícita – o que torna incontornável o léxico da gestão nas artes é a sua inclusão no ‘ambiente institucional’. O ‘ambiente institucional’ é produzido pelas profissões, pelos governos e outros agentes com poder. Estas interacções são cruciais, mas para o ‘novo-institucionalismo’ há algo de mais lato que influencia os ambientes institucionais: “algo mais subtil na sua influência; em vez de serem ideias co-optadas pelas organizações, penetram na organização criando a lente através da qual os agentes vêem o mundo e as próprias categorias de estrutura, acção e pensamento.” (Powell e DiMaggio, 1991:13).

No fundo, trata-se de compreender como chegamos aos ‘modos aceites de fazer as coisas’, e de atentar na forma como as pessoas e as organizações ganham estatuto e legitimidade associando-se e demonstrando o seu alinhamento com as normas sociais e culturais do campo em que se inserem. Argumentamos que este pode ser o caso da dinâmica de resistência-adopção das lógicas profissionais de gestão, com fraca crítica: uma forma de isomorfismo institucional. Nas artes, os modelos de gestão seriam assim, menos escolhidos do que cultivados e reproduzidos” (Rex, Kaszynska e Kimbell, 2019:88). A questão da reflexividade, da recusa do pragmatismo excessivo e da agência torna-se então fundamental: até que ponto é que as organizações artísticas e culturais são capazes de seleccionar, adaptar e transformar elementos derivados da gestão (ou do marketing, ou de qualquer outra área não intrinsecamente artística/cultural) às suas próprias especificidades e necessidades em vez de permitirem (e se queixarem) da transposição irreflectida de ferramentas e modelos de pensamento de outras realidades organizacionais para a área da cultura? É (também) aqui que o pensamento crítico na formação de produtores/as e gestores/as, e a manutenção de condições para o exercício pleno da sua profissão, se assume como determinante.

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm sido definidas de uma forma que nos permite transpor a literatura que lhe é dedicada para o campo das OSFL activas no sector da cultura: estas são a) organizadas, b) privadas, c) não distribuidoras de lucro e d) voluntárias (Franco et al., 2005:5). Nesse sentido, atentemos no argumento de Maier, Meyer e Steinbereithner segundo o qual, nas últimas décadas as OSFL

¹⁰⁸ Enumerar casos demonstrativos deste fenómeno sairia fora do escopo deste trabalho. A título exemplificativo, porém, aponte-se a incorporação, no Regulamento do programa PARTIS – Práticas Artísticas para a Inclusão Social, promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian, da obrigatoriedade de as entidades artísticas desenharem e implementarem os seus projectos de acordo com a “Teoria da Mudança”, algo que o programa apresentava como fazendo parte de uma “cultura de exigência e de rigor”. Cf. Regulamento da 2.ª edição do Programa PARTIS, acessível em www.gulbenkian.pt.

“apresentaram mudanças que as tornaram mais parecidas com as organizações lucrativas (2016:64)”. As reacções a esse processo de mudança divergem: por um lado, os estudos organizacionais e do campo da gestão apontam melhorias na organização e sustentabilidade; por outro, há quem aponte o dedo ao afastamento da missão e perda do idealismo que estaria na base dessas organizações. Diversas linhas de investigação que têm tentado capturar as causas destas tendências de empresarialização. Autores como Pusey (1996) ou Harvie e Manzi (2011) atribuem estas tendências à prevalência de discursos e ideologias acerca do racionalismo económico em geral (Maier et al, 2016: 71). Já Liebschutz (1992) e Kerlin e Pollak (2011, citados por Maier et al., 2016) apontam para as condições político-económicas concretas, após as reformas neoliberais, e efeitos da competição por fundos e por quotas/nichos de mercado (ibidem). Também é referido o efeito dos financiadores, como já mencionámos, tanto privados, que podem preferir financiar organizações com uma abordagem/linguagem empresarial (Bednall et al. 2001, citados por Maier et al.; Morgan 2008), como públicos, justificada pela necessidade crescente de escrutínio e prestação de contas (Maier et al, 2016:72). Por último, as próprias características dos Conselhos de Administração (Stone, 1989) podem favorecer estas associações à esfera empresarial, ao aproximarem as práticas da organização ao ‘ambiente institucional’ de referência, numa lógica de isomorfismo institucional. Dart (2004, citado por Maier et al, 2016:67) faz uma importante clarificação do conceito de ‘aproximação à esfera empresarial’ por parte das OSFL, que no campo artístico é muitas vezes expresso como deriva ‘mercantilista’. Distingue entre as situações em que a) a organização e os processos das OSFL se aproximam dos do universo empresarial; b) os objectivos das OSFL se aproximam dos do universo empresarial; e c) em que é a retórica das OSFL que se aproxima dos do universo empresarial. Note-se que a distinção é analítica; na prática, uma OSFL pode fazer a sua aproximação à ‘forma empresarial’ em qualquer uma dessas dimensões, mesmo mantendo orientações alternativas numa delas, em maior ou menor grau. Será, por exemplo, o caso das ‘organizações híbridas’¹⁰⁹ [Billis, 2010] que conjugam uma acção principal na esfera artística com a exploração de actividades organizadas numa lógica de lucro – como um bar, por exemplo – como forma de garantir a sustentabilidade do todo.

¹⁰⁹ Acerca de organizações híbridas, cf. Santos, 2020: *Organizações Culturais Híbridas: Uma alternativa para independência da Cultura?* Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, não publicada.

No que diz respeito à situação em que a organização e os processos das OSFL se aproximam dos do universo empresarial, esta já foi conceptualmente definida de muitas formas: enquanto racionalização organizacional, enquanto orientação gestionária (managerialism), enquanto ‘empresarialização’, enquanto mercantilização/orientação para o mercado, enquanto filantropocapitalismo, enquanto empreendedorismo (empreendedorismo social) e enquanto profissionalização. Esta última acepção, que é uma das que nos interessa no contexto desta investigação, descreve a convicção de que a liderança das OSFL deve ser feita por pessoas com as competências certas (Salamon, 1999). Hwang e Powell (2009) fazem uma distinção que nos importa, entre a profissionalização das lideranças na área (genérica) da gestão – que corresponderia a uma ideia de gestão como elemento neutro (Bendixen, 2000; Byrnes, 2009) –, ou a profissionalização em áreas substantivas para a missão da organização (Caust, 2005; Hagoort 2000). Esta distinção parece-nos essencial, na medida em que é indicativa do nosso argumento de que a profissionalização da produção e gestão cultural, se for feita de forma substantiva (e não, como vimos, através da manutenção como área de actuação *invisibilizada, subordinada e pragmática*) pode significar justamente a possibilidade da profissionalização das lideranças de organizações culturais, e não necessariamente uma forma de promover a sua empresarialização, situação que a manutenção do *status quo* actual acarreta. Consideremos o caso da Casa da Música, cuja actuação no domínio laboral tem estado sob forte contestação¹¹⁰ e que recentemente renovou os membros do seu conselho de administração. Para a presidência da administração, é nomeado “o gestor Rui Amorim de Sousa, CEO do grupo Cerealis, que já fizera um anterior mandato como administrador da Casa da Música entre 2008 e 2013”¹¹¹. Os dois vice-presidentes são agora o economista António Marquez Filipe, administrador designado pelo Conselho de Fundadores, e Fernando Freire de Sousa, administrador designado pelo Estado. Os quatro elementos da nova administração escolhidos pelos privados que integram o Conselho de Fundadores são António Filipe, da Symington (empresa ligada aos vinhos), Graça Graça-Moura (consultora de um banco), a economista Maria

¹¹⁰ Cf. <https://www.publico.pt/2021/05/05/culturaipilon/noticia/representantes-estado-serralves-casa-musica-vao-ouvidos-ar-1961327>.

¹¹¹ Cf. <https://www.publico.pt/2021/06/30/culturaipilon/noticia/gestor-rui-amorim-sousa-novo-presidente-administracao-casa-musica-1968523> e <https://www.publico.pt/2021/06/22/culturaipilon/noticia/casa-musica-nomeia-nova-administracao-volta-administradordelegado-1967572>

Antónia Portocarrero (com carreira no sector dos centros comerciais da Sonae). A composição desta estrutura de direcção não passou despercebida nas redes sociais:

“Uma nova Administração em que NENHUM [sic] dos elementos tem a mais ínfima ligação à Música... numa instituição com uma missão cultural e social de uma importância vital para a cidade e para o país...”¹¹²

Este exemplo poderia ser interpretado à luz da tendência, apontada por exemplo por Palmer (1999), para algumas instituições, sobretudo de maior escala, começarem a preferir conselhos de administração experientes no mundo da gestão ou da gestão das artes. Mas, no caso, dada a total ausência de perfis ligados à gestão das artes, parece tratar-se mais de uma orientação para a profissionalização genérica da gestão, e não para uma profissionalização substantiva, que incluiria profissionais da produção e da gestão cultural. Parece, portanto, assemelhar-se mais aos casos em que “o Estado e a gestão [se] tornam permeáveis a fórmulas empresariais (...). Os altos cargos de gestão pública são entregues a pessoas provenientes de outras esferas como as grandes empresas, as universidades ou as instituições internacionais” (Bolán e Sánchez, 2014)¹¹³. Mesmo considerando o modelo de gestão específico daquela organização (que prevê a participação de privados, que a co-financiam), parece-nos discutível a absoluta ausência de perfis especializados da área das artes e da música, bem como da área da produção e da gestão cultural. Esta situação é um sinalizador bastante evidente dos fenómenos de empresarialização a que aludíamos e simultaneamente um sinalizador do processo de profissionalização inacabado que, argumentamos, ainda é o das profissões de produção e gestão.

¹¹² Post público de 23 de Junho de 2021, aqui anonimizado.

¹¹³ Trata-se do sexto slide de um recurso powerpoint referente a um curso, não publicado.

3.3 O modelo das ‘companhias’: tipologias e descompassos

Segundo Kjulavkovski (2021) o “modelo-standard” de organização nas artes performativas é um modelo homogeneizado, organizado através de uma hierarquia vertical (que pode ser informal), e cujo modelo de gestão se baseia “nas preferências artísticas de um indivíduo”, em torno do qual a estrutura se organiza (2021:75). Segundo a autora, bem como outros autores como Fitzgibbon (2001), este modelo pode ser encontrado tanto em teatros públicos, como em companhias independentes de teatro e dança. Rex, Kaszynska e Kimbell (2019) que propuseram uma tipologia interpretativa de modelos – de gestão/organizativos – mais comuns no sector cultural e artístico (a partir do modelo de Baden-Fuller, 2017), também concluíram que o mais frequente nas artes performativas era o *performer model* (em torno de ‘um criador’), embora notassem muitas e variadas sobreposições entre os vários modelos existentes. Em todo o caso, apontam, genericamente, para uma falta de diversidade (e de imaginação) nos modelos organizativos, interrogando-se: por que é que não detectamos mais variantes? Por que razão são raros novos modelos? Especificamente no ‘sector independente’ de artes performativas, é discernível a prevalência inquestionável da fórmula ‘um artista = uma estrutura’ ou ‘um artista = uma carreira’, na acepção de Menger (2001). Esta fórmula terá sobrevivido mesmo à progressiva erosão da predominância do modelo de ‘companhia’, acelerado pelo contexto de incerteza económica que vem rodeando as artes, mais acentuadamente, desde a crise financeira de 2008 (Margarita Production, 2013). Com efeito, quer consideremos o formato das ‘companhias’, quer as formas mais recentes de ‘colectivos’, ‘grupos’, e mesmo ‘projectos’, independentemente da sua escala e linguagem artística, o denominador comum organizativo parece ser, a julgar pela composição dos seus fundadores e pelos seus textos programáticos, a *organização* (quase sempre, actualmente, em Portugal, uma ‘associação cultural’)

como *‘invólucro’ de uma prática artística*, singular ou colectiva, bem como a falta de participação qualificada de produtores/as e gestores/as, sobretudo na *‘fundação’* e direcção dessas estruturas. São minoritárias as organizações fundadas por produtores, as organizações que agregam mais do que um artista ou colectivo, e as organizações fundadas simultaneamente por artistas e por produtoras ou gestoras (essas mais adequadamente seriam classificadas de *‘raras’* do que de *‘minoritárias’*). É sobre estas dinâmicas (ou sobre a sua ausência) que nos debruçaremos em seguida.

Para analisar as mutações nos padrões dos modelos organizativos das artes performativas em Portugal, genericamente da primazia das *‘companhias’* à atomização em *‘projectos’*, o conceito de isomorfismo institucional continua, na verdade, a ser um bom ponto de partida, por ajudar a compreender a difusão de determinados modelos organizativos até ao ponto em que se tornam preponderantes, acabando por resultar num tecido mais homogéneo do que seria de esperar dado o potencial inventivo (e até transgressor) do campo artístico. O fenómeno do isomorfismo institucional ajuda a compreender a razão por que as organizações tendem a adoptar estruturas similares – devido às expectativas sociais e pressões externas. Segundo Powell e DiMaggio (op.cit), a pressão pode assumir várias formas: *‘coerciva’*, se um determinado modelo for exigido pelo Estado ou pelo financiador, por exemplo; *‘mimética’*, no qual uma organização copia os seus congéneres mais bem-sucedidos; e pode ser *‘normativa’*, na medida em que determinadas ideias acerca do que é que é apropriado, muitas vezes difundidas através de redes profissionais ou formações especializadas, ganham influência. É mesmo possível interpretar a história da evolução dos modos organizativos predominantes nas artes performativas em Portugal – das cooperativas dos anos 70 às associações culturais dos anos 80 e 90, à atomização actual – à luz da evolução dos sistemas e critérios de financiamento público da criação artística, ou seja, como um processo no qual as organizações que se vão formando a cada momento adaptam a sua estrutura de forma a serem compatíveis com os mecanismos de financiamento, isto é, enquanto um processo de isomorfismo institucional. Estas mutações não acontecem necessariamente apenas no plano da forma jurídica: tomemos o exemplo do Ballet Contemporâneo do Norte (BCN)¹¹⁴, uma *‘associação cultural’* que se formou e se identifica como *‘companhia’*

¹¹⁴ O Ballet Contemporâneo do Norte (BCN) será uma das seis estruturas cujo modo de funcionamento examinaremos com atenção ao longo deste capítulo. O nexa para a inclusão/selecção destas estruturas encontra-se descrito na Introdução.

mas não tem actualmente mais do que 2 ou 3 ‘colaboradores’. Tendo atravessado 25 anos de actividade contínua, opera continuamente metamorfoses nos seus modos organizativos de forma a manter-se activa e viável. Face a orçamentos reduzidos, ao imperativo de exhibir uma estrutura ‘sustentável’ e ‘flexível’ e, de forma mais difusa, à acomodação ao ‘espírito do tempo’ que exalta as virtudes da ‘colaboração’, as tentativas de reconfiguração da companhia – e de uma ideia de companhia – sucedem-se (testando variações a que daremos atenção mais adiante).

A dimensão ‘colaborativa’ é uma das chaves para entender a gradual orientação rumo à lógica de projectos. A progressiva ubiquidade da palavra ‘colaboração’, e a inscrição do desígnio colaborativo em praticamente todas as esferas da vida social gerou uma cacofonia instalada, a qual implica que, quando dizemos de uma prática ou de um projecto que é ‘colaborativo’, só aparentemente nos refirmamos ao mesmo. A expressão ‘colaboração’ e os seus derivados etimológicos estão de tal modo disseminados que formam já parte de um jargão banalizado, que conduziu a um distanciamento progressivo do significado mais simples do termo, e a uma apropriação retórica e táctica por parte de sujeitos e instâncias com poder. De facto, é-nos cada vez mais difícil pensar na ideia de colaboração como um processo transformador, também porque existe um “excesso de colaboração” nas nossas vidas quotidianas: “tornamo-nos visíveis sobretudo quando colaboramos”, argumenta Bojana Kunst (2010:25). Também André Lepecki avança uma hipótese para a omnipresença da colaboração, relacionando-a com o desaparecimento progressivo das divisões profissionais entre coreógrafos, bailarinos, críticos, produtores, num cenário em que “cada uma dessas profissões tem à sua disposição os conhecimentos teóricos e práticos dos outros campos – factor que reforça a colaboração e a torna visível nas políticas artísticas contemporâneas” (2001, citado por Kunst, 2010: 26). O conceito de trabalho colaborativo terá mesmo sido apropriado pelo sistema de financiamento das artes, tendo passado de um aspecto organizacional para uma ‘categoria de financiamento’ (Shepherd, 2009), isto é, uma qualidade desejável do trabalho *financiável*. Tudo isto concorre para uma ‘fetichização discursiva’ (Manchev, 2016), em que a expressão e o adjectivo ‘colaborativo’ sinalizam mais do que significam. Este quadro evolutivo da ideia de ‘colaboração’ também é útil para considerarmos a evolução histórica dos modelos de organização das artes performativas.

Em Portugal, desde algures nos anos noventa que a estrutura clássica de companhia com um elenco fixo como modelo de base foi sendo substituída pela lógica

de projecto. Segundo Ana Baptista (1992), nos anos 70, deu-se a consolidação de um ‘núcleo duro’ de companhias (maioritariamente concentradas na cidade de Lisboa), geradas a partir das companhias do denominado ‘teatro independente’ (como a Cornucópia ou a Comuna). Estas companhias trazem uma dinâmica “de ruptura estética e uma prática teatral como espaço de afirmação política e de autonomia ideológica, bem como uma nova lógica organizacional baseada no modelo cooperativo (Baptista, 1992:103).” Madeira, apoiada na investigação de Baptista, afirma que estas estruturas “desenvolveram um trabalho de continuidade ao longo de todas as fases por que passou o teatro português”, do período da ditadura à experiência militante e colectivista pós 25 de Abril até à consolidação nos anos 80, sedimentando-se enquanto estruturas artísticas “fortemente personalizadas e polarizadas na figura do seu encenador (Madeira, 2002:171)”. A instabilização e degradação das condições de produção terá determinado a “estagnação e perecibilidade dessas companhias (idem, ibidem)”. Desde então, cada vez mais espectáculos se realizam sem que os profissionais 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 processo deu-se gradual e progressivamente, pelo que não é possível situar exactamente o seu início, nem isolar todas as variáveis que o desencadearam. Eugénia Vasques (1999), por exemplo, identifica esta situação já no final dos anos oitenta:

“Em virtude de uma crescente mentalidade liberal, e da ausência de uma assumida política teatral – ou cultural – (...) as Companhias, para sobreviver, foram compelidas a adaptar-se de modos variados às regras do momento, reduzindo, por exemplo, o número de efectivos dos seus elencos fixos (...)” (1999: 6)

...ao passo que Maria Helena Serôdio associa a emergência da figura do *freelancer* à fundação das televisões privadas SIC e TVI (1992 e 1993, respectivamente), e situa nessa altura uma ‘mudança de paradigma’. Levi Martins (2014: 57) confirma: “A figura do freelancer veio introduzir uma prática muito menos fiel a qualquer projecto de continuidade (...) tendo como natural objectivo servir-se a si próprio enquanto actor.” Também Vera Borges (2007: 335) situa nos anos noventa uma mudança no mercado teatral português, que se tornou ‘fortemente concorrencial’, deixando para trás “os grupos de teatro com equipas artísticas permanentes muito

grandes”. A datação historiográfica desta transformação é complexa e contraditória: por exemplo, no domínio da dança, paradoxalmente, a década de noventa é, como nos confirma Luísa Roubaud (2015), a ‘etapa de sedimentação’ de muitos criadores independentes da chamada ‘nova dança’, que criam nessa altura as suas próprias companhias (como Clara Andermatt, Olga Roriz, Paulo Ribeiro), ou se congregam em estruturas mistas de produção e criação, como a Re.Al, a Eira, ou o Rumo do Fumo, para citar apenas algumas.

Manifestamente, as condições de financiamento público não explicam, por si só, a transformação que teve lugar, do modelo das ‘companhias’ à explosão de projectos (individuais e colectivos). Van Assche avança uma explicação parcial para a perpetuação do modelo ‘um artista, uma estrutura’, baseada na observação de que o trabalho por paixão é inerentemente individualista, na medida em que persegue uma ideia de auto-realização. “Nessa lógica, um sentido de comunidade – ou de solidariedade – não pode existir verdadeiramente num campo como a dança contemporânea, uma vez que os percursos de carreira se estruturam em torno do desenvolvimento pessoal” (Van Assche, 2020:161). O processo de neoliberalização da economia, e a desestabilização daí resultante, é, porventura, o maior factor intensificador das dinâmicas de individualização, mas não será o único. É Luísa Roubaud quem o sugere:

“Não manter um elenco fixo será a resposta pragmática a circunstâncias concretas. É possível, contudo, colocar a questão numa outra perspectiva. Ou seja, como uma escolha que decorre ou se inscreve na transformação das linguagens e concepções da própria dança, cujos desenvolvimentos estéticos têm resultado, sobretudo, de mudanças éticas.” (2015: 77)

Roubaud refere-se à afirmação da dança contemporânea ‘como território de crítica cultural’, à operação de anulação de hierarquias artísticas que a mesma supôs, e coloca mesmo a hipótese de a ‘condição de instabilidade’ (provocada pelos novos modos flexíveis de trabalhar) ser, também, ‘geradora de oportunidades’. De facto, são conhecidas as reticências dos próprios artistas e agentes face à ‘cristalização’ que um sistema de ‘contratos para a vida’ poderia originar. Os receios de que essa cristalização aconteça – independentemente da brutal exposição dos agentes à precariedade laboral – mantêm a sua pertinência num sector de actividade ontologicamente dependente da sua capacidade de invenção e assunção de riscos. Confrontados com a possibilidade de constituir uma equipa per-

manente, vários entrevistados de Duska Radosavljevic recusam liminarmente esse cenário, argumentando que corresponderia a um “mínimo denominador comum” (Radosavljevic, 2013:128) ou a uma “pobreza artística institucionalizada” que escapa à necessidade de renovação da vontade, “como nas relações, como no sexo” (Radosavljevic, 2013:100). A hipótese de um “nivelamento por baixo” do nível artístico também é recusada, interessantemente, a propósito dos modelos organizativos cooperativistas, segundo conta Hamidi-Kim (2014). Os artistas jovens que entrevistou mencionavam receios de uma “ditadura do colectivo” resultado de um “excesso de deliberação”, percebido como entrave à tomada de decisão necessária à acção artística (2014:62).

É interessante estabelecer um paralelo com os resultados de um recente estudo¹¹⁵ (Neves, 2017), em que, inquiridas acerca da possibilidade de os apoios da Direcção-Geral das Artes incidirem mais sobre a actividade, a estrutura, ou ambas, a maioria das entidades respondentes (64%) diz preferir um modelo misto, e 42% prefere que as *actividades* sejam privilegiadas. Apenas 6% assume que preferiria que o referido apoio incidisse maioritariamente sobre a estrutura. Não se tratando, claro, do mesmo assunto, e reservando cautelas pelo facto de se tratar de um estudo encomendado pelo próprio Governo, no contexto de um conturbado processo de revisão do modelo de financiamento às artes, não deixa de ser curiosa esta marca, aparentemente contraditória, entre o desejo de combater a precariedade e a relutância em assumir que os apoios à criação possam concentrar-se nos recursos humanos e financeiros que geram as dinâmicas de criação. A mesma contradição é discernível, quatro anos (e uma pandemia com efeitos arrasadores no sector) depois, nos resultados dos vários Inquéritos aos Profissionais Independentes das Artes e da Cultura levados a cabo pelo OPAC. Neles, confirma-se que 51% dos respondentes trabalhavam sem qualquer contrato de trabalho ou vínculo¹¹⁶; no entanto, num relatório subsequente¹¹⁷ 70% afirmava que ser profissionais independentes correspondia a “uma forma de estar na vida/na profissão” (p. 2) e perto de metade (49%) considerava que se trata “de uma forma de gerir a actividade mantendo a autonomia relativamente a patrões e chefes”. Não há dúvidas de que os profissionais encontram mais desvantagens (76%) do que vantagens (71%) neste regime, mas

¹¹⁵ “Posicionamentos das entidades artísticas no âmbito da revisão do modelo de apoio às artes”, promovido pelo Ministério da Cultura e coordenado por José Soares Neves (CIES-ISCTE-IUL), 2017.

¹¹⁶ IPIAC Report 1 – Emprego Cultural (Neves, 2021)

¹¹⁷ IPIAC Report 4 – Representações sobre o trabalho independente nas artes e na cultura (Neves, 2021).

vale a pena assinalar não só que a distância dos resultados apurados não é tremenda, como o facto de a palavra mais vezes mencionada como associada às vantagens ter sido “liberdade”. O que nos leva a questionar se, em Portugal, teremos a acrescentar uma particularidade histórica a este processo evolutivo no mercado laboral das artes? Será que, para além dos efeitos corrosivos do progressivo desmantelamento de direitos sociais operado pelo capitalismo tardio, e da denunciada cumplicidade do sector artístico com esse movimento a favor da hiper-flexibilidade, a tentativa de declarar ou promover a obsolescência de determinados modelos de organização colectiva (como as companhias) não é também imputável, no nosso país, a uma vivência tardia *de todas as liberdades*? Será possível que, em Portugal, sentirmo-nos ‘modernos’ possa significar um excessivo sublinhar da nossa capacidade agencial, durante tanto tempo e sob diversas formas condicionada, e possa motivar uma adesão mais vincada à panóplia de possibilidades combinatórias que as colaborações avulsas, auto-determinadas, aparentemente propiciam? Hipóteses interessantes mas nas quais não nos detemos, como também não nos deteremos na exploração de divisões de pendor identitário que Levi Martins (2014:65), por exemplo, aponta, ao contrapor gerações (mais novas) que lutavam “pela internacionalização, pela circulação, num nomadismo cultural de tendência europeísta” às gerações (mais velhas) que continuavam “apegadas à ideia de que é preciso construir e manter uma casa, uma identidade sólida...”

Em todo o caso, qualquer que seja a cronologia adoptada e independentemente da dissecação dos fundamentos destas transformações, certo é que assistimos, se não à obsolescência, pelo menos ao declínio e reconfiguração das várias formas de ‘companhia’ que se foram popularizando. Existem, aliás, tipologias e taxonomias para todos os gostos: a mais comum separa as companhias ‘de repertório’ das companhias ‘de autor’. É uma distinção simples que se mantém eficaz, mas cuja lente serve cada vez mais apenas para compreender o nosso passado, e menos para entender o presente e perscrutar o futuro.

As companhias de repertório são cada vez em menor número, e cada vez mais exclusivamente associadas a iniciativas estatais¹¹⁸, beneficiando de apoio público para prosseguirem missões estatutariamente definidas que sucessivas gerações

¹¹⁸ Esta asserção é válida sobretudo para a Europa; nos EUA, designadamente, a especificidade da tradição filantrópica tem permitido a continuidade e a emergência de projectos de repertório que operam com fundos privados. Falta-nos informação acerca de tantas outras geografias a este respeito, impossíveis de condensar neste trabalho, que é imperioso assinalar a possível parcialidade cultural destas taxonomias específicas.

têm vindo, em muitos casos com sucesso, a reinterpretar e a projectar para o futuro. Em Portugal, assistimos a algumas mudanças, corporizadas, por exemplo, pela nomeação de direcções artísticas mais jovens¹¹⁹, cuja acção em termos da reconfiguração deste tipo de companhias importa acompanhar, não ‘arrumando’ necessariamente a categoria de ‘companhia de repertório’ numa gaveta dos esqueletos do passado. Por seu lado, as companhias de autor (isto é, destinadas a desenvolver e sustentar as práticas coreográficas de um/a artista específico, em torno de cuja carreira a companhia se organiza) são um bom exemplo de um certo descompasso do panorama nacional. Nunca chegaram a ter, em Portugal, uma expressão tão significativa como aconteceu no panorama europeu¹²⁰, mas é possível notar a emergência e consolidação (algo tardia) de várias companhias a operar neste modelo, surgindo muitas num período em que o mesmo estava já a sofrer erosão. Após décadas de ditadura, de atraso e de obscurantismo, Portugal acelerava, nos anos noventa, a sua trajectória de ‘modernização’, desejoso por se inscrever no novo espaço de referência europeu. É por isso bastante plausível o nosso descompasso: que começássemos a fazer nascer coisas quando elas começavam a morrer. José Gil entende que este tipo de saltos “sem mediação do pré-moderno ao pós-moderno nos convém quase perfeitamente: (...) somos os melhores exemplos europeus de *arcaicos pós-modernos*”.

O processo de sedimentação do trabalho de coreógrafos portugueses não resultou apenas na constituição de ‘companhias de autor’. Com efeito, alguns optaram por fundar estruturas de produção, de forma a terem assegurado o entorno de produção de que necessitavam: é o caso de O Rumo do Fumo, da Re.AL, ou da Ei.ra, por exemplo (que englobavam outros criadores, embora todas elas, em maior ou menor grau, se estruturassem implicitamente em torno de figuras preponderantes, caso de João Fiadeiro, Francisco Camacho ou Vera Mantero). Estas estruturas foram amadurecendo e, nalguns casos, desdobraram a sua actividade, organizando regularmente festivais, acolhendo residências artísticas, dinamizando um espaço, ao mesmo tempo que continuaram a produzir os trabalhos dos coreógrafos que estiveram na sua origem e de outros que entretanto se lhes associaram. Apesar da sua trajectória de desenvolvimento, é interessante notar que dificilmente podemos

¹¹⁹ É o caso de Sofia Campos, por exemplo, nomeada Directora Artística da Companhia Nacional de Bailado, para um mandato que, no entanto, se revelou curto: nomeada em 2018, não viu o seu mandato ser renovado pelo Ministério da Cultura em 2021.

¹²⁰ Como afirma Cristina Santos, do Fórum Dança, em *My Background is Now*, projecto editorial do colectivo (Re)Union que regista ‘memórias e processos de uma formação em dança contemporânea’ (sub-título da publicação), coordenado por Julia Salaroli e Sezen Tonguz, 2018.

identificar em Portugal o fenómeno a que se assistiu, por exemplo, no Reino Unido, em que as ‘*creative producing companies*’ (Tomlin, 2015) se foram multiplicando, acedendo directamente aos financiamentos públicos, e ganhando progressivamente mais notoriedade através da afirmação de uma identidade própria, numa espécie de transmutação do conceito de ‘companhia de autor’. Nestes casos, era o portfolio de artistas que constituía a singularidade da companhia, muitas vezes alicerçada na visão experiente e sentido de risco de um produtor-programador, que ocupava a liderança da estrutura. Existem aproximações a este modelo em Portugal, mas muito tímidas e demasiado isoladas para que os seus efeitos possam ter sido sentidos em todo o campo. Mas, mesmo que ocasionais e, por vezes, de vida curta (como a Bomba Suicida¹²¹), as particularidades dessas estruturas de produção apontam num sentido diferente das restantes designações: nem de autor, nem de repertório, nem projecto avulso. Voltaremos a este ponto.

Infelizmente, não existe ainda investigação suficiente acerca destas experiências de companhia de autor em Portugal que possamos convocar para esta reflexão; é, aliás, paradigmático deste sub-desenvolvimento do aparato crítico em torno das formas de organização na cultura o facto de a maioria do material disponível acerca destas companhias corresponder a monografias, normalmente enquadradas em datas comemorativas do trajecto de cada uma. E acrescentam-se dificuldades: os trajectos das companhias portuguesas de dança e de teatro têm características distintas, no que diz respeito à data de fundação, tipo de liderança, percurso face ao sistema público de financiamento, estratégias associativas, entre outros aspectos, pelo que não é totalmente seguro utilizar os enquadramentos que vão surgindo numa ou noutra área. Vera Borges, por exemplo, num amplo trabalho acerca do mundo do teatro em Portugal (2007), identificava três grandes *clusters* de formas organizacionais, cuja complexa cartografia (grupos-família, grupos-micro-empresas, grupos-projecto) carece de actualização, parcialmente resolvida pela própria quando, recentemente (2020), propõe quatro distinções para os modelos de organizações nas artes performativas em Portugal, a saber: as ‘estruturas permanentes’ e as ‘estruturas por projecto’ (ambas tendencialmente apoiadas pelo Estado através da DGARTES) e as ‘estruturas independentes’ e ‘estruturas híbridas’ (que, nas margens do sistema de financiamento, agregam

¹²¹ A Bomba Suicida foi uma estrutura mista, de criação e produção, na qual participaram artistas como Marlene Monteiro Freitas e Tânia Carvalho, e produtoras, como a Andreia Carneiro, entre outras.

uma variedade de microestruturas). Esta classificação, embora mais abrangente que a anterior, podendo aplicar-se com eficácia, genericamente, a todo o campo das artes performativas e já não só ao teatro, apresenta, na nossa visão, duas fragilidades menores: o facto de isolar as estruturas por projecto, como se a lógica de projectos não fosse hegemónica e perpassasse praticamente todo o tecido artístico (atingindo mesmo o tecido mais institucional); e o facto de propor uma tipologia muito dependente do critério de financiamento, ou seja, decorrente dos modos de interlocução de cada estrutura com o Estado. Ainda assim, sublinhe-se que se trata de mais um contributo essencial de Borges, de cuja atenção sistemática ao campo das artes performativas o nosso trabalho também é devedor. Para além disso, há um aspecto que nos parece muito relevante nesta incursão analítica de Borges: a chamada de atenção para os dois perfis ‘independentes’ e ‘híbridos’ como (apesar de neles incidir fortemente a precariedade) possíveis “pontos de viragem”, constituindo-se mesmo como “alternativas aos contextos de crise permanente [que] poderão ter um papel cultural e social mais importante no período pós-COVID-19”. Partilhamos a atenção ao que se passa ‘nas margens’ do sistema e ao facto de aí poderem – tanto quanto noutros pontos do campo artístico – residir chaves de mudança organizacional, pelo que iremos analisar, mais à frente, alguns exemplos concretos. No entanto, o nosso entendimento de ‘margem’ dialogará mais com os modos organizativos – mais convencionais ou mais alternativos – que cada organização adopta do que com a escala ou a regularidade do seu financiamento¹²². Deste modo, cremos, se aprofunda a nossa pesquisa acerca da dimensão organizacional das artes performativas, constituindo-se como um olhar complementar às análises de carácter mais ‘taxonómico’ propostas pela sociologia da cultura.

No contexto europeu, outras tipologias distinguem, por exemplo, entre o ‘system model’ (companhias fundadas em torno de uma metodologia artística específica) e o ‘ensemble model’ (Mermikides, 2010) (companhias fundadas em torno de um artista/líder carismático). Há, igualmente, taxonomias (Shepherd, 2009) que procuram decalcar uma evolução cronológica, começando nas companhias de repertório (organizavam-se em função de uma determinada estética), passando pelos ‘ensembles’ (para quem a intervenção política era a força agregadora), pelos

¹²² Nesse sentido, a nossa pesquisa dialoga mais decisivamente com a orientação dos estudos teatrais, que se têm interessado pelas ‘novas’ modalidades de colectivo, como Hamidi-Kim (2014), Nitsche (2019) ou Roux (2015).

‘alternativos’ (com diferentes corporizações do ‘colectivo’) e, por último, pelas ‘colaborações’, como a época que, alegadamente, teria deixado a intervenção política convencional para trás, e negado filiações estéticas demasiado estanques, privilegiando a inter e a transdisciplinaridade e o envolvimento dos públicos. Em constante evolução, estas taxonomias registam aparentes regressos (Reiss, 2010; Nitsche, 2019; Roux, 2015), como, justamente, o dos ‘colectivos teatrais’, alegadamente posicionando-se contra a ‘institucionalização’ do teatro decorrente das políticas culturais centradas na democratização da cultura. Hamidi-Kim especula que o “slogan implícito” destes colectivos poderia ser “a democratização dos públicos está morta, viva a democracia da organização do trabalho teatral” (2014:48), enquanto que Nitsche destaca sobretudo o facto de os ‘novos’ colectivos se demarcarem da relação intrínseca com os modelos explicativos marxistas que os precederam (Nitsche, 2019).

Existirão, com efeito, múltiplas categorizações, que se sobrepõem e complementam, e a nossa tarefa, ao convocá-las, não vai no sentido de propor mais uma tipificação (não é essa a nossa incumbência), mas um enquadramento para compreender de que modo é que, na contemporaneidade, estes modelos são desafiados a partir de entendimentos distintos acerca do ‘colectivo’, e, concretamente, da ‘organização do trabalho teatral’; mais concretamente ainda, de que modo é que estes (novos?) entendimentos de colectivo desafiam a ‘colaboração’ entre criação e produção.

3.4 Crise de expectativas e reconfigurações

“Quando agora pergunto aos meus alunos o que é que querem fazer quando terminarem [a licenciatura em Teatro], ninguém me diz que quer formar uma companhia. A ideia de companhia já não é uma ambição.” (ET31)

É certo que a ideia de companhia não morreu (a notícia da sua morte terá sido um exagero)¹²³. Na dança como no teatro, não só subsistem exemplos de companhias com um longo historial ainda no activo, como vão surgindo agrupamentos de criadores, formados por pessoas com menos de trinta anos, que assumem a filiação nessa filosofia de trabalho conjunto. Não é despidendo o universo de artistas que, ao criar as suas estruturas, refere “o recuperar de uma nostalgia” (João Reixa, Teatro da Cidade), ou cita directamente as companhias históricas independentes (como a Cornucópia) como “modelo inspirador” (Levi Martins, Companhia Mascarenhas-Martins)¹²⁴. Para além disso, existem diversos casos de grupos que se ocupam a trilhar as suas próprias formas de colectivo (filão onde se inclui o BCN, que analisaremos de perto, e várias outras experiências similares). No entanto, seja devido ao “emagrecimento progressivo” das estruturas artísticas face à escassez de financiamento (Borges, 2020:32), seja pelas transformações rumo à lógica de projectos, seja pela fortíssima individualização desta área de trabalho (incentivada pelas políticas neoliberais), seja ainda por um genuíno interesse em ‘fazer de forma diferente’, é seguro dizer, como refere ET31, que a ideia de companhia “já não é uma ambição”. Os dados que recolhemos corroboram esta ideia, mas com uma

¹²³ Referência a “A notícia da minha morte foi um exagero”, criação de Susana Otero para o Ballet Contemporâneo do Norte, 2012.

¹²⁴ Entrevistados por Gonçalo Frota para o jornal “Público”, *A marcha imparável das novas companhias do teatro português*, 13 de Março de 2017 – online.

nuance significativa: se a maioria dos inquiridos não expressa, efectivamente, vontade de criar ou integrar uma ‘companhia’, tal não significa que não mantenham a intenção de ‘criar uma estrutura’, sendo que 50% tenciona constituí-la como ‘associação cultural’ (contra apenas 8% que tencionam constituir-se em modo de cooperativa, 12% como empresa, e uns expressivos 23% como ‘outra’, não sendo possível, à luz do quadro normativo português, discernir a que forma jurídica se refeririam, se é que a alguma). Na nossa inquirição, genericamente, a ideia de ‘companhia’ surge mais frequentemente representada nas respostas como um colectivo de artistas/intérpretes. A única referência à dimensão da produção é no sentido de exprimirem preocupação pelo facto de os membros (artistas) terem de executar tarefas ‘fora da sua área’ (interpretação e encenação, depreende-se) e pelas ‘dificuldades em contratar’ (produtores). Ou seja, a produção praticamente não surge nas respostas (mesmo tratando-se de um questionário explicitamente acerca de modelos de organização e do papel da produção e da gestão cultural, conforme indicado no enunciado); a única vez que essa dimensão é referida alude-se à ‘contratação’ (e não composição/fundação). De entre os que desenvolvem algumas ideias acerca do conceito de ‘companhia’, a maioria expressa-se no sentido da sua ‘preservação’, ‘valorização’, dizendo mesmo que ‘não mudariam nada’. Apenas um grupo minoritário (menos de 10 respondentes) alude a preocupações relativas à composição das equipas/ ‘necessidade de repensar a integração de diversos profissionais’, à sobreposição de papéis, à ‘hierarquização’ ou ao ‘legado complicado de companhia dirigida por um só homem’. A tendência de resposta é, portanto, mais no sentido da conservação/manutenção do *status quo* do que de desejo de mudança. Pode falar-se, portanto, de perda de preponderância do simbolismo da ‘companhia’, mas as formas de organização colectiva em torno da sua própria prática artística mantêm-se, como se mantêm a tradição de os artistas fundarem ‘companhias’, ‘associações’, ‘estruturas’ entre si e, num segundo momento (caso exista disponibilidade financeira), contratarem produtores. A este respeito, deduzindo a partir destes sentidos de resposta, não se antecipam estar reunidas as condições para mudanças substanciais em termos da relação entre criação e produção no quadro das organizações colectivas. Também no conjunto de dezoito estruturas artísticas fundadas na década passada que analisamos, menos de metade (47%) se identifica como ‘companhia’, sendo ‘associação cultural’ e ‘estrutura’ as designações mais utilizadas, a par de ‘companhia’. Tudo empatado, portanto, e sem sinal de grandes reconfigurações, para o que concorrerá, também, a confusão instalada

entre as designações das formas jurídicas e as nomenclaturas próprias do campo (uma companhia pode ser uma empresa, como era o caso da extinta Cornucópia; uma ‘associação cultural’ pode funcionar, na prática, como uma empresa, tendo os seus órgãos sociais ‘adormecidos’, como já referimos). Seja como for, o desejo de superar a condição precária não parece confundir-se, nas representações dos agentes, necessariamente com a organização em forma de *companhia*.

“São questões muito complexas. Há pessoas que não querem contrato, não querem estar agarradas a uma companhia. Estes problemas ultrapassam a criação de decretos e regulamentos: são coisas mais de fundo. (...) Temos muitas dificuldades em fixar as pessoas nos projectos. Não se trata de tentar um sistema de exclusividade, de todo, mas de tentar encontrar uma fórmula em que um bailarino não falte a um ensaio porque tem de ir fazer uma audição para outro eventual projecto...” (ET32)

Neste contexto, as recorrentes tentativas de regulamentação (como, recentemente, a introdução da obrigatoriedade de realização de contratos de trabalho para determinados escalões de financiamento pela Direcção-Geral das Artes¹²⁵, ou a constituição de um grupo de trabalho para a revisão da legislação laboral das actividades artísticas¹²⁶), embora genericamente bem-recebidas e bem-intencionadas, surgem como remendos com uma capacidade relativa de alterar significativamente o modelo de produção vigente. Seja porque não são acompanhadas de discursos arrojados que as inscrevam num sentido de transformação social, seja porque os agentes se convenceram de que a questão dos modos de produção e condições de trabalho é sistémica e tem correspondência no plano das mentalidades. Recolhemos, efectivamente, muitos testemunhos contraditórios, de profissionais que contestam a extrema desregulação do sector artístico (falta de contratos, ausência de escalões de pagamento, etc.), por um lado, mas suspeitam da rigidez que a solução de alguns desses problemas pode trazer. Será que duas décadas de deslumbramento pelas infinitas possibilidades da ‘colaboração’ e do enquadramento de ‘projecto’ nos deixaram incapazes de ter certezas relativamente ao que, afinal, desejamos? É difícil desatar o nó que liga todos estes eixos: a concepção e o uso contemporâneo do tempo, a economia de projectos, a (in)segurança laboral, o desejo de autonomia

¹²⁵ No contexto da revisão do modelo de apoio às artes, substanciado no Decreto-Lei n.º 103/2017, e nos avisos de abertura dos concursos de apoio sustentado 2018-2021 e 2020-2021.

¹²⁶ Anunciado pelo Ministério da Cultura a 6 de Maio de 2020.

e flexibilidade, e a própria pertinência do conceito de companhia no quadro destes valores em transição. No entanto, é certo que a natureza colectiva das artes performativas continuará tendencialmente a favorecer a organização dos seus agentes em *estruturas colectivas*. A questão é, pois, *de que género*.

“Os colectivos como unidades quasi-religiosas foram transformados por forças pluralistas e seculares. (...) reflectem [agora] outras tendências presentes nas artes e na sociedade contemporânea – são mais porosos e flexíveis do que noutros tempos e parecem ter substituído a ideia de profundidade e longevidade pela colaboração e pela expansão lateral.” (Echersall, Peter, entrevistado por Radosavljevic, 2013:223).

A recente pesquisa de Van Assche confirma a predominância de trajectórias individuais (na dança contemporânea), mas faz eco de diversos exemplos de “ânsias expressas” acerca de formas alternativas de organização e solidariedade (2020:272). Essa contradição entre a factual atomização e individualização das trajectórias (de artistas como de produtores) e o desejo de um espaço de partilha e solidariedade é algo que também ficou patente na nossa investigação, e a que daremos particular atenção nos segmentos seguintes. Num dos processos de inquirição¹²⁷, alguém afirma que as companhias são “móveis pesados e grandes” com os quais não sabemos muito bem o que fazer, para logo depois uma outra pessoa clarificar que continuam a desejar um “espaço seguro” para a exploração artística, para “estarmos juntos, olharmos em conjunto para as coisas, experimentarmos, errarmos e arriscarmos de mãos dadas”. Mas – lá está – não se revêem totalmente no conceito de ‘companhia’ – “parece algo antigo, datado, e nós somos só uns miúdos que querem fazer umas coisas.” Para além disso, não querem herdar “o modelo hierárquico”, valorizam a “interdisciplinaridade” e não querem que “exista uma pessoa que detenha o poder de decisão sobre as questões artísticas (i.e., a figura do encenador)”. A pesquisa de Hamidi-Kim junto de ‘novos colectivos’ em França parece também confirmar que se mantém o essencial da tradição organizativa prevalecente, mesmo que já não sob o epíteto de ‘companhia’. A investigadora descreve a maioria desses novos colectivos como sendo “conformes ao esquema clássico de uma *adhocracia* organizada em torno do criador de um projecto” (Hamidi-Kim, 2014: 61), voltando a encontrar-se

¹²⁷ Neste trecho citamos diversas respostas abertas ao inquérito anónimo realizado no contexto de um curso de formação em criação teatral.

neles a figura do “líder carismático” e uma organização interna “tipo clã”, mas em que as questões de poder surgem reconfiguradas a partir da interferência entre a esfera da amizade (imensamente valorizada) e a esfera profissional. Nitsche (2019), investigadora em estudos teatrais concentrada no universo dos novos colectivos no espaço germânico¹²⁸, confirma que o actual “espírito colectivo” simultaneamente se aproxima e distancia dos modelos mais marcadamente politizados (do ponto de vista ideológico) dos anos 60 e 70 na Alemanha, notando que “os seus modos de produção colectiva não obedecem a conceitos ideológicos superiores; são concebidos como métodos de trabalho” e que se auto-classificam como “famílias” ou “grupos de amigos”, sendo esses laços (pessoais) que justificam o carácter “durável e contratual” da sua forma de organização, orientada para a “flexibilidade, a inovação, e a mobilidade internacional” (2019:30-35). Os modos de decisão destes ‘novos colectivos’ de criação, por exemplo, (em contraste com os ‘colectivos que efectivamente se querem aproximar da lógica cooperativista) são eminentemente informais, não assentando em regras internas e menos ainda em normas jurídicas ou administrativas. Esses colectivos de criação adoptam, de facto, a linguagem do comum (“crucial na sua gramática”, diz Hamidi-Kim) mas a sua defesa da horizontalidade recusa liminarmente a procura da unanimidade, e não procura a isonomia, atribuindo mais importância à co-criação, às afinidades individuais, isto é, à possibilidade de cada criação permitir “uma pluralidade de individualidades irreduzivelmente singulares” (idem:65). Este aspecto é corroborado por Nitsche, segundo a qual os ‘novos colectivos’ do século XXI valorizam “a singularidade de cada um dos seus membros e o carácter polifónico do funcionamento colectivo. Recusam liminarmente a ideia do colectivo como entidade homogénea” (2019:34).

O epíteto de ‘colectivo’ parece, assim, poder significar coisas bem distintas para diferentes grupos, e parece evidente que o ‘espírito do colectivo’ raramente se estende à esfera da produção/gestão. Se a “horizontalidade” como princípio-base é algo que recorrentemente referem, predominantemente fazem-no por referência à relação entre áreas artísticas *strictu sensu*, ou mesmo apenas à relação entre indivíduos no contexto de uma co-criação, e não, em particular, à relação entre criação e produção. Trata-se, do nosso ponto de vista, de uma contradição difícil de sustentar: se os seus discursos vêm, justamente, atribuindo ao colectivo o lugar de “obra de arte mais importante” (Nitsche, 2019:36), como se justifica que algumas

¹²⁸ A autora observa sobretudo os casos dos colectivos *She She Pop* e *Gob Squad*.

das suas esferas de intervenção, notadamente a produção e a gestão, fiquem de fora desse impulso totalizante? Segundo Nitsche, nos discursos dos colectivos que analisou, “a organização do trabalho faria parte dessa obra tanto quanto as actividades artísticas do grupo. Não apenas as encenações, mas a totalidade dos processos de trabalho colectivo são conjugados numa espécie de ‘obra de arte total’” (idem:36). No entanto, afirma Nitsche num apontamento curto que se revela decisivo para o nosso argumento, apesar dessa retórica, verifica-se nesses casos “a transferência de certas actividades, designadamente as de tipo administrativo e de gestão, para pessoas externas”. Segundo esta investigadora (que, ressalve-se, analisou apenas os discursos produzidos por estes colectivos e não as suas práticas organizacionais concretas), esse aspecto demonstraria o “lado pragmático da sua organização”, na qual não são os ideias que determinam o funcionamento colectivo, mas a exequibilidade. No entanto, parece-nos que é muito mais o lugar da produção (tal como o temos vindo a caracterizar) que determina essas opções organizativas, do que as questões ideológicas. Senão vejamos: a mesma investigadora nota que, nos colectivos fortemente politizados e de protesto dos anos 60/70, nos quais, “a ideia de cogestão englobava (em teoria) todas as questões e decisões de natureza artística e económica” (idem:14) e que recusavam a divisão do trabalho (dadas as suas filiações-inspirações marxistas), a ideia do “colectivo global”, que abrangeria a totalidade dos membros de um teatro/grupo, terá ficado frequentemente aquém desse desígnio, limitando-se “às pessoas directamente implicadas nos processos de criação artística”, excluindo, por exemplo “o pessoal técnico” (2019:16). Se bem que a referência a essa exclusão remeta apenas para os técnicos (de som, luz, etc.), não vemos como não estender esta interpretação à esfera da produção e da gestão. Ora, se estes colectivos contemporâneos efectivamente quisessem pensar o colectivo como ‘obra de arte total’, não seriam, face às circunstâncias e modos de criação/produção actuais, instados a nele incluir as funções de produção e gestão? Se progressivamente foram considerando a figura do encenador, ou do autor, por exemplo, como uma função e não uma posição, contestando a autoridade que deles tradicionalmente derivava, porque razão manterão determinadas funções numa posição *exterior* aos seus processos colectivos? Será que essa tomada de consciência acerca de como querem trabalhar *entre si*, isto é, entre artistas (autores, dramaturgos, encenadores, actores, desenhadores de som e de luz...), acabará por levá-los a forjar um modelo de trabalho *em comum* que a todos implica?

3.5 O comum: a ideia de colectivo em mutação

Num cenário em que persistem as dificuldades para manter projectos colectivos, em que se fazem sentir os efeitos de estrangulamento e fragmentação associados ao alastramento do trabalho individual e por projecto, e em que é factual, em diversas geografias, o contexto de estagnação – quando não mesmo retração – dos financiamentos públicos, é possível distinguir dois fenómenos de sinal oposto: por um lado, um aumento considerável do número de organizações e de projectos¹²⁹, aumentando a pressão sobre os recursos públicos; e, por outro, uma tendência marcadamente crescente de intensificação das práticas comunitárias e de desenvolvimento de novas práticas de mutualização e cooperação. Se é certo que a natureza micro das organizações e a fragmentação do emprego¹³⁰ cultural implicam um tecido atomizado e frágil, com dificuldades em reunir recursos – tempo, competências, meios – para se adaptar e assegurarem a sua viabilidade, é um dado inescapável que as profundas mutações económicas, sociais e políticas em curso (e a pandemia como potencial acelerador de mudança) convidam a repensar a organização das práticas artísticas. Neste cenário, algo paradoxalmente (face à dinâmica de individualização e hipercompetição), as estratégias de cooperação e mutualização surgem como contraponto – político-filosófico e prático – a explorar,

¹²⁹ A cada iniciativa corresponde um novo projecto, criando uma pilha de micro-organizações – segundo dados do INE [Estatísticas da Cultura 2019], estão activas em Portugal, no sector cultural e criativo, mais de 60 000 empresas – e estes dados excluem muitos CAEs correspondentes a trabalhadores independentes que operarão quase como ‘empresas unipessoais’. Esta proliferação de estruturas corresponde à tendência de individualização e atomização do trabalho artístico, mas também é, de algum modo, fomentada pelos critérios de certos apoios públicos e pela relativa manutenção do *status quo* em termos de representações e ambições dos modos de organização colectiva. Os seis casos que exploraremos de seguida ajudarão a clarificar estes pontos.

¹³⁰ Em França, duas em cada três organizações culturais empregam menos do que dois assalariados. Em Portugal, os dados disponibilizados pelo INE são menos detalhados: apenas se sabe que cerca de 98% das empresas ‘do sector cultural e criativo’ emprega menos de 10 pessoas. [Dados referentes a 2018. Fonte: Estatísticas da Cultura 2019. INE].

fazendo com que a expressão ‘colectivo’ volte a “estar na moda” (Hamidi-Kim, 2014:47).

Segundo Deniau (2014), até aos anos 2000 o termo ‘mutualização’ era relativamente marginal, e só mesmo em anos mais recentes é que se dá uma reactivação terminológica que o situa claramente em discursos e práticas de entre-ajuda e solidariedade. Nem sempre, aliás, estes discursos recentes referem ou dialogam explicitamente com os movimentos mutualistas e cooperativistas do século XIX, embora pareçam ter em comum o facto de (re)surgirem numa época de crise social e económica¹³¹. Esta tendência de amplificação das lógicas de partilha de projectos e recursos não só não é nova, portanto, como não constitui uma singularidade do sector cultural e artístico; é visível em muitas esferas da vida social, o que torna ainda mais clara a sua força e actualidade. Considerada especificamente a partir das artes performativas é, no entanto, uma tendência emergente no plano europeu, embora relativamente incipiente em Portugal (no sector artístico). Importa-me aqui convocá-la pela relação evidente que entendo que pode ter com o futuro da ideia de ‘companhia’, tornando “indispensável a articulação entre os desafios estéticos e os modos de organização” (Hamidi-Kim, 2014:47).

O léxico que acompanha a revisitação dos conceitos de cooperativismo e mutualismo é, decididamente, o do ‘comum’, enfatizando a dimensão relacional do trabalho conjunto, mas, igualmente, estabelecendo pontes com algumas correntes minoritárias de políticas culturais, designadamente aquelas que se relacionam com a ‘política do comum’. A ideia de ‘comum’ e as implicações político-filosóficas dessa categoria na estruturação das sociedades burguesas tardo-capitalistas tem sido pensada e difundida por muitos intelectuais (Hardt e Negri, 2009; Laval e Dardot, 2014, entre outros). O conceito de ‘commons’, tal como é explorado por esta corrente de pensadores, traduz-se numa ideia de *comum* enquanto o resultado da produção social que é necessário para a interacção social e produção, tais como o conhecimento, a linguagem, os códigos, a informação, os afectos, etc. – as práticas de cuidado e de convivência num mundo partilhado. Trata-se de um corpo de

¹³¹ Patricia Toucas-Truyen precisa, no entanto, que “se a invenção da cooperação é justamente imputável à pauperização das classes trabalhadores gerada pela industrialização, se é certo que cada crise social e económica se traduziu num aumento da cooperação, não é menos verdade que os cooperadores não são sempre os miseráveis. São artesãos, obreiros, agricultores, etc., até funcionários, cujos rendimentos do trabalho lhes permitem pagar uma quotização; algumas décadas mais tarde estes constituirão ‘as classes médias’”. Em *Les coopérateurs: deux siècles de pratiques coopératives*, Editions de l’Atelier et Editions ouvrières, Paris, 2005.

trabalho filosófico extenso e complexo, do qual não nos cabe dar conta aqui; mas é importante que o consideremos, pois a forma como a cultura é entendida e justificada publicamente tem implicações na forma como as instituições e os agentes culturais se percebem, na forma como estabelecem elos com os cidadãos, e na forma como se organizam. E, efectivamente, já são discerníveis as suas ramificações no campo das políticas culturais: um dos exemplos mais evidentes serão as discussões em torno de um ‘rendimento básico incondicional’, que começa a ser testado e mesmo a ser objecto de experiências-piloto em países da UE¹³². Do ponto de vista teórico, Nicolás Barbieri (2014) propõe impulsionar já não *políticas culturais* mas *políticas do cultural*. Como define Barbieri as políticas do cultural?

“O cultural são os modos como, enquanto actores, nos confrontamos e negociamos, e por isso, também como imaginamos aquilo que partilhamos. (...) Esta visão é uma visão política da cultura. Faz finca-pé no carácter político da cultura.” (2014:109)

Estas novas políticas do cultural¹³³ já não devem o seu interesse público unicamente à determinação de uma autoridade centralizada e abstracta, antes respondem a uma concepção desejavelmente mais justa e sustentável dos bens comuns culturais. Inspirado pelos estudos sobre os bens comuns naturais, ou por iniciativas colaborativas como o *software* livre, Barbieri postula a possibilidade de perspectivarmos maneiras colectivas de gerir os recursos culturais, reconhecendo desde logo o papel das comunidades do co-estabelecimento de regras para essa gestão. Trata-se de um avanço significativo do paradigma do acesso à cultura: de um sistema produtivo tradicionalmente dividido em criação, produção, distribuição, consumo, a um sistema híbrido sem delimitação clara de papéis; de um sistema sectorial para um sistema interdisciplinar; de um sistema focado na oferta (criadores, equipamentos, agentes culturais) para um sistema orientado pela procura (utilizadores, comunidades); de um sistema binário (governo-mercado; criadores-público;) para um sistema policêntrico; de um sistema administrativo (controlo vertical, departamentalização segundo subsectores) para um sistema político (no

¹³² Cf. <https://www.irishtimes.com/culture/basic-income-pilot-scheme-for-artists-could-start-in-january-2022-1.4582094>.

¹³³ É importante salientar que Barbieri defende este conjunto de políticas como complementar, não substitutivo, das políticas de promoção do acesso à oferta cultural. Vai mesmo ao ponto de referir os perigos de uma eventual adopção deste entendimento por parte dos governos, no sentido da sua desresponsabilização pela estruturação e pelo financiamento das actividades culturais. Dá o exemplo do *crowdfunding* como uma possibilidade, inscrita na política do comum, simultaneamente excitante e perversa.

¹³⁴ A partir da tabela elaborada por Barbieri, op.cit.

sentido mais amplo e complexo da palavra)¹³⁴. De todas estas possibilidades de transformação avançadas por Barbieri, as que mais nos interessam aqui são as que têm implicações diretas no sistema de governança e liderança, por postularem sistemas de corresponsabilidade colaborativa. Se percorrêssemos esse caminho, estaríamos a perspectivar formas de governo e gestão que – sem abrir mão da sua parcela de responsabilidade e direcção – ofereceriam apoio a modelos de gestão híbridos que poderiam escapar a algumas fragilidades que vimos detectando nos modelos de organização tradicional.

Um contexto de mudança de paradigma nas políticas culturais seria, seguramente, um contexto muito favorável para revisitarmos as relações entre artistas, produtores e gestores, que possibilitaria imaginar uma ecologia de trabalho nas artes e um papel para produtores e gestores que fosse além da administração do existente. No entanto, em Portugal as políticas culturais parecem ser “continuativas, resultado de processos mais cumulativos e reactivos do que transformadores, pouco críticos e escassamente actualizados” (Quintela e Rodrigues, 2020: 23), pelo que voltamos a concentrar a nossa atenção nas ‘margens’ a que se referia Borges, e nas tendências de organização alternativa, quer de pendor cooperativo e/ou mutualista, quer resultado de tentativas de reconfiguração da ideia de ‘colectivo’. Com efeito, a “economia da cultura está numa fase de transição”, pelo que estes fenómenos “interrogam os modos de organização das estruturas culturais e das políticas públicas” (Deniau, 2014:48), podendo as novas ideias de ‘colectivo’ a que estamos a prestar aqui atenção ser interpretadas, justamente, como sendo “tentativas (mesmo que não concertadas) de contrariar a crise de legitimidade que atravessa o teatro” e os modelos de financiamento da actividade artística, conforme avança Bérénice Hamidi-Kim (2014:48).

3.6 Reconfigurações e discursos emergentes

Quais são, então, as novas formas organizacionais que vêm surgindo? Alguns autores (como Sandoval, 2016) avançam que as artes performativas poderiam prestar atenção aos modelos de outras áreas, designadamente o activismo. A reflexão de Irit Rogoff (2015) vai no mesmo sentido: “[d]ou por mim tentando pensar de que modo é que as Organizações Não Governamentais (ONGs) poderão ser um modelo”. A partir da análise de vários projectos de ONGs de intervenção cultural informal em situações de conflito, Rogoff extrai algumas das características desse trabalho que lhe parecem úteis para transpor para o campo da cultura (“[têm] estruturas menos lineares e mais laterais”), convidando-nos a considerar a forma como os modos de trabalho das ONGs parecem ser capazes de ligar uma ‘sociabilidade informal’ à eficácia (2015:2). De tal modo o interesse por formas mais colaborativas de organização e trabalho se tem renovado que Delphine Hesters (2019) fala já de uma transição do “DIY” (Do It Yourself) para o “DIT” (Do It Together) – de ‘faça você mesmo’ para ‘faça em conjunto’, com isso sinalizando uma transição dos modelos individualistas para (novas) formas de colectivo. Como vimos, tal não significa necessariamente que se renove o interesse pelos formatos já conhecidos (como as companhias) mas, sim, que, justamente, esses formatos sejam revisitados e reconfigurados. Segundo Hesters (2019), Janssens (2019) e Sandoval (2016), são já várias e variadas as experiências com formas alternativas de organização. Uma delas, que Janssens e Hesters denominam de “W.A.T. Working Apart Together” (Trabalhar Juntos Separadamente) materializa-se em colectivos que partilham recursos (administrativos, de gestão, de produção e até financeiros) mas seguem percursos artísticos autónomos. São estruturas novas, que já não seguem o anterior modelo de companhia ou de “grupos-projectos” (Borges, 2002) ou de

‘um artista, uma estrutura’ / ‘um artista, uma carreira’ (Menger, 2001) – mas antes parecem tentar navegar um mundo mais fragmentado e inseguro criando novas plataformas, que põem em causa as divisões tradicionais entre criação e produção e encerram novas possibilidades e sentidos para a palavra ‘colaboração’. Como afirma Valérie Wolters¹³⁵: “Uma vez que os apoios à actividade artística são cada vez mais apoios por projecto, os artistas dependem cada vez mais de espaços de trabalho e modelos de organização mutantes. É neste ambiente de trabalho crescentemente fragmentado que as estruturas de produção alternativas acrescentam valor. Oferecem tanto um leque de serviços de apoio como os seus conhecimentos em termos do tempo entre projectos e durante períodos de pesquisa e experimentação. Para artistas crescentemente nómadas, permanentemente em viagem, o escritório de produção serve como fonte de continuidade e uma base de operações (...)” (2013:9). Agnes Quackels diz algo similar: “Sonhei com um escritório de produção que desse aos artistas uma certa continuidade, que os apoiasse incondicionalmente, que permitisse que eles falhassem e tivessem sucesso (2013:12)”.

Trata-se de estruturas diferentes do paradigma de ‘companhia’ e de ‘colectivo’ que dominou as artes performativas nas últimas décadas, e que também se distanciam da experiência marcadamente política das cooperativas dos anos 70 (em Portugal). Consubstanciam-se em cooperativas de projectos, estruturas de produção e criação, colectivos pluridisciplinares, com e sem direcções artísticas... as possibilidades são imensas e as experiências muito heterogéneas¹³⁶). Dessas, interessam-nos particularmente, em termos do foco da nossa investigação, as estruturas de ‘gestão alternativa’ e os ‘escritórios de produção’ que proliferaram e subsistem nalguns países europeus. Este epíteto de ‘alternativo’, argumentam os autores do Fair Arts Almanac, será “um dos mais ambíguos e incompreendidos conceitos” nas artes. A “gestão alternativa” parece ser uma expressão contraditória, “inventada pela exigência política de organizar o campo caótico dos projectos” e de “profissionalizar” o sector. Mas a forma como estas estruturas interpretaram e corporizaram o conceito traduziu-se antes num conjunto de modelos, criados por artistas e outros trabalhadores culturais, que “preservavam tanto o espaço mental como o espaço de produção” artística das exigências políticas e burocráticas constantes. “Queríamos carregar uma geração inteira de artistas aos ombros. Era

¹³⁵ Uma das responsáveis pela estrutura de produção alternativa Margarita Production, activa entre 2003 e 2013, juntamente com Agnes Quackels.

¹³⁶ Em Portugal, refira-se a Associação Parasita, o Penhasco; ou, no estrangeiro, os casos da Dixit, em Antuérpia, da Artsadmin em Londres, ou da SPIN e da L’Amicale de Production, cujas características já detalharemos.

uma missão, quase uma iluminação” (Quackels, 2013:12). Depressa proliferam este tipo de estruturas de produção/de gestão alternativa, estruturas pequenas para onde convergiam profissionais diversos – curadores, dramaturgos, produtores, gestores, artistas – que “escolhem dedicar o seu tempo, conhecimento e competência para defender e proteger os artistas e as práticas artísticas das exigências comerciais e neoliberais”. É nesta afirmação que a ‘contradição’ nos termos se torna evidente – a ‘gestão’ quando é ‘alternativa’ seria mais um ‘espaço seguro’ do que uma cedência mercantilista. Essas estruturas agregam uma plethora de funções e tarefas: de *networking* e calendarização, passando por contabilidade e gestão financeira e acompanhamento dramaturgico. São arenas em que os produtores/gestores surgem como ‘trabalhadores culturais’, “gestores alternativos” – uma “combinação entre sóbrio organizador, activista afectivo, mediador altruísta, trabalhando intimamente com artistas como co-conspirador.” Esta descrição está bastante longe do ‘lugar’ que a produção ocupa nas formulações mais convencionais... Justamente, o que estas experiências nos sugerem de interessante não tem a ver com o seu potencial para substituir-se aos modelos mais tradicionais de companhia ou de colectivo, mas com o facto de proporem alterações nos regimes de criação e produção; de diversificarem o diálogo com as instâncias financiadoras; de experimentarem modelos menos hierarquizados de trabalho – e de, quase sempre, corporizarem um entendimento do lugar da produção e da gestão que se distancia bastante do lugar invisibilizado, subordinado e eminentemente pragmático.

Diz-nos Marie Deniau (2014) que estas experiências correspondem a “um desejo de viver e produzir de outra forma, em que existe uma procura de formas de troca não monetária/não lucrativa, o apelo à valorização dos circuitos de proximidade, práticas de participação comunitária, e um conjunto de outras micro-tendências que se relacionam decisivamente com a cooperação e mutualização (2014:55)”. Estes dois termos – cooperação e mutualização – são usados em variadíssimas acepções para designar realidades muito heterogêneas e em evolução contínua, pelo que devemos fazer um esforço no sentido da sua compreensão cabal, mas sem descurar a sua situação de ‘fluxo’, tanto ao nível dos discursos como das práticas. A distinção entre ambos não é clara. Philippe Henry (2013) distingue três categorias de práticas (sem estabelecer nenhuma hierarquia de valor): a) a mutualização simples: forma mais frequente, visa pôr em comum meios: locais, materiais técnicos, competências; b) a mutualização dupla: inclui, para além dos elementos anteriores, uma partilha de riscos e de eventuais resultados negativos; e, c) a mutualização tripla: considerada

por Philippe Henry como muito excepcional – vai até à partilha de resultados positivos (receitas e notoriedade geradas pela cooperação). Mas consideremos esta distinção apenas como um ponto de partida, e foquemo-nos antes na distinção de Deniau. Segundo esta investigadora, a *mutualização* refere-se mais a ferramentas (que são postas em comum) e métodos (que definem como são empregues os recursos). Pode ter um aspecto exclusivamente económico (racionalização e redução de custos), e orientar-se por princípios de troca, reciprocidade ou entreajuda e solidariedade. Já a *cooperação* reporta-se mais habitualmente à noção de projecto comum e inscreve-se na família das acções colectivas. Cooperar é ‘agir em conjunto’ ou ‘trabalhar junto’, geralmente de forma deliberada e voluntária. Excede a partilha de recursos e as interações simples. Implica que os parceiros se interroguem acerca da finalidade da sua cooperação, que dividam responsabilidades e papéis e que definam formas de organização tendencialmente não-hierárquicas. Uma vez mais, trata-se de uma distinção mais operativa que categorizadora; aliás, esta dificuldade lexical parece reflectir justamente a complexidade e diversidade dos fenómenos que designa, e a forma como os termos são usados, em reconfiguração constante, é um sinal da vitalidade real das práticas e do espírito cooperativo. A investigação de Hamiki-Kim demonstra, aliás, que a designação de ‘colectivo’ ou ‘novos colectivos’ tanto pode remeter para este universo de intenções políticas e sociais próximas do cooperativismo e do mutualismo, como reportar-se a uma ‘nebulosa’ de (novos) grupos teatrais que adoptam o qualificativo ‘colectivo’ para caracterizar o seu posicionamento estético: assente em modos de criação colectiva, nos quais os intérpretes assumem centralidade, recusando “a tirania dos encenadores” (Hamidi-Kim, 2014:58)¹³⁷. Trata-se de uma realidade dinâmica que não corresponde obedientemente a um determinado estatuto jurídico nem a um modelo fixo, compreendendo uma diversidade de práticas e de discursos.

¹³⁷ Sabine Quiriconi refere-se, a este respeito, a um “efeito TG-STan”, descrevendo a influência que esse colectivo terá tido, em França, no surgimento de uma concepção de colectivo – materializada numa série de novas estruturas teatrais – na qual o encenador perde a centralidade, e em que os modos de criação assentam sobretudo em mecanismos de improvisação colectiva. Nestes casos, portanto, diferentemente dos que estamos a analisar, o qualificativo ‘colectivo’ tem sobretudo esta ressonância, e não necessariamente implicações políticas ou relativas aos modos de produção. Cf. Quiriconi, 2012.

3.7 Reconfigurações do colectivo: seis casos

Neste segmento, queremos densificar a reflexão em torno destes ‘modelos de organização’ diferenciados, traduzidos quer em ‘estruturas de produção/gestão alternativas’ quer em formatos de colectivo que reinterpretem a ideia de ‘companhia’. Para isso, e dada a maior maturidade destas experiências no estrangeiro, seleccionaram-se quatro estruturas a operar fora de Portugal (L’Amicale, em França; SPIN e Manyone na Bélgica, Something Great na Alemanha), e duas com base em Portugal (Ballet Contemporâneo do Norte e Agência 25). Os critérios que presidiram à identificação e selecção destes seis ‘casos’ encontram-se descritos na Configuração Metodológica. Ao longo dos seis casos, aprofundaremos as noções de ‘mutualização’ e ‘cooperação’, reflectiremos acerca de distintos modelos organizativos (distintos da fórmula um artista=uma estrutura, ou de companhia) e procuraremos, sempre que possível, relacionar as suas experiências concretas com as modalidades de exercício e as representações da produção e da gestão cultural que escarpelizamos no Capítulo 2.

Ballet Contemporâneo do Norte: fazer de outra maneira¹³⁸

O Ballet Contemporâneo do Norte (doravante, BCN) apresenta-se como uma “companhia de dança contemporânea com 25 anos de reconhecido trabalho”. Com origem numa estrutura amadora activa em Espinho, é formalmente fundado em 1997 por Elisa Worm, que o dirige até 2011, trabalhando numa primeira fase a partir de Estarreja e estabelecendo mais tarde a sua sede em Santa Maria da Feira, num projecto com forte componente de formação e “descentralização da produção artística”. A actual direcção artística está a cargo da bailarina Susana Otero, constituindo um caso relativamente raro (embora não inédito) em Portugal de passagem de testemunho, sobretudo tendo em conta que Elisa Worm, anterior directora, não terá colocado ou sequer sugerido quaisquer condições relativamente à manutenção da sua participação no projecto. A radicalidade e generosidade desse gesto, traduzido no desejo de querer que o ‘seu’ projecto continuasse ao mesmo tempo que abria mão de ele continuar a ser ‘seu’, virá a constituir uma pista importante para entendermos a permanente reinterpretação do conceito de ‘companhia’ a que se têm, desde então, dedicado. Uma das formas operativas dessa constante reinterpretação é o programa de curadorias a cargo de artistas ‘externos’, que desenham, a cada ano, todo o plano artístico da companhia.

Há uma teimosia nossa em chamar ‘companhia’ a uma coisa que se calhar não é uma companhia.

Rogério Nuno Costa

A *teimosia* com que Rogério Nuno Costa e Susana Otero insistem em chamar ‘companhia’ ao Ballet Contemporâneo do Norte aproxima-se das instituições teimosas’ de Kunst (2015:13), espécies de “erva daninha presa ao solo mas conectada com o habitat circundante, uma infra-estrutura terrestre, que não cria nuvens de experiências do género das que podem facilmente ser removidas e substituídas por outras”. A insistência do BCN em experimentar formatos de organização (mesmo

¹³⁸ Este segmento incorpora partes do ensaio que escrevi (“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”), a convite de Rogério Nuno Costa e Susana Otero, para o livro comemorativo dos seus 25 anos, intitulado “Sistema Infinitamente Imaterial”.

falhando uma e outra vez...) constitui uma prova de como não limitam o espectro da experimentalidade à criação, nem fazem dela um uso retórico ou formalista, antes estendendo-a à dimensão organizacional, concebendo uma ideia de organização colectiva que não deseje como futuro a 'reivindicação' dos lugares do passado. Na verdade, em aparente contradição com o carinho distanciado-trocista que nutrem pela ideia clássica de 'companhia', o BCN é sobretudo uma estrutura cambiante:

Nós não ficamos a bater o pé, a reivindicar o direito a trabalhar como trabalhávamos, vamo-nos adaptando às circunstâncias.

Susana Otero

Como num puzzle em que todas as peças encaixassem entre si em qualquer posição, tudo é passível de mudar de lugar. No BCN, essa versatilidade começa desde logo na forma peculiar de exercer a direcção artística. O facto de a companhia ser dirigida por uma bailarina, e não por uma coreógrafa, não sendo inédito, é raro e, até agora, tem-se traduzido num entendimento porventura mais liberto do que é suposto ser uma 'direcção artística': a declinação da Susana Otero é a de alguém que, sendo responsável por um projecto, coloca sistematicamente os seus meios à disposição de outros com quem trabalhe. A organização é uma circunstância de partilha, mais do que um terreno de afirmação autoral/identitária. O convite sistemático a outros coreógrafos e a artistas-curadores pressupõe muitas vezes – se não sempre – uma 'carta branca' para inventarem o que lhes apetecer. Esse convite não acontece no contexto de uma criação ou projecto (o que seria uma prática habitual nas artes) mas, não raras vezes, da *totalidade* do âmbito de actuação da companhia. Todos os programas do ciclo de actividades anual podem ser reconfigurados em função de uma ideia curatorial ou de uma intervenção artística *externa*. E, no final do ano, volta tudo a estar em jogo. Esta dimensão laboratorial, em que tudo está em teste permanentemente, é muito cara também ao Rogério Nuno Costa, que assume que gosta de “esticar a corda até as coisas começarem a perder os nomes”.

Para sermos rigorosos, existe, na verdade, uma linha vermelha: é a direcção artística – e não o coreógrafo ou curador convidado – quem define o elenco, quem selecciona os bailarinos que integrarão a companhia a cada biénio.

Acho importante o intérprete ser escolhido, tal como o criador foi escolhido também. Acho que nivela as coisas dentro de um local de trabalho, toda a gente saber que foi escolhida da mesma forma, não foi uma pessoa que escolheu a equipa toda, que decidiu tudo, acho que torna as coisas mais equilibradas. Mesmo em termos financeiros. A mim agrada-me que o bailarino tenha tanto poder de decisão como o criador.

Susana Otero

Isto mexe com o poder simbólico do projecto, porque mexe com a autoria que passa a ser, de certa forma, uma autoria partilhada. O caminho está um pouco invertido, o criador não pode chamar aquele bailarino porque tem o perfil para aquele ‘papel’.

Rogério Nuno Costa

Naturalmente, existem outros exemplos de companhias com um elenco fixo em que o criador é convidado – este detalhe só se torna relevante aqui no quadro geral em que o BCN opera: o elenco ‘fixo’ não é exactamente um elenco fixo, mas uma equipa estável (mas não permanente...) que vai mudando anual ou bienalmente, e a directora artística, que toma esta decisão, também dança. É isso que contribui para a especificidade deste modo de trabalhar do BCN; caso contrário, como bem nota Susana Otero, “seria uma cópia de um modelo antigo”. Uma das implicações deste *modus operandi* da companhia é o esbatimento de um dos territórios sagrados da criação: a autoria. Não é tanto um acto de generosidade quanto um acto artístico e político e, a nosso ver, de novo um traço que pode constituir um indício da transformação do conceito de companhia. A opção pelas diferentes e sucessivas autorias, umas individuais outras colectivas, encerra, por um lado, uma crítica à “visão do artista genial, em que todos os outros participantes são de segunda ordem”, e, por outro, vai construindo um tipo de liderança partilhada (entre Susana Otero e Rogério Nuno Costa, entre eles e os coreógrafos e curadores convidados) que é muito distinta quer dos modelos fortemente individualizados alicerçados em lideranças carismáticas, quer dos modelos colectivistas cuja tentativa é a de inscrever tudo no território da criação/acção colectiva. Aproximar-se-á mais dos movimentos de solidariedade e interdependência que têm reemergido, sinalizando a transição da ideologia D.I.Y. para a D.I.T.

A mentalidade ‘D.I.T.’ (fazer em conjunto) encontra igualmente expressão na área da produção/gestão. A opção de não terem uma pessoa responsável pela produção é deliberada. A produção vai-se fazendo, sendo cada interveniente –

seja bailarino, curador ou coreógrafo – responsável pelo seu quinhão de tarefas de produção. Inevitavelmente, Susana Otero acumula várias responsabilidades da área, combinando direcção artística com direcção de produção, traço identificável em projectos de dimensão idêntica, como assinala Borges: “Os dirigentes estão implicados em todas as actividades e fases do processo de construção de um espectáculo. Esta situação de concentração de uma pequena equipa em todas as fases do trabalho pode explicar-se pelas frágeis condições em que alguns deles desenvolvem a sua actividade e pela necessidade de controlar todo o processo (2007:209)”. No entanto, Susana Otero continua a ver-se como uma bailarina que *neste momento* está a fazer direcção e produção, não assumindo cabalmente a função de direcção de produção nem usando a linguagem própria ou os métodos habituais. Essa opção de não contratarem um/a responsável pela produção/gestão, argumentam, permitem-lhes remunerar melhor toda a equipa, insistir no modelo de liderança partilhada (através da distribuição e diluição de responsabilidades) e, no seu entender, significa mesmo uma valorização da função de produção. Diz Susana Otero:

O que também me faz continuar a fazer produção é que sinto que muda o trato com que as pessoas se dirigem a alguém. Se as pessoas têm de me pedir para ir comprar leite, não mo vão ordenar pura e simplesmente...não só porque não sou produtora, mas também porque sou directora. Agrada-me abusar desse meu poder de direcção que é as pessoas começarem a tratar-se bem.

Sendo interessante a forma como tentam resgatar a produção do lugar de *pragmatismo e subordinação* que esta habitualmente ocupa, esta decisão não deixa de concorrer para a sua *invisibilidade* e, o que é mais relevante, acaba por se reflectir negativamente em alguns aspectos do trabalho da companhia. Várias dimensões (desde logo, a difusão/circulação, mas também a cooperação internacional) permanecem sub-exploradas e deficientemente valorizadas, parecendo que poderiam efectivamente beneficiar de um apoio na produção, atentando a algum desgaste que a acumulação de funções inevitavelmente provoca. Antes de optarem por esta solução, tentaram algumas colaborações com produtoras, mas nenhuma terá sido, segundo o seu relato, particularmente feliz. A este respeito, interrogamo-nos se as poucas experiências que tiveram com a produção não terão soçobrado, igualmente, devido à incompatibilidade entre as especificidades do seu projecto e o ‘menu pronto-a-servir’ que pulula no meio da produção, no qual abundam produtores executivos treinados de modo formatado e sem tomarem cabalmente consciência da

dimensão artística, crítica e de gestão da sua profissão. Como vimos anteriormente, a tradição longa de os directores artísticos concentrarem em si o poder decisório – quando não formalmente mesmo a direcção de produção, combinada com o processo de profissionalização inacabada (e contestada) das áreas da produção e da gestão cultural e a sua instrumentalização a favor das competências de angariação de financiamentos, num quadro de escassez e hipercompetição, concorrem para desvalorizar o contributo que estes profissionais podem trazer aos projectos artísticos, tornando-os facilmente dispensáveis, ou mantendo-os na categoria de ‘mal necessário’ (para lidar com as dimensões aborrecidas, ‘sujas’ ou arriscadas, como as relações administrativas com o Estado, a perseguição do dinheiro...). Ora, ao não partilharem este entendimento da produção, é natural que resistam a ver o desenvolvimento dessa área como indispensável à sua profissionalização.

Ao longo dos seus 25 anos de actividade, o BCN chegou a contar com cerca de doze bailarinos no elenco, a que se juntava uma equipa constituída por técnicos, ensaiadores e secretariado. Há poucos anos, passou a contar com um elenco fixo mais reduzido, composto por cinco bailarinos e, finalmente, opera hoje em dia com uma estrutura formal mínima e um conjunto recorrente de artistas associados (sem que esta seja necessariamente a designação adoptada). Há um olhar sobre a companhia como uma espécie de unidade nómada, em que as pessoas vão entrando e saindo, regressando quase sempre e, na verdade, não chegando nunca a sair completamente: vêm ver ensaios, vêm ver os espectáculos, dão *workshops*, asseguram o serviço educativo, fazem uma curadoria, entre outros desafios que quase sempre extravasam o tempo de uma criação ou de um projecto. Durante esse tempo, que habitualmente decalca o ciclo de financiamento público, essa constelação está vinculada por contratos de trabalho. O sistema de autorias rotativas, partilhadas e o formato de *permanência impermanente* de artistas a trabalhar no BCN é um dos primeiros indicadores de que o seu entendimento de companhia não corresponde necessariamente à configuração história tradicional, nem se traduz num um programa de pertença autoral ou de repertório, mas antes num programa de federação de artistas, feito das práticas partilhadas e das relações duradouras (mesmo que descontínuas) que estabelecem entre si. Será a ‘comunidade contingente’ de que fala Michael Boyd (director da Royal Shakespeare Company). Uma comunidade que, “toda a gente sabe, tem um fim” (citado por Radosavljevic, 2013:40). Susana Otero, no entanto, não acompanha facilmente esta ideia inexorável de fim:

Não concordo que se acabe de forma taxativa com projectos, quando houve um investimento de anos do Estado, das pessoas, de uma certa comunidade que se gerou à volta desse projecto.

Assim ao contrário das companhias de autor, cuja vida se projecta, pelo menos, até ao final da vida do elemento fundador, o entendimento que Susana Otero faz da longevidade de um projecto é independente da sua direcção (fruto da sua própria experiência, tendo ‘herdado’ a direcção de Elisa Worm), e também não se aproxima de uma patrimonialização (da sua linguagem, das suas práticas ou história). É uma duração que se justifica, no seu entender, por não pertencer a quem o dirige ou integra, mas à comunidade que o tornou possível.

Quando se tem um projecto de tanta duração, o projecto já não é nosso, não temos o direito de acabar com ele. Se não há condições naquele momento, dá-se a alguém que tenha condições, o projecto já pertence ao país, a uma comunidade...

Susana Otero

É uma inusitada ideia de longevidade, que pode passar por mudar completamente tudo, ou quase tudo: o nome, a geografia, a direcção, as linguagens artísticas... mas que ainda assim se vê legitimada na duração. A duração parece ser, efectivamente, uma das características do modelo de ‘companhia’ que o BCN ambiciona manter. Vemo-lo uma ideia de colectivo *como projecto continuado*¹³⁹, que passa pela “reafirmação de uma ideia quase nostálgica de companhia enquanto projecto dinâmico e em contínuo processo de reformulação, em contra-corrente ao *state-of-the-arts* da ‘companhia de autor.’” (Rogério Nuno Costa, 2020:184). Não gozando de condições financeiras para manter contratualmente vinculada uma equipa grande, o BCN não desiste de tentar uma espécie de ponto médio: entre os modelos rígidos que comumente se associam a um passado conservador e fechado e a ‘flexibilidade precarizante’ (Kovács, 2002) que impera actualmente, o BCN formula experiências de duração variável, mas devidamente suportadas em contratos de trabalho ou em qualquer outro regime que garanta protecção social, apostando simultaneamente na segurança laboral e no sentido de compromisso decorrente de um vínculo contratual, e na determinação em manter ‘a casa

¹³⁹ “projecto continuado” é um trabalho de João dos Santos Martins com Ana Rita Teodoro, Clarissa Sacchelli, Daniel Pizamiglio, Filipe Pereira e Sabine Macher, estreado no Festival Guidance em 2015.

arejada’: por isso renovam elencos, artistas, curadores e colaboradores a cada ciclo de dois anos e não põem de parte estender esse ímpeto de renovação a nenhuma dimensão da companhia. A partir de um lugar discreto, portanto, é possível que a experiência do BCN esteja a contribuir, à sua medida, para uma reconfiguração do que pode ser, afinal, uma ‘companhia’; lidando com a herança de um conceito e de uma prática de companhia que não podem (nem querem) reeditar, ao mesmo tempo que recusam instalar-se no extremo oposto, na “temporalidade projectiva” (Kunst). Instados a comentar o nome da estrutura (‘Ballet Contemporâneo do Norte’), ambos confirmam que o mesmo potencia equívocos, havendo mesmo quem o ache ‘retrógado’, mas reiteram que fazem questão de o manter: afirmam peremptoriamente a vontade de respeitar a história da companhia – e, nessa medida, o seu nome – ao mesmo tempo que ‘desorganizam’ tudo o resto.

Todo o trabalho é no sentido de tentar construir uma companhia experimental de dança, e aqui o qualificativo ‘experimental’ é para a companhia, não para a dança.

Rogério Nuno Costa

Esta sua inscrição na experimentalidade toma a forma de cruzamento contínuo entre ética e estética, embora não necessariamente transposta para o campo da criação de espectáculos. Se bem que diversos textos assinados pelo BCN (incluindo a sua missão) mencionem o combate à precariedade como um dos desígnios assumidos da companhia, e que todas as suas práticas coloquem a ética no centro das preocupações de quem a dirige, a precariedade não migra voluntariamente para o campo estético. Pewny (2019), a par de outros, vem sinalizando a contaminação inevitável da estética e/ou da dramaturgia pela precariedade, e, de facto, há bastantes exemplos de artistas e estruturas que colocaram em evidência as circunstâncias precárias nos seus trabalhos Performativos. Se esse movimento é perfeitamente discernível na produção contemporânea, a sua agregação numa qualquer ‘estética da precariedade’ é controversa: fica pouco claro se resulta de um esforço benévolo em chamar a atenção para o facto de a precariedade não ser apenas uma circunstância laboral, mas sim uma condição totalizante cujos efeitos em cena podem ser agrupados no plano crítico; ou se estamos perante um exercício de categorização analítica ampliado pelos olhares externos (e pela academia). No caso do BCN, embora não recusando as implicações porventura estéticas inevitáveis em algumas das suas criações, deixam claro que tal não só não

corresponde a uma procura deliberada, como não constitui uma categoria em que desejem ser encaixados.

Lutamos contra a precariedade laboral mas somos uma companhia precária, também. O facto de não investirmos privilegiadamente na criação em si (em figurinos, em cenários, em material técnico), mas sim na remuneração dos intérpretes, o facto de ensaiarmos num sítio frio, tudo isso tem implicações estéticas e notam-se.

Susana Otero

Não tem nada a ver com a procura de fazer uma ‘dança pobre’, mas com a atenção a um dado que é social, que é político, que é relacional também, na medida em que afecta as pessoas que estão à nossa volta e essas são as primeiras que queremos ajudar.

Rogério Nuno Costa

Assim, para além de identificarmos no caso do BCN uma ideia de colectivo *como projecto continuado*, acrescentamos-lhe a ideia de *escudo* (contra a precariedade laboral) e de *ecologia* (enquanto prática consciente do seu contexto).

Neste momento não faz sentido para mim a exuberância de recursos. Não estamos aqui sozinhos.

Susana Otero

Na minha primeira experiência com o BCN como criador – no ‘Eurodance’ – eu adoraria ter um palco giratório, e uma bola de espelhos gigante a descer da teia, e por aí fora, e nada disso aconteceu, evidentemente. A lógica no BCN é colocares-te, enquanto criador, num território de discussão em torno do que é realmente necessário. E implica pores no sítio certo os teus fetiches estéticos.

Rogério Nuno Costa

Este posicionamento do BCN, designadamente, a disponibilidade de subordinar os seus ‘fetiches estéticos’ a uma lógica de solidariedade interna e de bem-estar não será, claro, antídoto para a pauperização do campo artístico, nem moralmente superior ou inferior a outras opções. Mas é bastante diferente, por exemplo, do entendimento de Luís Miguel Cintra (da entretanto extinta Cornucópia): “Com a nossa imaginação, poupávamos para aquilo que necessitaria de dinheiro noutras situações. Por exemplo, uma co-produção que propuséssemos a um teatro de Estado, ou que nos fosse proposta: aceitávamos, sabendo que daquele dinheiro

iríamos guardar uma parte para fazer cenários ou para outras coisas, sacrificando os ordenados e o bem-estar das pessoas. (em Brilhante e Martins, 2018:20)”. A ideia de que a capacidade e liberdade de criação artística da companhia poderá estar ‘acima’ das possibilidades de remuneração justa das pessoas que a integram é controversa. ET12 confessa que não conseguia rever-se no conceito de companhia, entre outras coisas, porque “não conseguia compreender porque é que o cenário era mais importante do que aquilo que eu comia.”

Por serem uma estrutura atípica situada num quadro de tipicidade (a ‘herança’ do histórico do BCN enquanto companhia de dança), poderiam procurar a *conformidade* – tentando resgatar a companhia para a actualidade, ou a *marginabilidade* – assumindo o distanciamento face ao historial anterior e embarcando na militância anti-institucional. Porventura sem um plano pré-determinado, vão-se constituindo como uma espécie de ‘instituição instável’ (Kjulavkovski,2021) ou de estrutura ‘invertebrada’ (Atienza, 2009). Os ‘invertebrados’, mesmo não tendo um sistema de ossos e vértebras, têm uma estrutura organizativa própria e eficaz e podem mesmo complementar a sua estrutura corpórea irregular com ‘partes duras ou esqueletos’, como conchas. “As formas de produção invertebradas”, segundo Atienza, seriam assim aquelas que apresentam “uma multiplicidade de estratégias e formatos produtivos”, não operando segundo critérios rígidos, mas em processos de transformação contínua. Estes formatos invertebrados, como é o caso do BCN, poderão ser o embrião de uma entidade proteiforme, surpreendentemente capaz de lidar estética e politicamente com os múltiplos desafios que se nos colocam: económicos, ecológicos, éticos. A assunção de uma natureza proteiforme é o que permite ao BCN conciliar as heranças com as revoluções: recusar a metáfora do colectivo como ‘família’ e os seus atrelados ideológicos, mas logrando superar a cultura do individualismo e da ‘temporalidade projectiva’; construindo estruturas que *duram*; compondo mosaicos de pessoas comprometidas e ligadas por relações de trabalho transparentes, seguras e duradouras, mas não necessariamente permanentes; valorizando o conhecimento especializado e a profissionalização de diversos intervenientes no meio artístico; boicotando estratégias de liderança artística concentracionária e resolvendo ambiguidades de governança, entre quem cria, quem dirige, quem representa, quem aconselha estrategicamente... considerando diversas opções de estruturação, sem recurso a receitas pré-cozinhadas; redefinindo constantemente papéis e processos dentro do colectivo; negociando autoridade e autoria; estando consciente e agindo sobre as dinâmicas de poder.

SPIN: rumo à ‘autonomia colectiva’

A SPIN é uma organização baseada em Bruxelas, actualmente com colaboradores activos em Roterdão, em Berlim e na Cidade do México. Apresenta-se como uma “plataforma independente de apoio e pesquisa para a prática artística” cuja missão é fornecer “apoio estrutural de longo prazo de alta qualidade” para “práticas individuais e colectivas”, incluindo “trajectórias de pesquisa, desenvolvimento, produção, colaborações externas...”. Várias das suas características em termos de estrutura e modo de funcionamento dialogam directamente com as nossas hipóteses de trabalho; desde logo, o lugar – prático e simbólico – ocupado pela produção/gestão. As duas pessoas responsáveis pela área – Sarah Parolin identificando-se mais como ‘produtora’ e Laura Deschepper mais como ‘gestora’ – integram actualmente a direcção da estrutura, a par dos três artistas que originalmente a fundaram, Hans Bryssinck, Kate McIntosh, e Diederik Peeters¹⁴⁰. Quando foi fundada (em 2007, embora só tenha efectivamente começado a operar totalmente em 2011), a SPIN correspondia a um desejo de se afastarem de dois modelos prevaletentes na época na Bélgica, que não satisfaziam os desejos de “independência, flexibilidade, sustentabilidade e solidariedade” dos três artistas. Um dos modelos que tinham experimentado¹⁴¹ era o dos ‘alternative management offices’, estruturas de produção especializadas, lideradas por produtores independentes, que agregavam vários artistas e produziam e geriam os seus projectos/trajectórias artísticas. Este tipo de estruturas, a que já fizemos referência, é bastante comum em diversos países europeus, e particularmente frequente na Bélgica, onde terão sido, a certa altura, fortemente incentivados pelo sistema de apoio público às artes, na medida em que representariam uma fórmula de profissionalização do sector. A decisão dos três artistas de se afastarem desse modelo, segundo o seu testemunho, não terá estado relacionada com o grau de profissionalismo ou de eficácia daquelas estruturas, mas antes ligada a uma tomada de consciência de que alguns dos valores que defendiam encontravam obstáculos naquela fórmula. Em particular, referiam-se ao

¹⁴⁰ A entrevista contou com a participação de Diederik Peters e de Sarah Parolin. Na maioria das vezes, os seus testemunhos referem-se à SPIN enquanto organização, e, portanto, não se considerou relevante identificar um ou outro interlocutor nas citações. Sempre que o que dizem se relaciona directamente com a sua prática/posição individual (enquanto artista, no caso de Diederik Peters ou produtora, no caso de Sarah Parolin), as citações são identificadas.

¹⁴¹ Hans, Kate e Diederik tinham estado associados à Margarita Productions, uma estrutura de produção que já referimos. Activa entre 2003 e 2013, teve um papel relevante no apoio a artistas belgas, em particular na sua difusão internacional. Em 2015, foi objecto de fusão com outra estrutura (Mokum), dando origem à Hiros, actualmente em funcionamento: <https://www.hiros.be/en/about>

facto de, por um lado, o modelo das estruturas de produção, sobretudo orientado para a produção e difusão, não ser “suficientemente flexível” para se adaptar às transformações constantes das suas práticas artísticas e, por outro, por sentirem que, desse modo, estavam a “externalizar uma solução sustentável”. Diz Diederik: “Assim que se externaliza a solução sustentável, o apoio sustentável para uma prática, ela deixa de ser sustentável, porque é exterior a mim e não tenho nenhuma agência sobre ela” (sublinhado nosso).

Contudo, o motivo fundamental que terá justificado a iniciativa de fundar a SPIN era outro: a vontade de se afastarem do modelo clássico ‘um artista, uma estrutura’: “Nenhum de nós estava interessado em construir uma estrutura em torno da sua prática artística individual, ter a sua própria companhia e isso. Sentíamos que isso não correspondia à nossa ideia de colaboração e de solidariedade”. Um dos primeiros aspectos relevantes na análise deste caso é justamente a diferenciação que estabelecem entre a ideia de ‘profissionalização’ e a necessidade de criar a sua própria estrutura, tão comumente confundidas. A sua experiência torna claro que construir uma prática artística não equivale necessariamente a estabelecer uma estrutura artística, mas também não significa, inevitavelmente, alinhar no modelo individualista. Uma trajetória artística individual pode manter a sua autonomia no contexto de uma estrutura colectiva à qual não corresponde uma *identidade artística colectiva*, uma ‘linguagem artística’, um ‘director artístico’ ou sequer projectos artísticos comuns – trata-se de um exemplo claro das estruturas “W.A.T. Working Apart Together” (Jannsens e Hesters). É essa prática de trabalhar juntos separadamente que os membros da SPIN designam de ‘autonomia colectiva’. O conceito de autonomia colectiva que a SPIN forja para si implica que os três artistas mantenham práticas totalmente autónomas, por um lado, mas que convirjam, enquanto colectivo, “não na arte que cada um de nós faz mas nas outras coisas que fazemos juntos, por exemplo, na organização em si”. Segundo Diederik, isso significa que, durante a maior parte do tempo, os seus projectos artísticos não se cruzam – não criam em conjunto nem colaboram entre si, mantendo carreiras totalmente autónomas, e até bastante distintas em termos da linguagem/meio, do cinema, à performance ou à instalação. No entanto, Diederik reconhece que, de vez em quando (e essa medida temporal é inexacta, podendo acontecer de três em três anos ou durante dois anos consecutivos e depois não ter lugar durante mais quatro ou cinco) acontece terem um ou outro projecto artístico em que colaboram, e que isso é importante para manterem a ligação entre si viva. No entanto, aquilo que

mais corresponde à sua prática colectiva quotidiana é, efectivamente, a componente organizacional, nas suas palavras, “cuidar da organização juntos”. Este constitui, de facto, outro dos aspectos salientes deste caso: a de que seja a organização, o tal lado ‘aborrecido’ e quase ‘extra-artístico’, que justifica a sua prática colectiva: “descobrimos que investindo no colectivo, estávamos também a tornar o nosso lugar autónomo mais forte”. Trata-se de um *leitmotiv* que encontramos noutros casos, como o da companhia de teatro francesa ^{3/8}¹⁴², a propósito da qual Hamidi-Kim alega: “o princípio agregador não é estético, mas organizacional” (2014:50). Será isto, finalmente, a tradução concreta da ‘obra de arte total’, integrando efectivamente todas as dimensões da criação-produção artística?

Os membros da SPIN afirmam, igualmente, ter descoberto que a sua autonomia artística e a robustez do seu projecto colectivo se reforçavam mutuamente, para o que terá contribuído, segundo Sarah, nunca terem percebido a organização como uma solução para três pessoas viabilizarem a sua prática, mas antes como “um lugar no qual três pessoas querem apoiar a sua prática e, portanto, encontrar formas de se apoiarem uns aos outros.” A estrutura e o modelo de criação e produção que desenharam e estão a construir correspondem, muito claramente, a um ‘desejo de viver de outra maneira’ (Deniau, 2014) ou mesmo à vontade de construir uma ‘utopia real’ (Wright, 2010), desejo que expressam a partir de palavras como “mutualidade, co-dependência, solidariedade”, sublinhando permanentemente a articulação entre ‘estar junto’ e construir e redistribuir recursos. Isso, como sublinha Sarah, “muda a narrativa face ao exterior”. É um “desejo de viver uma experiência de gestão colectiva e não de criação colectiva” (Louise Ragon citada por Hamidi-Kim, 2014:50). No discurso de Sarah e Diedrik, o modelo que adoptaram constitui muito claramente um posicionamento na sociedade, um posicionamento político, que não passa, porém, por transpor directa ou necessariamente a política para a arte que criam, mas para *a forma como ela é produzida* – é a ‘organização como política’, em que o *modo de produção é, ele próprio, político*.

O modelo de gestão da SPIN é um processo em aberto, em permanente (re) construção, e não tomou sempre a mesma forma. De facto, Diederik e Sarah referem-se, divertidos, ao momento actual como “a Quarta República da SPIN”, e situam mesmo parte da sua história de sobrevivência (não se identificam com a

¹⁴² Trata-se de uma companhia de teatro baseada em Lyon, fundada em 1992, que em 2006 se converteu formalmente numa cooperativa. Cf. <https://compagnielestroishuit.fr/>.

expressão ‘sucesso’...) na capacidade de se manterem “em crise, questionamento e reinvenção constante”. Não se trata, portanto, de terem ‘encontrado um modelo’, mas antes de se manterem empenhados em criar um contexto organizacional que os sirva e os entusiasme – e de o reformularem sempre que entenderem necessário. Uma das mais significativas reformulações terá sido, precisamente, a entrada das produtoras/gestoras na direcção da estrutura, com isso mudando o discurso de que são uma estrutura “artist-led” para se identificarem como uma estrutura “multi-practice-led”. As expressões em inglês, com as suas hifenizações muito práticas em ligar palavras atribuindo-lhes um novo significado, não tornam fácil a sua tradução para português. A transformação que apontam, no entanto, é relativamente simples de explicar.

No início, auto-intitulávamo-nos de iniciativa ‘artist-run’ [gerida por artistas] porque sentíamos a necessidade de chamar a atenção para o papel dos artistas num ambiente em que eram as instituições artísticas que tinham muito destaque público. Com o tempo, o nosso entendimento mudou totalmente. Tivemos rapidamente a consciência de que isto não era apenas acerca de artistas, mas de muitas outras pessoas que também eram freelancers no campo das artes performativas, nomeadamente os produtores – isso fez com que ficássemos fartos dessa designação de ‘artist-run’.

Diederik Peters

Essa transformação implica mesmo usarem cada vez mais a designação de ‘multi-practice’¹⁴³, recusando a linguagem de ‘artistas e produtores’, com todas as dicotomias que a mesma encerra.

Somos todos praticantes do campo das artes performativas, apenas temos papéis diferentes, ocupamo-nos de coisas distintas. Mas quem quer que trabalhe na SPIN está a contribuir para o espaço metafórico que partilhamos, pelo que percebemos a certo ponto que somos todos iguais aqui, não faz diferença se estás a liderar a tua trajectória artística, se és produtora, se és produtora mas também tens a tua prática, artística ou de pesquisa, por exemplo.

Sarah Parolin

¹⁴³ De novo, confrontamo-nos com dificuldades de tradução. Em Portugal, não é comum usar-se o termo ‘praticante’ nas artes. Na acepção que Diederik e Sarah o utilizam (e que é comum no mundo anglo-saxónico), a expressão ‘somos todos praticantes artísticos’ é de difícil transposição para o contexto português – algo como ‘somos todos trabalhadores das artes’ aproxima-se, mas reforça o aspecto laboral em detrimento do da prática – artística ou de produção.

Sarah refere explicitamente, por exemplo, o facto de, actualmente, no contexto de uma economia de projectos, todos estarem envolvidos em diferentes coisas e de, para eles, não fazer sentido que a SPIN constitua uma fronteira entre o trabalho que se realiza lá dentro e outros trabalhos em que cada um deles também pode estar simultaneamente envolvido. Dá o exemplo de Laura, que está bastante envolvida numa pesquisa em torno do activismo queer em Roterdão: “por que é que isso há-de ser uma actividade paralela?”. O seu reconhecimento da multidimensionalidade das nossas trajetórias profissionais, das nossas identidades – é uma das chaves para permitir que o exercício da profissão de produção e gestão não seja encurralada no beco do pragmatismo, permitindo a estes profissionais não só uma participação implicada nos processos artísticos em que estão envolvidos, como destaca Diederik, mas também o desenvolvimento de outras actividades que possibilitam a activação de múltiplas formas de participação no campo, designadamente combinando actividades mais pragmáticas com desafios artísticos e intelectuais, como o activismo de Laura ou o interesse por colectivos auto-geridos de Sarah. O lugar que a produção ocupa na SPIN parece estar, de facto, bastante longe do lugar de invisibilidade, subordinação e pragmatismo que vimos detectando.

Os produtores são colaboradores artísticos que definem o projecto artístico tanto quanto outros colaboradores (...). Nos meus projectos tento envolvê-los tanto quanto, por exemplo, um cenógrafo ou um actor. Isso para mim foi uma mudança importante, por isso, convidar a Laura e a Sarah para a co-direcção foi, em certa medida, uma evolução natural.

Diederik Peters

Como já referimos, o modelo de organização e de gestão da SPIN tem vindo a sofrer (ou a beneficiar) de mutações, incluindo do ponto de vista do lugar da produção. Inicialmente, tal como outras iniciativas congéneres (a Manyone ou a L'Amicale de Production, por exemplo), o modelo passava por partilharem um/a produtor/a, que apoiava as três trajetórias artísticas. Cedo perceberam, no entanto, que tal partilha era incomportável. Por um lado, devido ao gigantesco volume de trabalho que isso gerava para um posto de trabalho (já que as condições financeiras raramente permitiam que existisse mais do que uma pessoa na produção a tempo inteiro), mas também devido ao facto de cada artista, cada trajetória, necessitar de um tipo de produção distinta, algo a que era especialmente difícil dar resposta tendo em conta que os seus projectos artísticos poderiam ser bastante diferentes e ter necessidades e ritmos totalmente distintos.

No início estávamos todos mais ou menos a fazer coisas para palco, e portanto precisámos de produção, de alguém que se ocupasse das digressões, etc., pelo que parecia boa ideia e mutualizar os recursos/a produção.

Diederik Peters

Mas as suas práticas foram-se diversificando tanto em termos do suporte/linguagem, como até mesmo da geografia: se começaram todos em Bruxelas, hoje estão espalhados por Berlim ou México. O passo seguinte foi, portanto, desistir dessa fórmula, e encontrar um outro modelo que mantivesse o essencial do que os unia e que definia a SPIN. Isso passou por mudar o modelo de gestão. A SPIN passou a reservar o montante financeiro que anteriormente remunerava esse lugar de produção num ‘cesto’ comum, que dividia depois, equitativamente, pelos três artistas. Na actualidade, isso significa que a SPIN concorre aos apoios estatais/regionais (o equivalente aos concursos de apoio sustentado da DGARTES, em Portugal) apenas para a *estrutura*. Com esse valor, suporta as dimensões partilhadas mais óbvias (contabilidade, website, comunicação, seguros) mas também parte dos salários de coordenação da estrutura (ou seja, o salário dos três artistas e das duas produtoras/gestoras) e de alguns conselheiros/consultores. Cada artista concorre, separadamente, aos apoios do Estado/região e a co-produções para financiar a sua actividade de criação. Mas a maior mudança relativamente à utilização desse ‘financiamento estrutural’, e o seu aspecto “mais sexy” nas palavras de Sarah, é que uma parte dele é distribuída directamente pelos três artistas, suportando “tudo o que não é directamente o seu projecto/criação artística”. Isto traduz-se num ‘cesto’ de dinheiro anual, que os artistas podem usar da forma que entenderem e necessitarem fora do período e das necessidades directas de produção artística: para financiarem fases de pesquisa, conversas e colaborações externas, períodos de inactividade, tudo aquilo que permite que “tenham uma trajectória de longo prazo”. O ciclo completa-se com o re-financiamento constante desse ‘cesto’, a que chamam o ‘Fundo de Solidariedade da SPIN’. Toda a receita que cada artista consegue, seja através dos apoios aos projectos, sejam montantes relativos a co-produções ou vendas é ‘taxado’ revertendo directamente para esse Fundo de Solidariedade. Cada artista decide, em função das necessidades que tem, das características do projecto que tem em mãos, da escala do orçamento, etc., quanto é que contribui, sendo que a percentagem do que ‘devolve’ à SPIN tem de situar-se algures entre os 3 e os 10%. Esse Fundo de Solidariedade entra para o orçamento geral da estrutura, e, de novo, volta a estar disponível para apoiar o colectivo, em nova redistribuição

anual de ‘cestos’. A decisão de quanto contribuir (dentro das percentagens flexíveis estabelecidas) é uma decisão autónoma de cada artista, que também decide quando efectua a transferência, se no início ou no final de um projecto, dependendo do risco que tem, ou da sua situação de tesouraria. Cada um gere à sua maneira. Do mesmo modo, o ‘cesto’ anual que é atribuído a cada um pode ser utilizado de qualquer forma – todo de uma vez, em tranches mensais – e para qualquer fim – desde que tal seja do conhecimento de todos, numa perspectiva de transparência total. Ambos fazem questão de clarificar que a sua abordagem de taxas incide sobre a receita, e não sobre o eventual lucro: o retro-financiamento da SPIN é estrutural, e não conjuntural; é um princípio do trabalho e não o resultado (do sucesso ou do insucesso de um projecto). Se recordarmos as distinções propostas por Deniau (2014) e Henry (2013) a que aludimos anteriormente, este modelo parece traduzir-se na perfeição na definição de “cooperação” proposta por Deniau, na medida em que implica ‘agir em conjunto’, de forma deliberada e voluntária, indo além da partilha de recursos. Trata-se de um sistema de interacções complexas que assenta na partilha, mais do que de recursos, de uma finalidade comum de responsabilidade colectiva – uma ‘política do cuidado’ efectiva – e que, como corolário e característica inextrincável de todo o processo, se organiza de forma não hierárquica, entre os artistas (cujo montante de ‘cesto’ anual é igual independentemente do quanto tenham contribuído) e entre estes e as produtoras e gestoras, cujo papel não só não é eminentemente pragmático nem subordinado, como ganha particular importância e visibilidade no desenho, coordenação e implementação de todo este processo. Cotejando a categorização de Henry (2013), a SPIN constitui um caso raro de ‘mutualização tripla’, na medida em que para além de pôr em comum meios materiais e competências, e além de partilhar riscos, incorpora mesmo a partilha de resultados positivos (receitas).

Assim, do ponto de vista das tendências rumo ao ‘comum’ e ao ressurgimento do interesse por lógicas de cooperação e partilha, a SPIN reflecte uma extraordinária coerência entre a dimensão discursiva (os valores éticos e políticos que anuncia) e a dimensão prática (as formas concretas que encontra de os implementar). Nesse sentido, parecem estar longe da ‘fetichização discursiva’ a que se referia Manchev (2016), em que o adjectivo ‘colaborativo’ sinaliza mais do que significa. Na conversa que mantive com a SPIN, ressalta até a relativa pouca ênfase que colocam na retórica cooperativista do ponto de vista político, ou na defesa de posições anti-capitalistas – como se estivessem mais empenhados em exercer a sua forma de

política *na prática* do que em desenvolver *teorias* acerca do seu posicionamento, ou em fazer ‘arte política’. Dir-se-ia que a sua energia está mais orientada para a acção do que para a denúncia.

Considerado a partir de um ecossistema artístico como o português, pode ser tentador olhar para esta experiência como resultado de um ambiente institucional e de apoio às artes particularmente dinâmico e rico e facilitador deste tipo de fórmulas experimentais. Porém, essa não é exactamente a situação que descrevem. Se o ‘dinamismo’ do campo artístico belga é mais ou menos inquestionável, isso não significa que os montantes de apoio em causa estejam muito acima dos montantes habituais em Portugal. O financiamento estrutural actual da SPIN, obtido directamente dos apoios do Estado, aliás, é quatro vezes menor que o escalão mais alto dos apoios sustentados em Portugal. O montante dos ‘cestos’ anuais ronda os 15000 euros/ano, o que, tendo em conta a diferença de custo de vida entre Portugal e a Bélgica, dificilmente se pode encarar como um valor muito confortável. Diederik e Sarah, aliás, repetem constantemente que não se consideram um caso ‘de sucesso’, até porque (ainda) não conseguiram resolver várias fragilidades que os atormentam. Por exemplo, o facto de terem pouco dinheiro (a SPIN e os artistas, individualmente) continua a fazer com que as relações que se estabelecem entre os artistas e os produtores externos (fora da SPIN) sejam relativamente precárias, em termos da sua segurança laboral. A nossa investigação não incidiu sobre aspectos económico-financeiros, mas é em todo o caso importante que as ‘virtudes’ que assinalámos neste caso, tendo em conta a relação entre artistas e produtores no contexto de organizações culturais, não sejam motivo para escamotear as dificuldades que permanentemente enfrentam para forjar uma prática sustentável, uma prática justa, num campo minado do ponto de vista das suas práticas laborais e com enormes fragilidades em termos da protecção social. Em todo o caso, é muito pertinente que, independentemente de esta ser ou não uma fórmula ‘ganhadora’ no plano estritamente económico (essa análise está totalmente fora do âmbito dos objectivos deste livro), o seu modelo se afirme e seja visto (também pelos pares que entrevistámos) como uma experiência inspiradora.

Várias razões concorrem para que a SPIN seja recorrentemente referida como um ‘caso de estudo’, e nenhuma escamoteia as fragilidades das suas conquistas. Para além de ser um modelo que permite, como vimos, que o lugar da produção e gestão não seja definido a partir da sua natureza utilitária (*pragmatismo*), nem constringido numa situação hierárquica (*subordinação*) ou relegado para segundo

plano (*invisibilidade*), este modelo permite-nos ainda encarar uma forma alternativa de organização (estruturas *co-dirigidas por artistas e produtores*), bem como uma forma diferente de afirmar a profissionalização de produtores e gestores. Essa profissionalização pode fazer-se não participando numa lógica de *serviço interno* (traduzida em relações laborais tendencialmente correspondentes a contratos de trabalho em que uns contratam os outros), nem de *serviço externo* (corporizado em estruturas de produção externas às organizações artísticas). Aponta, por isso, para os riscos de simplificação de ideias de profissionalização que ora valorizam as lógicas de externalização (favorecendo as estruturas profissionalmente dedicadas à dimensão da produção e gestão), ora valorizam a lógica de estruturação/crescimento interno das estruturas artísticas, segundo a qual uma estrutura deve ir agregando sub-áreas de especialização (produção, comunicação, etc.) para ser vista como estando ‘a evoluir’. Neste sentido, a experiência da SPIN é um lembrete da importância de, num determinado ecossistema artístico, se promover a coexistência de fórmulas e modelos, mais do que decalcar ‘boas práticas’. Importará, segundo a experiência da SPIN, que cada projecto seja capaz de se pensar, e de convocar os apoios de que sente falta para se concretizar plenamente. Num certo sentido, a SPIN é, também, um exemplo de auto-determinação, que contraria o fenómeno de isomorfismo institucional a que já aludimos. Não pretendem ser ‘como a maioria’, nem como ‘os que têm sucesso’, nem, tão pouco, como ‘o Estado acha que as estruturas artísticas devem ser’. Tal como afirma Kjulavkovski: “[p]oliticamente, a auto-organização pode ser vista como um modelo de resistência aos modelos organizativos existentes (2021:68)”. Referindo-se à altura em que fundaram a SPIN, e em que o contexto de financiamento era francamente desfavorável àquele tipo de modelos e iniciativas, Diederik recorda:

Era muito libertador sentir que estávamos a inventar coisas que ainda não existiam. Foi preciso muito esforço e muito tempo para convencer os órgãos de financiamento de que isto era uma boa ideia. Mas foi incrível o momento em que percebemos que não precisávamos necessariamente de seguir o que as estruturas de financiamento estavam a propor ou a aconselhar, mas que também poderíamos fazer exactamente o contrário, que as estruturas de financiamento podem adaptar-se ao que tu queres fazer e à forma como desejavas organizar-te. Foi difícil – ainda é uma luta – mas foi muito empoderador.

Diederik Peters

Manyone: o fim é uma aprendizagem

A Manyone é uma estrutura iniciada pelos artistas Sarah Vanhee, Mette Edvardsen, Alma Söderberg e Juan Dominguez. Os quatro decidiram fundar uma estrutura partilhada, a que chamam ‘andaime’ – uma “estrutura de apoio para organizar o trabalho de uma forma sustentável e de acordo com a realidade de cada prática artística individual.” No seu texto de apresentação, fazem questão de clarificar que a Manyone não é “uma marca, mas uma estrutura colaborativa que mantém a autonomia de cada artista, baseada na ideia da solidariedade.” Tal como no caso da SPIN, o seu financiamento *estrutural* é assegurado por fundos estatais/regionais, mas os quatro artistas desenvolvem e financiam os seus trabalhos de forma independente. Quando foi fundada, em 2013, a Manyone foi uma das primeiras estruturas a concorrer a apoios públicos que não era nem um ‘management office’ (estrutura de produção/gestão), nem um colectivo artístico, nem uma companhia. Eva Wilsens [actual produtora da estrutura] conta como esse início foi difícil, corroborando a ideia de Diederik Peters (SPIN) de que estas iniciativas terão sido, na altura, pioneiras, já que o sistema de financiamento não as incentivava particularmente. Então como agora, aliás, o seu modelo organizativo mantém-se claramente minoritário no panorama artístico belga.

A entrevista com Eva Wilsens acontece no momento em que este projecto chega ao fim. Eva está a tratar dos assuntos pendentes correspondentes ao fim da estrutura, que será totalmente desactivada daí a dois anos. Inevitavelmente, portanto, a entrevista incidiu bastante acerca das aprendizagens que Eva retira dos três anos em que esteve envolvida na iniciativa, das vicissitudes do modelo específico de intersecção entre criação e produção que levaram a cabo. Conversámos também bastante acerca da inevitabilidade (?) do fim – e das interrogações que ele deixa para o futuro. Não há como evitá-lo: o ponto acerca do que justifica o fim de uma estrutura ‘consagrada’ como a Manyone é o primeiro que abordamos. Haverá razões pessoais dos artistas iniciadores que não entram no escopo desta investigação, e que parcialmente explicam a decisão. Mas há, igualmente, bastante clareza acerca dos pontos em que o modelo que desenharam – ou a forma como o operacionalizaram – terá falhado. Em primeiro lugar, a ideia de ter uma equipa de produção (Eva e uma assistente) dedicada a satisfazer as necessidades de produção dos quatro artistas revelou-se desajustada, porque excessivamente árdua. No contexto aceleracionista e de ‘temporalidade projectiva’ actual, os artistas raramente estão a criar

apenas um só trabalho por ano, e poder ter outros trabalhos em circulação em simultâneo, pelo que a pressão sobre os recursos humanos – ou, dito de outro modo, o (des)equilíbrio entre o número de artistas e o número de produtoras – é um ponto muito crítico que pode, por si só, fazer soçobrar um projecto. Eva nota que o desequilíbrio não diz respeito apenas ao ‘volume de trabalho’, mas ao próprio volume e distribuição de responsabilidades, uma vez que a produtora “tinha de pensar nos trabalhos e na trajectória de quatro artistas, enquanto cada um dos artistas só tinha de pensar no seu próprio trabalho, e não no dos outros, e a produtora têm ainda que pensar na estrutura em si”. O excesso de trabalho em geral, e o número de artistas vs. produtores em particular (no contexto de um tecido fortemente ancorado em projectos) é mesmo um dos pontos de pressão recorrentemente assinalados nas conversas informais entre produtoras. Em Portugal como noutros países, existem actualmente vários grupos de Whatsapp que agregam produtoras, nos quais, para além da partilha de informação e recursos, numa lógica de interajuda, se desenrolam frequentemente conversas acerca dos excessos e falhas da profissão, dos problemas que cada uma enfrenta. Entre encontrar ajuda prática para um problema, ou apoio psicológico para os (frequentes) casos de *burnout*, há espaço ainda para muito humor, desde logo nos nomes desses grupos (“The Nuns” – As Freiras – é um deles). Eva confessa que por vezes, “as conversas que temos umas com as outras são o que me mantém entusiasmada e com capacidade para continuar. Esta é uma profissão muito excitante e bonita, mas já estive muitas vezes a ponto de parar de vez...”, desabafo que surge perfeitamente enquadrado com as inquietações que registámos no nosso trabalho de campo em Portugal. O tema surge em relatório recente¹⁴⁴ acerca da sustentabilidade da área da produção no qual Sally Rose escreve: “para um produtor independente, o número de projectos necessários para ganhar a vida pode ser insustentável”. E, acerca da sua própria experiência, revela: “Estava a trabalhar com 6 a 8 artistas e a ter muitas dificuldades de gerir essa situação. Progressivamente estava a tornar-se claro que continuar a trabalhar numa lógica de projecto em projecto sem qualquer possibilidade de planear a longo prazo quer o meu próprio desenvolvimento quer o dos artistas que produzia, era insustentável”. Para Eva, a solução para este desequilíbrio não pode passar por transitar completamente para uma lógica ‘de serviço’, em que os artistas *contratam* os produtores. Considera aliás que as situações em que, por escassez

¹⁴⁴ “Sustainability of producing in the subsidized arts sector & future pathways”, 2019, por Sally Rose – documento informal não publicado.

de recursos e pela forma de distribuição de receita/cachets, é o produtor e não o artista quem tem rendimentos fixos, configuram uma espécie de “fardo moral” para os produtores. Agnes Quackels revela o mesmo desassossego: “Envergonhava-me a ideia de ser paga a tempo inteiro enquanto que os apoios para os projectos que apoiávamos [na Margarita Producton] estavam a diminuir. Tinha receio de que acabasse por estar a trabalhar para manter e expandir a minha empresa, em vez de trabalhar para os artistas. Tinha medo de acabar numa caixa sem qualquer conteúdo (2013:14)”.

Para obviar a esta situação, a possibilidade que mais entusiasma Eva Wilsens é um dos modelos organizativos que temos analisado ao longo deste capítulo, o das estruturas híbridas / mistas, em que artistas e produtores se organizam de forma colectiva e mutualista entre si e em que existem condições para se ser ‘produtora criativa’. Eva (como nós) não vê, no entanto, esse modelo a proliferar...

No caso da Manyone, não terá sido, no entanto, ‘apenas’ o excesso de trabalho a ditar o fim da estrutura, mas, especificamente, a forma como a responsabilidade pelo trabalho colectivo, isto é, pela *organização*, estava distribuído. A relação entre criação e produção não estava apenas numericamente desequilibrada; o próprio diálogo permanente e trabalho em conjunto que possibilita a existência de uma estrutura não tinha, nos tempos mais recentes, condições para acontecer, devido ao facto de vários dos artistas “terem deixado Bruxelas e passado a trabalhar a partir de outros países, ou estarem intensamente em digressão, [o que] fez com que não conseguissem articular um processo conjunto regular – nem mesmo reuniões Skype regulares, porque por vezes estavam em zonas com enormes diferenças horárias, ou em viagem.” Com os artistas cada vez mais distanciados do quotidiano de gestão da Manyone, o modelo idealizado em que a estrutura assentava deixava de funcionar. Eva passou a ter de gerir a estrutura sem a possibilidade de um diálogo permanente com os artistas, razão pela qual considera a Manyone mais como uma *artist-initiated structure* do que como uma *artist-run structure* – uma estrutura *fundada* por artistas, e não *gerida* por artistas. Mas essa situação de ‘delegação’ da gestão não tinha sido o modelo escolhido nem correspondia à intenção original – nem dos artistas, nem da produtora. Eva retém, por isso, duas aprendizagens essenciais desta experiência de fim: uma, acerca do próprio papel de um produtor, e outra acerca dos níveis de implicação mútua. Conclui: “o produtor tem de estar muito mais implicado no trabalho artístico, e o artista muito mais implicado nos processos de tomada de decisão acerca de questões de produção.”

No fundo, aconselha evitar-se colocar a criação e a produção em polos opostos e/ou compartimentados, como já verificámos que é frequente. Aconselha “a que trabalhem juntos, tenham dias no escritório juntos, conversem mesmo sobre o trabalho administrativo, as coisas aborrecidas, não dêem o trabalho chato que não querem fazer a uma pessoa ficando com a parte divertida!”. A prazo, essa divisão aparentemente ‘profissional’ pode trazer problemas. No caso da Manyone, dificilmente pode falar-se de invisibilidade (Eva efectivamente geria e ‘dava a cara’ pela estrutura, tendo enorme responsabilidade), ou de excessos de subordinação ou pragmatismo, mas, na verdade, no momento em que criação e produção/gestão começaram a distanciar-se demasiado (aproximando-se *de facto* de uma solução puramente pragmática), a coerência interna do projecto foi atingida. Fatalmente, dada a decisão do seu fim (embora, como referimos, existam outras razões de ordem pessoal que também terão contribuído para este desfecho). Para além disto, Eva apontou, ao longo da nossa conversa, uma outra causa que terá precipitado o fim: o desenvolvimento insuficiente da componente organizacional e do modelo de gestão. Do ponto de vista do modelo de gestão, e diferentemente da SPIN, a Manyone não tinha um sistema de percentagens que revertessem para a estrutura, algo de que Eva admite discordar: “Sempre que alguns artistas estão a vender ou a circular muito, o trabalho aumenta significativamente mas não é fácil encontrar orçamento para recrutar mais produtores.” A razão para não existirem essas percentagens não seria, no entanto, ‘egoísta’ mas de base ideológica: “A ideia de não ter percentagem era uma espécie de resistência ideológica dos artistas a não quererem estar demasiado dependentes das vendas e proveitos do seu trabalho”, mas “essa postura acaba por ser uma ameaça à sustentabilidade da estrutura”. Em última análise, de acordo com os dados e as reflexões que fomos recolhendo, tratar-se-á de compreender que o modelo económico-financeiro de uma dada estrutura tem de estar em linha com a finalidade de solidariedade que motiva o seu modelo organizativo. Sem meios para financiar a estrutura, o modelo de gestão revela-se desadequado à missão desenhada, e soçobra. Ainda no plano organizacional, Eva refere também que lhes faltavam “regras e procedimentos internos”, que os ajudassem a gerir as dificuldades (e, como veremos, mesmo o próprio fim). Segundo Eva, é imperativo que estruturas deste tipo passem mais tempo a pensarem-se *enquanto estruturas* (e não só tratarem do trabalho que fazem propriamente dito), a discutir os aspectos organizacionais e éticos. “As estruturas que sobreviveram são aquelas que discutiram e enfrentaram as questões

difíceis da partilha, da pertença, da autoria, das vulnerabilidades...”. Este aspecto é corroborado pela literatura acerca de liderança e autonomia, realizada no contexto de OSFL. Simsa e Totter (2020), analisando organizações sociais que partilham como organizações como as que aqui examinamos o facto de se distanciarem de modelos hierárquicos e configurarem modelos de auto-gestão, concluem que para lidar com os desafios que este tipo de organizações enfrenta existem duas práticas que emergem recorrentemente dos seus dados, “a reflexão colectiva e as regras” (2020:236). Esta sua conclusão é tanto mais importante quanto contra-intuitiva, na medida em que, muitas vezes, ao criarem as suas próprias estruturas ‘alternativas’, os artistas querem, justamente, afastar-se do tecido institucional que vêm como cheio de regras e constrangimentos. A investigação que levaram a cabo, no entanto, tal como sugerem os casos da Manyone e da SPIN, associam claramente a reflexão como “crucial para a aprendizagem transformadora”, sublinhando a importância de “dedicar tempo à organização interna, à aprendizagem colectiva e ao desenvolvimento de ferramentas e práticas (2020:236)”. O empenho na reflexão e no desenho de regras e práticas aparece mesmo como ‘condição para a experimentação’ (2020:237), traduzido não apenas em regras formais mas em espaços-tempo “ritualizados de debate quanto às escolhas tácticas e estratégicas” da estrutura (Hamidi-Kim, 2014:53) que correspondem ao “exercício colectivo da decisão” (Rosanvallon, citado por Hamidi-Kim, 2014:52). De facto, em face destas experiências e resultados, torna-se importante desconstruir a relação equivocada entre ‘auto-gestão’ e ‘informalidade’ ou ausência de regras: “a auto-organização não é um sistema organizado nem desorganizado, mas uma abordagem geradora que permite a criação de um modelo específico de governança ou de colaboração, com os seus protocolos, procedimentos e métodos de trabalho (Kjulavkovski, 2021:68)”.

Uma das reflexões e regras que mais evidentemente faltou no caso da Manyone terá sido relativa, justamente, ao que aconteceria se o projecto, por algum razão, tendesse para o fim. O que aconteceria se alguém quisesse sair, por exemplo? Na Manyone terão existido inúmeras discussões bilaterais e colectivas acerca do assunto, e mesmo algumas conversas com pessoas exteriores à estrutura, no sentido de, eventualmente, os artistas (que queriam pôr fim à estrutura), a abandonarem, mas permitindo que a estrutura continuasse, por exemplo, ficando nas mãos da produtora. Isso estaria em linha com a maior vantagem que Eva identifica numa estrutura com aquelas características – a construção de uma rede de trabalho diversificada e consolidada. Ponderando o seu fim ou a sua continuidade pelas mãos

da sua produtora, era essa ‘estrutura invisível’ que estava em causa salvaguardar. “Os artistas, quando pensam em fundar uma estrutura, fazem-no sobretudo pensando na dimensão legal e prática de poderem aceder a fundos”, argumenta Eva. Porém, a maior vantagem de longo prazo de uma estrutura será mesmo a extraordinária rede de laços de confiança que vai criando. “Esse é o recurso mais valioso – e a credibilidade do nome que vai ganhando força.” Mas é, justamente, nesse ponto que as delicadas questões em torno da autoria e da pertença se colocam... Por razões que não nos cabe aqui escrutinar, o desfecho acabou mesmo por ser o fim da estrutura, descartando qualquer hipótese de continuidade com outros artistas através da manutenção da produtora. Eva compreende a decisão e vê nela até “alguma beleza, acabar com uma coisa que se criou”. Admite que a possibilidade de continuar teria sido “ótima” mas sente que deve respeitar a decisão final. Sem ressentimentos, só aprendizagens na bagagem que leva para a próxima aventura.

Agência 25: uma empresa que não quer ‘prestar serviços’

A Agência 25 nasceu em 2015 pela mão de Vitor Alves Brotas. Tendo estudado Artes do Espectáculo na FLUL, Vitor começou por trabalhar em assessoria de imprensa e depois passou à produção, inicialmente no contexto institucional e mais tarde como independente, tendo criado a sua própria empresa – a Agência 25 – inicialmente como apenas como forma legal de suportar a sua actividade profissional. Talvez devido a esse início particular, ou em função do padrão prevalecente na área que, como vimos, tende a relegar os aspectos organizacionais para segundo plano, em detrimento de ‘fazer o trabalho propriamente dito’, Vitor revela que durante muito tempo não investiu na estrutura em si. “Tanto que a Agência25 é praticamente inexistente no panorama, ninguém sabe o que é. Durante muito tempo era o Vitor e não a Agência25. Há pouco tempo percebi que tinha de investir na estrutura”. Esta aprendizagem também estará relacionada com a evolução do próprio projecto e das suas intenções. Vitor quer dar uma forma de “colectivo de produção e criação” (a expressão é dita por esta ordem...) a uma estrutura que, juridicamente, é uma empresa unipessoal. Convive bem com os equívocos que isso aparentemente

gera, desde logo, tendo em conta a designação. “O nome [agência] introduz de facto equívocos, mas agora já é tarde para mudar. (...) o nome remete para uma dimensão mais comercial, mas somos um colectivo.” Até porque assume que a única constante é a mudança, e que o modelo que está a tentar desenvolver “é uma espécie de investigação”, que pode não dar certo ou não durar.

Neste momento chamo ‘colectivo’ à Agência25, mas isso não quer dizer que não possa vir a chamar-lhe outra coisa qualquer. A forma jurídica é fixa, mas a forma como ela é aplicada, e a relação que se estabelece com quem faz parte da empresa vai mudando (...) provavelmente nunca será um conceito estanque.

Mas a razão pela qual a Agência 25 é uma empresa tem também a ver com a vontade de contrariar o modelo dominante em que cada artista ou colectivo artístico se organiza numa associação cultural. O testemunho de Vitor faz eco das fragilidades organizacionais e da ‘presunção de democraticidade’ a que já aludimos (Rego, 2010):

Não acredito em associações culturais. Na maioria parte das associações culturais que existem, é um colectivo formalmente, existem órgãos sociais, mas na verdade há uma pessoa que manda. Não é uma fórmula honesta. (...) A cultura e a arte não são um conto de fadas. Não trabalhamos para ter lucro, mas para ganhar dinheiro, sim. Sou totalmente contra as associações culturais.

Paradoxalmente, na realidade o modelo que Vitor está a aplicar abraça valores e práticas mais próximas da cooperação e da mutualização (como a partilha de recursos) do que da prática empresarial *tout court*. A Agência25 apoia os seus artistas a nível de comunicação e logística, mesmo que estes não tenham, por exemplo, apoio da DGARTES, ou co-produções. São meios que a Agência25 coloca à disposição de todos para que tenham condições mínimas para implementar os seus projectos, sobretudo o trabalho invisível da investigação, da pesquisa.

Com efeito, desde há algum tempo que a Agência 25 começou a incluir artistas na estrutura, sendo actualmente “a casa de alguns artistas”. De formas diferentes, pois há “artistas que fazem parte do colectivo e há outros com quem há uma relação muito próxima mas têm as suas próprias estruturas.” A relação e os modos de trabalho podem variar caso a caso: dependendo dos projectos, a Agência25 pode intervir só em termos contratuais, administrativos, financeiros, ficando a direcção artística do projecto exclusivamente nas mãos dos artistas, embora frequentemente

exista diálogo e contributos “no plano intelectual” por parte de Vitor. E casos há, inversamente, em que a ideia inicial parte de si, lançando o convite a artistas da Agência25 para que o projecto seja por eles desenvolvido. É muito clara, no caso da Agência 25, a intersecção entre as várias modalidades de produção a que já nos referimos, *support-based*, *idea-based* e *practice-based*. Não há uma abordagem única – é a natureza de cada projecto que justifica uma determinada ligação entre criação e produção. Há casos em que se dá uma divisão mais ‘clássica’, em que a Agência25 intervém sobretudo na implementação, há casos de natureza mais híbrida; e há casos em que as situações se invertem e é a própria Agência25 a lançar uma ideia artística. Trata-se de uma abordagem que sublinha a ‘flexibilidade’ e ‘adaptabilidade’ a cada projecto artístico, na linha do que também defendia e praticava a Margarita Production: “as colaborações são muito diversas e podem ir da pré-produção ao aconselhamento em matéria de concursos de apoio, à gestão orçamental, ou à difusão e organização de digressões. A Margarita Production acredita em serviços à medida, fornecendo um enquadramento profissional no qual os artistas podem desenvolver os seus projectos, conduzir pesquisa e fazer progredir as suas carreiras” (2013:9). Todas estas modalidades de intersecção entre criação e produção aparecem na Agência25 como úteis aos artistas, compatíveis entre si e como legítimas em termos do que é a profissão de produção. A ‘utilidade’ é identificada de forma muito directa, seja em termos do “aproveitamento de recursos” em termos de gastos e tarefas contínuas, seja em termos do benefício para os artistas:

Se eu fosse um artista provavelmente quereria associar-me a um projecto destes porque dessa forma só teria de me preocupar com a criação em si, conseguiria estar focado naquilo em que eu seria bom. Este modelo permite um acompanhamento e alocar recursos aos artistas e liberta-o de estar permanentemente à procura dos recursos de que precisa.

O uso da expressão ‘libertar’ indicia que, no caso da Agência 25, a prática passa mais por centralizar as tarefas de produção e gestão na estrutura, não envolvendo intensamente os artistas nessa vertente, algo que as experiências da SPIN e Manyone de alguma forma desaconselham. Vitor defende, de facto, que “os produtores têm mais *know-how* em gerir projectos e dinheiro (...). É uma questão de competência e experiência”, mas nem por isso quer implementar um modelo de separação, ou em que as posições de subordinação se invertam, insistindo no carácter colectivo da estrutura e nas possibilidades de participação em todas as esferas da estrutura:

É um projecto verdadeiramente colectivo, em que tudo é decidido de forma horizontal, sejam questões artísticas, sejam executivas. Esta forma jurídica implica um sócio-gerente que sou eu mas na verdade as outras pessoas não tomam decisões executivas porque não as querem tomar. Mas é possível. É possível questionar tudo, a comunicação, o banco que utilizamos, o valor da avença do contabilista, etc.

A Agência25 não tem um regulamento interno ou um instrumento equivalente que organize o diálogo colectivo e a participação, face a uma forma jurídica [unipessoal] em clara dissonância com a ética relacional horizontalista que defende e pratica. Não parece existir nenhuma sistematização de procedimentos que clarifique o modelo de direcção e participação, embora Vitor assegure que nunca sentiu “tensão entre a forma jurídica e as formas de implicação dos artistas” e esteja empenhado em “apoiar a criação contemporânea de determinados artistas e fazer com que a Agência25 seja, a longo prazo, um espaço de reflexão e de trabalho em conjunto.” Esse compromisso de Vitor é consistente com a interpretação que faz do lugar do produtor, uma vez que não deseja relacionar-se com os criadores numa *lógica de serviço*:

Normalmente declino as propostas que são exclusivamente prestações de serviços, nas quais até poderia ganhar mais dinheiro, mas isso não é o modelo nem a missão da Agência25.

O seu entendimento da produção, e a forma como nela se encontra investido, está em contra-corrente com o diagnóstico que fizemos no capítulo 2 e que Vitor conhece, corrobora e repudia:

O produtor não é valorizado. Há um conjunto de pessoas, artistas, mas também produtores, jornalistas, programadores, que continuam a olhar para a relação entre criação e produção com as características do antigamente e qualquer ideia que seja contrária é mal recebida. (...) Ainda se tem muito a ideia da velha guarda do que é a produção, como o faz tudo, ora aqui na Agência25 o produtor não faz tudo. A lógica que tentamos aplicar é de um trabalho conjunto, não é de trabalhar para o artista. Eu não trabalho para ninguém, eu trabalho com as pessoas. (...) Um produtor não é um assistente pessoal.

Trabalhar desta forma, no contexto da Agência 25 como noutros casos que vimos analisando, implica defender um conjunto de valores e um entendimento destas profissões que não correspondem à visão dominante e que estão na origem de muitas clivagens e desavenças, sempre que o equilíbrio criação-produção é posto em causa:

Sempre que senti que caminhava para uma relação desigual afastei-me do projecto. E em todos os casos afastei-me de forma a que não se percebesse porque é que me estava a afastar. Porque nós não mandamos nada, e se nos manifestarmos somos nós os problemáticos...

Nesta sua afirmação recordamos James C. Scott e reconhecemos o estremecimento que nos causaram os primeiros testemunhos que recolhemos acerca de vivências pessoais dos produtores em Portugal, e da ‘cultura de silêncio’ e receio que rodeava tantas das suas partilhas, sobretudo as que se relacionavam com questões, justamente, de distribuição desigual de poder. Essa cultura de silêncio estará intimamente associada à condição de invisibilidade que detectamos, e que Vitor atribui, em certa medida, por um lado “a estarmos associados à ideia de instituição que maltrata os artistas” e por outro à ideia de que “os artistas é que são, nós não somos, não existimos.” Na reflexão que Agnes Quackels faz, em retrospectiva, do seu trabalho na Margarida Production, a possibilidade de um trabalho ‘de igual para igual’ com os artistas é, admite, uma das suas “frustrações recorrentes”. “Sonhei que a nossa colaboração [seria] uma parceria poderosa, com seus altos e baixos, é claro, mas também com respeito e reconhecimento do que o trabalho e *know-how* específico de cada parceiro contribuem para a criação do artista. Mas raramente as coisas aconteceram assim. (...) Habituo-nos a trabalhar virtualmente nas sombras. A ser um dado adquirido e receber pouco crédito dos artistas. Aprendemos a dar uma palmadinha nas costas a nós próprios e a dizer a nós mesmos: ‘Muito bem! Bom trabalho!’ (2013:12).

Mas Vitor encontra razões para estar otimista. Por um lado, porque “algumas destas coisas se estão, lentamente, a dissipar” e, por outro, pelo efeito revelador da pandemia:

Acho que a pandemia ajudou a que se percebesse o nosso papel porque na verdade durante todos estes meses os produtores trabalharam como loucos. Durante os primeiros meses da pandemia, trabalhei muitas vezes das 7 ou 8 da manhã até às 22h... e não recebemos mais por isso...

Esta convicção de Vitor pode ser interpretada à luz do conceito de ‘profissionalização genuína’ de Kettner, segundo o qual seria nas crises que a verdadeira profissionalização seria discernível.

Do ponto de vista específico da relação entre criadores e produtores, Vitor identifica o mesmo enviesamento que Eva Wilsens. Diz Vitor:

As pessoas estão deslumbradas com a figura do criador, do artista, e portanto, tudo o que está à volta é acessório.

Diz Eva:

Na Bélgica, o artista é ‘Deus’ de novo. Tudo anda à volta de apoiar o artista, o génio. Isto [o artista como génio individual] simplesmente não é verdade!

Estas afirmações são muitas vezes mal-interpretadas, como se o percurso destes produtores não fosse revelador de um profundo comprometimento com a arte e os artistas. Devidamente contextualizadas, elas apontam sobretudo para a necessidade de coexistirem várias possibilidades de relação entre artistas e produtores e gestores, em vez de apenas um único modelo dominante. Nesse sentido, as tentativas – bem-intencionadas – de regular o mercado de trabalho, através da introdução da obrigatoriedade de celebrar contratos para combater a precariedade, por exemplo, podem acabar por reforçar modelos pré-existentes de uma estrutura=um criador=um produtor, com um contrato que é, tendencialmente, oferecido pelo artista ao produtor no quadro de uma estrutura que o primeiro fundou e/ou dirige. E reforçam, mesmo que inadvertidamente, uma concepção da profissionalização que vai no sentido de o artista, à medida que a sua trajectória evolui, criar uma equipa ‘à sua volta’, o que é apenas uma das várias modalidades organizativas possíveis, como temos visto.

A questão da relação com o Estado, e com o acesso ao financiamento público, é, novamente, versada no caso da Agência 25, tal como já tinha sido nos casos anteriores:

Em Portugal, um produtor não se pode candidatar a apoios da DGArtes. Isto é ultrapassado, na medida em que não é só o conceito, a ideia que constrói o projecto. Os apoios poderiam ser direccionados também aos produtores e não apenas aos artistas. (...) Nos [apoios] sustentados, por exemplo, existe a obrigatoriedade de existir um director artístico e projectos de criação concretos. E as regras dizem que a estrutura não pode absorver mais do que x %, ou seja, depois de inserir a remuneração de todos os artistas, intérpretes, desenhadores de luz, etc., pouco sobra para o cachet do produtor e mesmo para a própria produção (...).

Vitor reclama uma validação por parte dos decisores públicos em relação à dimensão de produção, que se traduziria, desde logo, como aponta Rose (2019), no fim “da ineligibilidade dos produtores para acederem a financiamento para o

seu trabalho e ideias”. De facto, as articulações entre as condicionantes dos sistemas de financiamento público e os modos organizativos surgem, ao longo da nossa pesquisa, como evidentes e merecedores de reflexão, já que parecem favorecer de forma desequilibrada as estruturas convencionalmente organizadas em torno de um artista/prática artística. A dificuldade de acesso ao financiamento é referida em quase todos os casos em que nos concentrámos, e corroborada por outras pesquisas, como a de Hamidi-Kim (2014) da qual já nos socorremos. É interessante notar que se trata mesmo de um enviesamento incrustrado, e não apenas relativo a modelos cooperativistas: Hamidi-Kim refere o caso de um conjunto de colectivos que quis constituir-se como uma “comunidade de companhias” mas cujas intenções esbarraram na desconformidade do seu modelo organizativo com as grelhas do financiador, que não “acolhem esse tipo de entidades federativas” (Hamidi-Kim, 2014:63). Se estes enviesamentos vierem a ser corrigidos, tal permitiria, segundo Vitor, o surgimento de “condições para o modelo [da Agência 25] ser replicado.” Se nada mudar, diz, estes modelos “vão-se manter minoritários”, até porque “criam anticorpos”. Para se poder, efectivamente, caminhar no sentido destas possibilidades de reconhecimento das vantagens de coexistirem modalidades diversas de organização, será necessário cumprir uma etapa anterior para a qual temos chamado a atenção: a do reconhecimento do papel da produção na actividade artística, em geral, e a de as/os produtoras/es se reconhecerem a si mesmos, reflectirem acerca da sua profissão e valorizarem os seus contributos:

Nós também temos ideias mas nunca é público que é uma ideia nossa. Isto acontece tanto nas ideias gerais de projectos, como em detalhes na própria construção de um espectáculo.

Vitor Alves Brotas

Something Great: a paixão de produzir

O testemunho do Rui Silveira, fundador da Something Great, foi de tal modo ao encontro das hipóteses de pesquisa que tínhamos avançado, que não é fácil dar conta do seu conteúdo sem reincidir em vários aspectos que temos vindo a sublinhar. Procurando alguma economia da exposição, é possível recuperar diversas questões e argumentos de forma sintética:

Percurso e profissionalização

Começando no seu percurso, tendo em conta a idade (41 anos à data da entrevista), o mesmo é consistente com o padrão híbrido de orientação – articulando a busca de competências artísticas e organizativas – que detectamos no campo: no seu caso, combinou formação inicial em dança com vários cursos e workshops de produção e gestão cultural. O seu percurso é, também, revelador do processo de profissionalização recente da área: apesar do crescente acesso e investimento pessoal em formação especializada na área da produção, Rui diz que “foi aprendendo à medida que trabalhava”, ou seja, representa bem uma transição que se foi dando entre uma disposição ‘autodidacta’ (Cunha) e a intensificação da formação como requisito de actuação no campo.

O comprometimento com o fazer artístico é a pedra-de-toque do seu trabalho e motivação: “decidi criar a minha própria empresa para apoiar artistas que eu admirava muito, estava apaixonado pelo trabalho deles e que sentia que podia ajudar.”

Dificuldades de auto-designação

A conversa-entrevista com Rui incidiu sobre diversos tópicos, e sobre praticamente todos Rui expôs de forma fluída e entusiasmada a sua experiência e opinião. Porém, à pergunta, aparentemente simples, ou mais simples do que outras pelo menos, ‘o que é que chamas a ti próprio, profissionalmente?’, Rui responde com um suspiro e muita hesitação:

Essa é uma pergunta muito difícil...a minha profissão neste momento...é algo em que tenho andado a pensar porque não me sinto confortável com nenhum rótulo, na verdade. Se for mesmo obrigado, escrevo ‘arts manager’. Identifico-me com a palavra ‘produtor’ mas não totalmente. Não quero parecer pretensioso, mas considero-me mais um produtor-curador. Não sou um produtor meramente executivo, o meu trabalho é cuidar do contexto, da trajetória, da obra, e

no limite, do artista. (...) nem uma expressão (produtor) nem outra (gestor) me satisfaz completamente... produtor-curador acho que é aquela com que me identifico mais.

Especificidades e irregularidades do trabalho

A história da sua carreira assenta no envolvimento em projectos sucessivos no contexto nacional (Rumo do Fumo, Espaço do Tempo, Eira, etc.), mas também em Barcelona e Berlim, num ritmo intenso em que “os projectos cresceram muito rapidamente” e que acabaria por conduzir a um *burnout* aos 29 anos, corroborando a exposição destas profissões a um altíssimo nível de desgaste, no quadro de actividade acelerada em que quase sempre se inscrevem.

A oportunidade para criar a Something Great surge no contexto de uma bolsa para um outro projecto, através da qual conseguiu (indirectamente) criar uma rede de suporte financeiro durante o tempo mínimo necessário para investir num projecto de raiz. A sua experiência é reveladora da ‘criatividade’ com que produtores e gestores se vêm forçados a descortinar, no contexto de um sistema de financiamento que não promove o acesso a formação e desenvolvimento para produtores (Rose), as oportunidades para aprofundarem os seus conhecimentos e desenharem o seu próprio percurso profissional, sem estarem dependentes dos convites, das estruturas e dos financiamentos dos próprios artistas.

Neste ponto da entrevista, lembrei-me do efeito que tiveram em mim as palavras de David Jubb (em Tyndall, 2014) que, acabado de chegar à Direcção Artística do Battersea Arts Centre em Londres, agradecia publicamente ao ‘Unemployment Benefit Office’ (o equivalente ao IEFEP em Portugal), porque efectivamente durante anos teria beneficiado, intermitentemente, de subsídios de desemprego e outros apoios sociais, que constituíram a sua ‘rede de suporte’. Terá sido graças a esses apoios, e não necessariamente através dos sistemas de apoio às artes, que Jubb conseguiu ir acumulando experiências em diversos contextos profissionais; ir ‘investindo’ na construção de uma trajectória profissional sem que esses contextos lhe proporcionassem ainda uma base laboral minimamente estável. A sua ‘revelação’ pareceu-me notável e importantíssima, pela transparência, ao mencionar aspectos que muito habitualmente se escondem. Com a sua franqueza, contribuía para estilhaçar a imagem retocada de carreiras em que os projectos se sucedem e encadeiam de uma forma muito ‘natural’, sem períodos de inactividade ou de ausência de rendimentos, ajudando-nos a questionar as ‘histórias de sucesso’ construídas em torno dos percursos artísticos.

Busca de modelos alternativos/horizontais de trabalho:

“A Something Great é uma sociedade que eu tenho com outra pessoa” – Não encontramos correspondência imediata no quadro jurídico português. Na Alemanha – a Something Great opera a partir de Berlim – trata-se de uma ‘GBR – Gesellschaft bürgerlichen Rechts,’ uma espécie de ‘sociedade civil’ que consiste na fusão de pelo menos duas pessoas jurídicas como sócios, que, através de um acordo de parceria, se obrigam mutuamente a promover a realização de um propósito comum da forma especificada pelo contrato. A forma que o Rui encontrou para exercer a profissão é uma estrutura de produção, na prática uma empresa, em que, por força do seu modelo de governança, traduzido num acordo de parceria legalmente vinculativo “as decisões só podem ser tomadas a dois. (...) Embora nós façamos alguma divisão de áreas de responsabilidade, ela mais financeira, eu mais estratégica, na verdade começámos assim, mas na prática partilhamos tudo, eu também faço administração, também faço planos financeiros, etc. Achamos que a assinatura tem de ser dos dois e isso só acontece se não dividirmos as áreas a régua e esquadro.” E, tal como já temos vindo a notar em modelos mais complexos que este, para operar segundo modelos horizontais e colaborativos não basta desejá-lo ou ir navegando na informalidade da gestão quotidiana: a par da reflexão, as *regras* são a prática crítica a que já aludimos. Neste caso, Rui não confundiu a inclinação horizontalista com o vazio decisório que poderia pôr em causa a continuidade da estrutura (como vimos, num caso com características muito distintas, na Manyone).

Ressalvamos contratualmente por referência à minha situação de fundador que, se nos separarmos, sou eu quem tem direito a continuar o nome da Something Great.

Tal como no caso da Agência 25, a forma jurídica não impede a tentativa de implementarem uma aproximação a uma ideia de colectivo que segue uma lógica de cooperação e mutualização, embora menos marcada que outros casos que analisamos:

Recebemos um fee de cada artista, nem todos pagam, isso depende de uma apreciação dos recursos que têm. Mas a ideia é construir um colectivo, sermos um colectivo, no sentido em que todos nos apoiamos. Isso constrói-se a partir da gestão global de recursos que fazemos, e da liberdade de congregar os artistas de que gostamos, independentemente dos recursos de que dispõem ou de onde estão baseados.

O seu testemunho também nos ajuda a recuperar as reflexões acerca do enquadramento da política cultural. Apesar de, no seu caso, não desejar necessariamente poder aceder aos financiamentos públicos (operam no modelo em que os artistas têm financiamento público à criação artística e eles são um suporte complementar “para dar visibilidade, dar espaço para os trabalhos se desenvolverem, e melhorar a sua sustentabilidade económica”), não deixa de considerar que é necessária maior pluralidade em termos das modalidades de apoio, com implicação directa nos modelos organizativos e de produção:

Os poderes públicos têm de reconsiderar [esta situação de] financiarem predominantemente a criação, e também têm de se especializar: apoiarem a criação, a produção, a difusão, a estruturação; financiarem a dimensão organizativa e estrutural das companhias, e não apenas em financiar o espectáculo. Para além de investir onde já investiram, de terem mais cuidado com a vida dos projectos, com o arquivo, com o legado...

Rui não tem dúvidas de que ainda há tensões e equívocos a ultrapassar na relação entre criadores e produtores:

Acho que essa coisa das hierarquias atrapalha mesmo muito. Tento trabalhar numa linha horizontal: artista, produtor, programador. A lógica é que cada um faz o que sabe, contribui a partir da sua área/visão. Detesto quando um artista me vem dizer acho que tens de falar com esta pessoa, e aquela pessoa, quer dizer, ele já está a dizer-te como fazeres o teu trabalho.

Défi ce de especialização

A experiência e o modelo em que Rui e a Something Great tentam operar sublinha a necessidade de especialização e sub-especialização da produção. Dado sobretudo atenção à difusão e gestão de carreiras, estão “mais focados nas trajectórias do que em espectáculos/obras”, não fazendo produção executiva, isto é, “não acompanhamos quotidianamente a construção dos espectáculos”. Crítico de um sistema ‘produtivista’, afirma a ironia de esta ‘orientação para os produtos e os resultados’ (os espectáculos) ser justamente o que fragiliza os projectos artísticos no plano económico. Defende que é preciso “construir visibilidade, gerar receita através das vendas, permitir que os trabalhos cresçam e amadureçam artisticamente, sem estarem sempre de criação em criação.” É nesse trabalho de ‘produção-curadoria’, especializado na trajectória e na circulação dos espectáculos que Rui e a Something

Great estão empenhados. Na medida em que combinam essa especialização com a “liberdade de congregar os artistas de que gostamos”, aproximam-se francamente do conceito de *practice-based producer*, trabalhando sobretudo num tipo de projectos que lhe interessa e que pré-definiu. O portefólio de projectos em que se envolve corresponde à sua ‘prática artística’ enquanto produtor, no sentido de que resultam da sua investigação e especialização constante.

Défice de reflexividade

A conversa terá de continuar, já que Rui sublinha que estes momentos de reflexão são cada vez mais fundamentais:

Precisamos de ter tempo, para dialogarmos, para nos conhecermos, se for só fazer, fazer, fazer, ficam pelo caminho as relações, o amor pelos trabalhos, e de facto fica tudo muito mecânico. Sem tempo não haverá transformação.

L’ Amicale: produção como prototipagem

A L’ Amicale descreve-se como uma “cooperativa de produção e de projectos” que “mutualiza os meios (de produção, administração, difusão, logística) para criar formas transversais, entre as artes performativas e visuais.” Em todos os seus textos de apresentação é patente a sua inclinação para os “questionamentos estéticos e económicos”, bem como a afirmação do carácter político da sua forma cooperativa, que traduzem numa lógica de “apoio mútuo e solidariedade”. Para além disso, é muito explícita (e, por isso, relativamente excepcional) a forma como a produção surge articulada em todos os seus textos programáticos, postulando-a como um “terreno de reflexão” e afirmando a intenção de se constituírem como uma plataforma onde as relações “entre a equipa de produção e os artistas/criadores de projectos” podem ser “claras e simétricas”. Este ‘discurso público’ (que tem correspondência nas suas práticas internas) é revelador dos constrangimentos que reconhecem no binómio criação-produção e da sua determinação em ultrapassá-los. Com efeito, os pressupostos que anunciam contrariam o lugar de *subordinação* da produção, mostrando-se empenhados em criar “relações claras e simétricas”;

combatem a *invisibilidade* da produção, ao enunciá-la e problematizá-la nos textos de apresentação, onde afirmam: “cada criação artística está em parte contida na forma como é fabricada: o contexto de produção e desenvolvimento são os dados que a equipa inteira (...) deve ter para deles se apropriar”; e refutam o *pragmatismo* que lhe é comumente associado, ao reconhecer a complexidade da área e o trabalho intelectual e experimental que pressupõe: “Um trabalho de análise, de acompanhamento e de prototipagem impõe-se antes de encontrar o ângulo certo para abordar a produção de um determinado projecto”¹⁴⁵.

Conversei com Martine Thévenet, cujo papel na estrutura é múltiplo: como produtora, gestora, administradora, conselheira, durante um dos confinamentos ditados pela pandemia Covid19. Se o trabalho de ‘prototipagem’, de descoberta do melhor formato para produzir um determinado projecto artístico (a produção e a gestão como heurística, *he las!*) são o que mais a entusiasma, não hesita em sublinhar que, durante os períodos de maior isolamento durante a crise pandémica, a ‘solidariedade’, o ‘estar juntos’ foi o mais importante acerca de pertencer à L’ Amicale. “Não estás sozinho”, poderia ser o mantra destas estruturas. Mas a entrevista levar-nos-ia também às dificuldades dessa aventura colectiva.

Um dos pontos que Martine Thévenet reconhece como mais frágil de todo o projecto é o difícil equilíbrio, do ponto de vista dos recursos de tempo e dinheiro, entre a dedicação de produtores a cada projecto artístico (fundamental, segundo Martine, para assegurar uma relação intensa entre artista e produtor), o tempo que isso exige e a necessidade de contar também com produtores dedicados à estrutura e a todos os artistas. É que, se inicialmente a L’ Amicale foi fundada, em 2010, por três artistas (Antoine Defoort, Julien Fournet et Halory Goerger), conta agora com cerca de oito na sua órbita. Esse alargamento, que corresponde, temporalmente, também à entrada de Martine na estrutura, traduz a intenção dos seus fundadores de efectivamente se constituírem como uma plataforma de encontro, “é um acto simbólico para incluir as pessoas”, para ampliar a “lógica anti-competitiva”. No entanto, coloca desafios muito relevantes à estrutura, em termos da sua capacidade de expansão e do equilíbrio que tem de garantir. Na perspectiva de Martine, “o número actual de artistas envolvidos é mais ou menos o limite em termos da capacidade e da fluidez do trabalho.”

¹⁴⁵ Citações a partir de textos programáticos no seu *website*, acessível em <https://www.amicale.coop/>

De onde vem esta vontade de partilha? Apesar de a L' Amicale ter hoje, sobretudo fruto do 'sucesso' e percurso internacional de um dos primeiros trabalhos dos seus fundadores, 'Germinal', uma "identidade artística muito forte", não parece ser esse o móbil fundamental. Aliás, à semelhança da SPIN, os artistas da L' Amicale podem ter percursos completamente autónomos, assim como podem, de vez em quando, colaborar. "Os projectos artísticos são assinados por cada um dos artistas, a produção é que é da L' Amicale." A força da sua 'imagem' externa é, pois, mais um resultado indirecto da visibilidade do seu trabalho e de alguns dos seus espectáculos do que algo que persigam. "Nunca escrevemos um 'manifesto' a clarificar qual é, exactamente, a identidade da L' Amicale", afirma, recusando entrar numa lógica "de branding". Mas Martine admite que, por muito que as suas identidades e trajectórias sejam distintas, "estas pessoas estão juntas porque têm uma ligação – uma ligação estética e política", uma espécie de 'afinidade de tom'. É um tema sempre delicado, o da identidade artística quando percursos e interesses individuais convergem para uma estrutura colectiva. Mas Martine é peremptória: "É possível ser parte de um grupo e ainda ser autónomo, não tem de ser uma coisa ou outra", uma convicção de 'autonomia colectiva' que partilham com a SPIN. É, portanto, menos um 'programa estético' do que uma 'federação de artistas', que se constituem, tal como outros exemplos que temos vindo a analisar, como *projecto continuado, como escudo e como ecologia*.

[São] *razões políticas e éticas, que enviam um sinal claro. É uma visão de mundo, de não estares só no teu cantinho, é teres pares, é seres mais forte enquanto grupo, é acerca de solidariedade, de se apoiarem uns aos outros, intelectual e financeiramente.*

A mutualização de recursos é importante e um ganho evidente, mas não tão determinante quando o sistema de apoio mútuo que estabelecem e a lógica de partilha e de discussão que permanentemente alimentam. Uma vez mais, a política está aqui ancorada sobretudo na forma, e não no conteúdo. É traduzida na forma como se organizam, mais claramente do que no que produzem ou nos temas que abordam. Nesse sentido, pode ser também encarada como uma forma suprema de garantir liberdade artística, ao permitir aos artistas uma ancoragem política visível, mas deixar ao critério dos seus interesses criativos a incorporação dessa ancoragem nos espectáculos/performances que concebem.

A meio do trajecto, a L'Amicale passou do estatuto legal de associação para o de cooperativa¹⁴⁶. Para Marine, tratou-se sobretudo de uma afirmação política, tendo em conta que, na prática, já operavam segundo um modelo mutualista mesmo quando ainda eram, juridicamente, uma associação. Nessa altura (antes de 2017), já usavam publicamente a designação de 'cooperativa de projectos' e já tinham, por exemplo, apenas uma conta bancária para os três artistas, quer se tratasse de proveitos do projecto de apenas um deles, de projectos de dois, ou de projectos colectivos. Era uma "mistura de companhia com colectivo". Esta situação de 'mistura' inicial, e a posterior transição para o estatuto de cooperativa, terá estado, em parte, relacionada com a reconfiguração que se dá após a saída de um dos fundadores [Halory Goerger], mas prende-se, em grande medida, com a complexidade da relação da estrutura com o sistema de financiamento francês, que está desenhado para o sistema 'um artista=uma companhia' e perante o qual a L'Amicale tem lutado sempre para manter a possibilidade da sua existência. Até agora, tem-no conseguido, embora seja evidente o esforço 'malabarista' a que são constantemente obrigados. Uma vez que não eram permitidas candidaturas coletivas nem de estruturas de produção, para aceder aos financiamentos estruturais [correspondentes aos apoios sustentados em Portugal] a L'Amicale teve de redigir uma exposição solicitando autorização para receber financiamento em nome dos três artistas, enquanto continuava a operar colectivamente. Martine diz que, actualmente, "a questão do acesso ao financiamento enquanto cooperativa continua complicada". Para continuarem a beneficiar de financiamento estrutural do Ministério da Cultura francês, têm de fazê-lo "enquanto companhia, nos nomes de Antoine e Julien 'com outros artistas associados', que foi a forma que encontrámos de lidar com esta situação." Isto implica que o montante recebido é distribuído internamente, revertendo uma parte para os projectos artísticos de Antoine e Julien, e o resto financiando a estrutura comum a 8 ou 9 artistas, sistema que Martine apelida de "muito generoso" da parte do Antoine e Julien. Neste aspecto, o sistema em que operam simultaneamente *resiste e confirma* o fenómeno de isomorfismo institucional. *Confirma*, na medida em que os critérios de financiamento público da criação artística efectivamente condicionam o seu *modus operandi*, obrigando-os a funcionar em desajuste entre o seu modelo jurídico

¹⁴⁶ Transformação idêntica à da Companhia 3/8, que passou, após 14 anos de actividade, de associação cultural para cooperativa, tentando desse modo colmatar uma "lacuna" entre a estrutura administrativo-legal e o seu *modus operandi* (Hamidi-Kim, 2014).

e de governança e os mecanismos de concretizar a recepção de financiamento; mas, simultaneamente, *resistindo* a adaptar a sua estrutura para que seja totalmente compatível com o modelo implícito no mecanismo de financiamento, isto é, insistindo no modelo cooperativo apesar de ele não ser encorajado – ou sequer admitido – no enquadramento de política cultural actual. A sua experiência a este respeito é idêntica à das estruturas de produção, que também não são, na maioria das vezes, um modelo organizativo favorecido pelos sistemas de apoio às artes.

A mudança de estatuto jurídico, há cerca de quatro anos, terá conduzido a uma clarificação dos aspectos organizacionais, na medida em que implicou discutir e definir um modelo de governança, pelo caminho reforçando as duas práticas críticas que assinalámos anteriormente – *regras e reflexão*:

Criámos diferentes ‘colleges’ (grupos) de pessoas, de acordo com a sua prática e envolvimento na cooperativa. (...) A cada três meses temos um ‘collegium’ em que se junta toda a equipa, todos os artistas, e um representante de cada um dos ‘colleges’ (grupos) para pensar em questões estratégicas.

Martine não esconde que este modelo de trabalho colectivo “é mais lento do que ter apenas uma cabeça a decidir”, mas considera-o “mais rico”, mesmo que por vezes sintam que o trabalho administrativo, o cuidar da organização, é por vezes demasiado, ameaçando o tempo disponível para dedicar à produção artística em si: “temos de ter um cuidado contínuo para não transformar isto num enorme elefante, numa organização burocrática”. Talvez a chave para irem logrando manter esse equilíbrio seja a experimentalidade que colocam no processo:

Todos os anos mudamos alguma coisa, estamos sempre a inventar novas formas de trabalhar. Isso tem as suas desvantagens, porque muitas vezes não chegamos a ver o resultado de determinadas decisões que tomamos, porque no ano seguinte já estamos a tomar outra decisão diferente, é um processo de questionamento constante. É um modelo super experimental.

Martine está consciente dos desafios dessa reinvenção constante mas ela está, de facto, em linha com o programa a que se vinculam, quando dizem, “Fazemos questão de definir a nossa actividade como artesanal. É o que ela é”. Esta abordagem experimental, quando combinada com o entendimento que têm da produção enquanto tarefa que implica “uma prototipagem”, ou seja, uma actividade que compreende uma especulação conceptual em torno dos ‘modos de produzir,

pode ser interpretada como mais uma evidência da possibilidade de processo de profissionalização ‘genuína’ de Kettner (2014), segundo a qual se valoriza o ‘conhecimento especializado’, por oposição ao stock de procedimentos que todas as profissões acumulam. Dito de outro modo, a combinação entre criação e produção que forjam está mais dependente do ‘*como fazer*’ (abordagem criativa, primado do pensamento estratégico) do que no ‘*que fazer*’ (abordagem procedimental, primado da execução). A abordagem da produção/gestão como ‘artesanato’ dialoga, igualmente, com o argumento, que já avançámos anteriormente, de que se não há homogeneidade na arte, não pode existir homogeneidade nos modos de a produzir ou organizar.

Por fim, a análise do lugar da produção e da gestão no caso da L’Amicale não fica completa sem referência à especificidade do seu modelo cooperativo. Segundo o princípio da participação económica dos membros, em que estes contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente, “todas as pessoas empregadas permanentemente na L’Amicale são automaticamente cooperantes”. Quanto aos contratos que não são fixos, diz Martine, “se foram colaborações regulares são também convidados a fazer parte da cooperativa, a subscreverem capital e assim participarem no destino na cooperativa.” Ela própria integra a cooperativa, o que, no seu entender “muda o sentido de responsabilidade sobre a estrutura”. Neste contexto, a existência de contratos de trabalho entre artistas e produtores não resulta necessariamente numa lógica de *serviço interno*, uma vez que todos detêm formal e efectivamente a estrutura, e todos têm a possibilidade – e responsabilidade – de co-determinar o seu destino. Neste modelo, são naturalmente activadas as dimensões críticas da *reflexividade* (pelo imperativo constante de reflexão estratégica em torno da missão, da estrutura e dos projectos em que se envolve) e a da *agência* (através da distribuição de poder e dos mecanismos democráticos de tomada de decisão).



Capítulo 4 —
a etapa crítica
da gestão cultural

Tendo reconstituído, ainda que brevemente, o percurso de aparecimento e integração das profissões de produção e gestão cultural no campo artístico (Cap. 1), podemos considerar a sua prática situada – no contexto das estruturas de artes performativas (Cap. 2) – como uma prática sujeita a dinâmicas contraditórias. Se, por um lado, verificamos que a trajetória progressiva de legitimação da área é inquestionável, por outro, confirmam-se algumas falhas e incongruências sinalizadoras dos défices de *reflexividade, profissionalização e especialização* que subsistem. Se detectamos tendências persistentes que colocam a produção num lugar de *invisibilidade, subordinação e pragmatismo*, não é menos verdade que esse lugar da profissão tende a ser desafiado dada a crescente consolidação de um universo de profissionais, no qual os pares se reconhecem e associam; no qual cresce a formação especializada; no qual ocorrem processos individuais e colectivos de tomada de consciência. Para além disso, num contexto externo – especialmente o pós-pandémico – que convida à mudança de paradigmas no sector cultural e artístico, é assinalável a crescente pertinência das experiências organizativas diferenciadas (Capítulo 3), nas quais a produção e a gestão assumem, frequentemente, outro lugar, chamando a si uma variedade de papéis e identidades. Ora, se a estes sinais contraditórios juntarmos alguns discursos críticos que, embora de forma dispersa, começam a surgir, podemos argumentar que a gestão cultural se encontra, hoje, a atravessar uma ‘etapa crítica.’

No Capítulo 1, não hesitámos em situar nos anos noventa a etapa de emergência da gestão cultural em Portugal. Mas se afirmamos agora que teremos entrado na sua fase crítica, já não circunscrevemos geograficamente essa temporalidade, uma vez que a mesma – com incidências diferentes – é discernível em pontos diversos (Europa, EUA, América Latina), algo que decorre, por um lado, do facto de os processos de profissionalização da área (com datas de início bastante distintas entre países e continentes) se encontrarem, hoje, praticamente concluídos ou suficientemente maduros e, por outro, dos efeitos de vários desafios globais no exercício da profissão, que – justamente por serem fenómenos globais – atingem a gestão cultural enquanto prática, independentemente do estádio de consolidação do campo neste ou naquele território. Faz sentido estabelecer um paralelo com a designação que Reid (2015) utilizava para a etapa mais recente da cronologia que explorámos – ‘reconceptualização’, já que sobrevive ao cruzamento com o olhar de autores de diversas proveniências geográficas e ritmos de desenvolvimento do campo, mesmo que lhe atribuam outros epítetos. Ao afirmar que entramos agora

na fase crítica da produção e gestão cultural, adoptamos o qualificativo ‘crítica’ no seu duplo sentido: crítica, por um lado, porque potencialmente decisiva face ao rumo futuro destas profissões (definitivamente afirmando-se como ferramenta da tecnocracia cultural ou, em sentido oposto, emancipando-se enquanto prática); e, por outro, etapa crítica na medida em que coincide com uma fase em que “os gestores culturais (...) procuram reivindicar uma clarificação e um posicionamento face à sua profissão” (Kettner, 2014: 95). Em rigor, reportamo-nos agora sobretudo à busca de um posicionamento em relação à profissão, uma vez que as tentativas de clarificação já vinham acontecendo há mais tempo e já lhes prestámos atenção (Cap. 2). Com efeito, se até agora as poucas reflexões que surgiam em torno desta área se dedicavam a esclarecer *o que fazem* os produtores e gestores culturais, na actualidade começam a suceder-se as tentativas de reflectir acerca do *por que fazem*. Estas tentativas dialogam com uma das nossas interrogações iniciais: quais os fundamentos éticos e críticos da prática diária de produtoras e gestoras? Corresponderá esta etapa crítica a uma evolução das preocupações *ontológicas* acerca da gestão cultural para preocupações *deontológicas*? As discussões em torno da profissionalização a que aludimos anteriormente, a partir da sociologia das profissões, apontam para a consolidação de um ‘sistema de valores’ como uma das características de uma ‘profissão’, pelo que é compreensível situar nesse ensejo alguns discursos críticos que iremos destacar. Mesmo que estes discursos não se constituam sempre como ‘meta-reflexões’ acerca do próprio campo da produção e gestão cultural e da sua profissionalização, são incisivos em apontar problemas éticos e potências críticas com que estas se confrontam. Ao combinarmos reflexões aparentemente dispersas ora acerca dos dilemas de estruturação da oferta formativa dedicada, ora acerca dos bloqueios institucionais do campo, ora acerca do imperativo descolonizador, cuidamos de tentar sistematizar um conjunto de vozes que, parece-nos, podem ser interpretadas como estando a convergir para compor um ‘discurso crítico’ da gestão cultural.

4.1 As vozes que vêm do sul

Uma das mais potentes críticas da gestão cultural contemporânea tem origem no ‘Sul’. No Sul geográfico que identificamos com facilidade, mas também numa ideia de Sul, mais poético-política do que determinada pela sua posição relativa no mapa, enquanto “espaço poético para outros diálogos” (Vicini, 2019:9). Começemos por atentar nas críticas que o Sul geográfico, particularmente a América Latina (designação em si mesma não isenta de conflitos) tem vindo a realizar, até porque, como veremos mais adiante, elas são particularmente relevantes para um país como Portugal. Com efeito, na América Latina, a gestão cultural é crescentemente questionada enquanto categoria imposta – à semelhança de tantos outros aspectos políticos e económicos – por interesses externos à profissão, particularmente devido ao seu entrosamento com a introdução do neoliberalismo nos anos 90 e à forte influência espanhola (de la Vega Velástegui, 2020). Segundo estes autores, a hegemonia da gestão cultural, tal como surgiu e foi adoptada, terá tornado invisíveis outras abordagens baseadas em referenciais práticos e teóricos alternativos que há muito existiam na região, designadamente práticas comunitárias de gestão de projectos com origem na animação sócio-cultural. Segundo Escribal, esta abordagem, de pendor mais comunitário, teria conhecido “um desenvolvimento considerável em Espanha e na América Latina até ao surgimento da gestão cultural como narrativa nos anos 1990” (2021:4). Hernández Montesinos, gestor cultural catalão que vive e trabalha no Equador, acusa mesmo: “[a] maior parte dos gestores culturais ficou-se pela pura administração do existente (...)”, perguntando onde terá ficado o desígnio da transformação social da comunidade. (Hé Hernández Montesinos, citado por Román, 2011:14). Da Argentina, chega-nos a denúncia de que estas profissões teriam estado, no início, muito ligadas à corrente teórica da gestão cultural desenvolvida em Espanha no final dos anos oitenta/anos noventa, principalmente pela Universidade de Barcelona, com um perfil economicista e

administrativo (Rucker, 2012). Este modelo, continua Rucker, terá sido “exportado” para os países latinoamericanos e estes ‘compraram-nos’, sobretudo porque não tinham feito um desenvolvimento teórico próprio daquela área e portanto sentiam essa falta como uma falha” (Rucker, 2012:148). Não se trata apenas de uma acusação genérica em termos dos modelos que terão sido adoptados e decalcados do Ocidente, mas de uma consistente análise dos efeitos duradouros da mentalidade e da apropriação colonialista. Tanto José Luis Mariscal Orozco (2012), como Castiñeira de Dios (2006) ou Paola de la Vega Velástegui (2020), a partir do México, da Argentina e do Equador, respectivamente, apontam claramente as políticas de cooperação internacional como cúmplices com a promoção de modelos de gestão oriundos da potência dominante do momento, os EUA. Mais concretamente, de la Vega Velástegui critica as operações de criação de um “espaço cultural iberoamericano”, sobretudo a partir de instâncias como a Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, a Secretaría General Iberoamericana, ou a Organización de Estados Iberoamericanos, que acusa de, sob a capa de um discurso acerca das ‘reparações’ devidas pelo tempo do colonialismo, efectivamente ter beneficiado largamente as pretensões expansionistas das indústrias culturais espanholas e, genericamente, os mercados europeus (2020:112). Castiñeira de Dios (2006:90) fala mesmo numa “fascinação acrítica” que a intervenção da ex-potência colonizadora Espanha terá suscitado em diversos países da América Latina. No mesmo sentido seguem os reparos de Orozco, que afirma que essas organizações têm por base “modelos desenvolvimentistas e patrimonialistas da gestão cultural” (2012:24), e de Escobar, que considera que [a gestão cultural na América Latina] “está colonizada por instrumentos herdados pelas políticas desenvolvimentistas e tecnocráticas”, sendo falsamente apresentada como racional e universal (Escobar, 1996, citado por de La Vega Velástegui, 2020:124).

Estas críticas podem compreender-se se recordarmos que conhecemos, nos anos 80, a ascensão de correntes tecnocráticas como o ‘New Public Management’ na Inglaterra de Thatcher, transformada, mais tarde, em ‘evidence-based policy’ e, porventura, na actualidade, na obsessão com ‘os impactos’. Trata-se da introdução e persistência da tecnocracia, segundo a qual as sociedades devem, para prosperar, organizar-se segundo princípios de ordem técnica. Assim, a dimensão técnica da política é crescentemente valorizada, criando estruturas de poder em que os técnicos tomam decisões, ou em que as decisões políticas são suportadas em aspectos técnicos. Argumenta-se que a gestão cultural, ao nascer nesta época,

não pôde evitar ser contaminada por estas correntes, aparecendo mesmo como uma “ferramenta despolitizada” (de la Vega Velástegui, 2020:120) ao serviço da construção de um aparelho cultural que acompanharia a consolidação das democracias. A porta de entrada destas influências externas terá sido, argumenta, a formação de recursos humanos especializados, com a organização de cursos de formação de gestores culturais no âmbito de programas de cooperação espanhola. Assim, a gestão cultural era introduzida no continente sul-americano como “um instrumento técnico de fins modernizadores” (2020:115). Contida nesta crítica concreta estão duas ideias que nos importam aqui: a ideia de que a gestão cultural enfrenta actualmente uma crise de sentido, ideia que corroboramos neste estudo e, especificamente, detalhamos neste capítulo; e a ideia de que a aparição da gestão cultural na América Latina “não foi espontânea nem neutra”, mas antes uma categoria que ganhou força nos anos noventa (não por acaso, também considerada a década determinante para a sua implantação em Portugal, como vimos), a reboque da consolidação dos projectos modernizadores do Estado, de pendor neoliberal. Segundo estes discursos críticos, ter-se-á dado o caso de a racionalidade técnico-instrumental que permeava os currículos dos cursos de formação em gestão cultural se adequar sobremaneira ao desígnio de modernização do Estado – a utilização interdisciplinar de conhecimentos técnicos, vistos como objectivos, universais e neutros contribuía para a validação do projecto modernizador do sistema cultural, em pleno apogeu pós-ideológico. Nota Pedro Azancot:

“(…) a gestão cultural é filha – tardia, desnutrida e malcriada – do século XX. (...) Gerir cultura, e fazê-lo segundo pressupostos lógicos, até científicos em certa medida, converteu-se num sintoma de modernidade, de maturidade e solvência crítica. Não importa que os princípios, as metodologias e as práticas cheguem a parecer dispersas (...); o que é relevante é que gerir a cultura parece certificar um escalão satisfatório de progresso (...)”¹⁴⁷.

A crítica destes processos sobrevive mesmo ao cruzamento com outras tradições político-culturais: na Rússia o conceito de gestão cultural (e a profissão de ‘cultural manager’) é considerado um conceito estrangeiro, tendo sido introduzido como uma alternativa à “burocracia cultural de tipo Soviético” (Tchouikina 2010:76). Isto ter-se-á passado, igualmente, nos anos 90, e terá sido, à semelhança do que

¹⁴⁷ Recurso web, sem data, acessível em: www.proyectoatalaya.com

aconteceu em outros países, incluindo Portugal, igualmente acompanhado de um processo de institucionalização de políticas culturais que sofriam “influências externas’ no sentido da sua liberalização (ibidem, 79). Também na Rússia se atribui aos cursos de formação promovidos por organizações internacionais (caso da Open Society Institute, da Fundação Soros) um papel decisivo na adopção de um ‘espírito empreendedor’ de que estas novas identidades profissionais seriam expressão perfeita. Tchouikina que, tal como nós, levou a cabo um conjunto de entrevistas semi-biográficas a gestores culturais (russos), revela que, por exemplo, o pensamento ‘por projecto’ seria totalmente desconhecido nas actividades culturais soviéticas e que muitos gestores culturais olham hoje para esse contacto com modelos estrangeiros, a que terão sido sujeitos nos anos 90, com desconfiança: para eles, tanto a mentalidade de projecto como os concursos individuais, por exemplo, introduziram princípios de competição que ameaçam o “espírito colectivista numa organização cultural” (Tshouikina, 2010:83). A mesma investigação revela-nos o testemunho de uma jovem gestora cultural da remota Sibéria, segundo a qual, depois de ter participado num seminário realizado na Holanda em 1999, ela e os seus colegas “começaram a designar-se gestores culturais” (ibidem, 84). Estabelecemos um paralelo com as questões de instabilidade da nomenclatura que analisámos anteriormente: segundo estes autores, autointitular-se ‘gestor cultural’ adquiria agora um significado diferente. Diz de la Vega Velástegui: “definir-se como gestor cultural era ser ‘moderno’. Se te apresentasses como animador sócio-cultural eras considerado antigo” (2020:116), afirmação corroborada por Bólan (2012:23), bem como por Veas (2012), reflectindo, por sua vez, acerca do Chile. Novamente, é interessante notarmos até que ponto a década de noventa foi determinante em países tão diversos, incluindo, como vimos, em Portugal. Roberto Veas também situa nos anos noventa a entrada da gestão cultural no mundo cultural chileno, a par da reconversão dos até então denominados “trabajadores de la cultura”, agora transformados em gestores culturais (2012:125), a par do desenvolvimento de uma nova institucionalidade cultural com a criação do “Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”. Neste ponto, não nos importa apenas registar a confluência destas portas de entrada da produção e da gestão cultural, mas assinalar a emergência da sua crítica. Como nos revela Rucker, recentemente “xs gestores culturais da América Latina começaram a rever as suas práticas, e com o apoio do trabalho crítico de investigadores (...), começaram a sistematizar as suas experiências. Isto permitiu (...) disputar a noção hegemónica de gestão cultural (...) valorizando

o contexto, onde as instabilidades democráticas e a profunda desigualdade social propõem desafios diferentes dos meramente administrativos.” Nesse processo, os gestores culturais da América Latina ter-se-ão aproximado das redes de cultura comunitária, de colectivos de economia solidária, etc., embora subsista, na sua opinião, alguma identificação da profissão com a gestão até porque, continua Rucker, “o momento político [de viragem neo-liberal] na Argentina terá favorecido o ressurgimento da gestão cultural na sua acepção hegemónica: “uma vez que agora falar de política é mal visto, opera-se o deslocamento semântico para a gestão.” (Rucker, 2012:147). O posicionamento da área numa etapa crítica torna-se claro na nossa interpretação quando Rucker afirma que os gestores culturais “[devem] ser cada vez mais protagonistas dos sentidos e práticas que disputam (ibidem:155), algo que Gisele Nussbaumer¹⁴⁸ articula como “contra-gestão”, ao denunciar que a gestão cultural “está alinhada com a perspectiva produtivista neo-liberal” e “não enfrentou o machismo, o racismo, o capacitismo, entre outros ‘ismos”” (comunicação oral em seminário online, 2021). A partir da Costa Rica, Sylvie Durán refere o esforço de reintegração e des-hierarquização que a gestão cultural deve fazer (2012:18) e Daniele Sampaio¹⁴⁹ exprime a sua convicção de que a produção e a gestão cultural serão capazes de elaborar “respostas sensíveis e criativas” às agendas ao serviço da “democracia, da diversidade cultural, do respeito à vida, dos direitos das mulheres, das pessoas negras, das populações indígenas, das mais de 250 línguas faladas no Brasil, das comunidades lgbtqi+, do desenvolvimento sustentável, dos rios, das florestas, e por aí vai”. Daniele Sampaio, produtora cultural activa no campo do teatro experimental e de pesquisa brasileiro, reflecte justamente essa exigência (com origem na prática) de que estas profissões não se limitem a viabilizar recursos e contextos para a produção artística, mas o façam ampliando e repolitizando, de certa forma, a sua esfera de actuação.

São, portanto, diversos e bastante claros os reptos para a gestão cultural se reposicione face “à leitura mercantilista da actividade cultural” (Castineira de Dios, 2006:92) e aos resíduos colonialistas das políticas culturais, questionando quais foram e continuam a ser os efeitos do neoliberalismo nas práticas culturais da América Latina, e de que modo podem os gestores culturais lidar “não apenas com

¹⁴⁸ Intervenção oral durante seminário online “Diálogos em Gestão Cultural”, realizado nos dias 1 a 3 de Março de 2021, não publicada.

¹⁴⁹ Em comunicação oral [não publicada] durante o seminário “Modos de Produzir – Artes Performativas em Transição”, realizado online no dia 30 de Outubro de 2021, org. CEIS20-UC.

os desafios políticos contemporâneos mas também com o legado omnipresente do colonialismo” (Henze e Escribal, 2021:1). É nesse sentido que estes autores defendem a emancipação da gestão cultural na região, em vez de perseguir os modelos desenvolvidos no Norte (Europa e América). Para isso propõem que se avance no diálogo entre os ‘Sules’, a fim de aprofundar as trocas entre lugares que têm muitas semelhanças entre si e que podem colaborar para promover uma nova ‘epistemologia da sustentabilidade’. Esta união funda-se na ideia, segundo Henze e Escribal, de que “apesar do compreensível cepticismo em relação aos conceitos cunhados e formados fora da região”, os debates permanentes da gestão cultural na América Latina acabam por constituir uma espécie de “ponto de partida comum (...) para as práticas que partilham desafios similares, entre os quais o centralismo, a baixa priorização pelos sistemas políticos, orçamentos modestos, etc.”. Este ‘ponto de partida comum’ que os autores identificam entre vários países da América Latina parece-nos perfeitamente extensível a Portugal, tendo em conta as tensões e défices que temos vindo a assinalar. Com efeito, os produtores e gestores culturais que se constituírem como ‘praticantes reflexivos’ (Schön), encontrarão pontos em comum com estas vozes ‘vindas do sul’ que, entre outras coisas, criticam a crescente profissionalização da gestão cultural pelo seu foco excessivo nos aspectos técnico-económicos; partilham uma sensibilidade relativamente à herança colonial comum; e ambicionam construir novos paradigmas e narrativas.

Tal como muitos destes países (Brasil, Argentina, México, Chile, Uruguai...), também em Portugal os processos de configuração das novas profissões de produção e gestão cultural se deram, como vimos, de forma acelerada, após a eclosão da democracia, não tendo acompanhado o desenvolvimento paulatino das políticas culturais, como aconteceu noutros lugares, designadamente naquele que é um dos referentes mais habituais em termos de organização da cultura, a França. Também em Portugal conhecemos transformações de ‘animadores sócio-culturais’, herdeiros das lutas culturais emancipatórias da revolução de Abril, em gestores culturais. As questões levantadas por estes autores e profissionais latino-americanos são, por isso, relevantes se quisermos pensar acerca destas matérias no contexto português, no qual ainda se negoceiam as memórias e implicações de uma relação colonialista com o Brasil e com países africanos. Uma ocorrência recente no plano da política cultural nacional atesta a pertinência e actualidade destas reflexões: a propósito do lançamento de uma polémica ‘raspadinha’ para financiar a recuperação do património, a actual Ministra da Cultura, Graça

Fonseca, afirmava¹⁵⁰ que “a lotaria do património é um instrumento muito popular em países como por exemplo a França”. Repetia, assim, um velho mantra da política cultural portuguesa: a ideia é boa *porque em França também fazem assim*. Ora, tendo presentes as críticas que acabámos de expor, não deixa de ser questionável que a França – que durante tantos anos e por tão boas razões foi o modelo fundacional dos modos de organização e inscrição social e política da cultura na Europa – continue a ser ‘a’ referência para Portugal. Se acompanharmos a reflexão crítica e contra-hegemónica que Orozo, Castineira de Dios, de la Vega Velástegui e outros estão a construir, encontraremos razões para questionar: será que não admitimos que possam existir exemplos a seguir noutras latitudes, designadamente, fora da Europa e do espaço norte-ocidental? Mas o episódio a que fazemos referência, pese embora circunstancial, ilustra igualmente outro dos pontos críticos da gestão cultural actual segundo os autores que temos estado a seguir: as reminiscências tecnocráticas deste campo. Confrontada com objecções face à medida em questão, Graça Fonseca diria que podemos estar descansados porque “irão ser avaliados os seus impactos”. A obsessão com os impactos (Belfiore, 2013) ganha aqui novos contornos. Conseguir medir ou argumentar acerca do ‘impacto’ de um projecto já não surge apenas como pré-condição para o poder implementar, mas um salvo-conduto para o pôr em andamento, ou seja, ‘a medição do impacto’ é menos uma ferramenta do que uma ideologia, confundindo-se o *resultado concreto* de uma acção, ou de uma política, com a sua *adequação ideal*, no plano ético, sociológico, político. Trata-se de confundir os fins com os princípios, o que nos reconduz à ideia de ‘crise de sentido’.

Às críticas da deriva utilitarista, tecnocrática e neoliberal vêm juntar-se reptos pela descolonização da gestão cultural, entendida numa perspectiva ampla: decolonial, *strictu sensu*, mas também interseccional: considerando as suas implicações nas lutas feministas, por exemplo, considerando as questões de género, e inscrevendo-se decisivamente nas lutas por justiça social e ambiental.

A necessidade de descolonizar a gestão cultural processa-se, pelo menos, a dois níveis: o da prática, e o discursivo. Relativamente a este último, é evidente que “os conteúdos oriundos da América Latina estão sub-representados na literatura e no discurso de gestão e de política cultural” (Henze e Escribal, 2021:1), mas não

¹⁵⁰ <https://expresso.pt/sociedade/2021-05-18-Graca-Fonseca-e-a-polemica-Lotaria-do-Patrimonio-Varios-paises-tem-paises-que-acreditam-na-capacidade-de-os-cidadaos-tomarem-decisoes-8e3b7046>

constituirá um excesso dizer-se que também estão particularmente ausentes as vozes do campo oriundas de países do Sul em geral, como é o caso português¹⁵¹. A língua é, aliás, um dos terrenos em que as questões da descolonização se colocam. É sobejamente conhecida a afirmação-provocação do artista croata Mladen Stilinovic (1992): “An artist who does not speak English is not an artist”. A sua afirmação pode ser interpretada como sendo, na verdade, menos acerca da língua propriamente dita do que da desigualdade dos processos de globalização e competição à escala planetária, e da hegemonia anglo-saxónica. Ainda assim, não deixamos de convocar o “global English”, expressão cunhada por Michael Toolan em 2007, como uma das arenas em que pode jogar-se a descolonização da gestão cultural. Acompanhamos Jacobsen (2018) na necessidade de problematizar o uso do inglês na esfera da gestão de projectos culturais (e especificamente nos projectos de cooperação transnacional) não enquanto língua franca, mas enquanto língua de legitimação. Jacobsen alerta para as implicações críticas do uso do inglês (por exemplo, nos processos de candidatura ao título de Capital Europeia da Cultura) alegando que o mesmo inclui mas também exclui, e que o seu uso mais ou menos proficiente cria novas hierarquias. Vários autores (Jacobsen 2018; Henze 2020; Morato & Zamorano 2018) são peremptórios em afirmar que “a literatura e os recursos [dedicados à gestão cultural] provêm predominantemente do ‘Norte Global’, cujas narrativas não se adequam em muitas partes do mundo” (Henze 2017:80), o que, para além da desigualdade evidente e dos problemas que essa desadequação pode gerar, significa igualmente que o nosso conhecimento sobre gestão cultural é não só desequilibrado, mas também incompleto. Outro dos aspectos que contribuirá para esse desequilíbrio ou incompletude é o facto de nos suportarmos desproporcionadamente, do ponto de vista epistemológico, nas formas estabelecidas de conhecimento, não reflectindo e incorporando um amplo escopo de práticas que estão actualmente nas margens do campo profissional (Silva, em Henze), designadamente aquelas que assentam no ‘wet knowledge’, isto é, o conhecimento surgido das experiências vividas (Jay Griffiths citado por Jessica Huber, RESHAPE, 2021: 209).

Na sua tarefa reflexiva e de-colonizadora, a gestão cultural terá então de problematizar as suas práticas e pressupostos, questionando a sua associação à ideia de

¹⁵¹ Na verdade, a opção por conduzir esta investigação a partir do contexto português e de redigir em língua portuguesa este livro resulta justamente da consciência de sub-desenvolvimento e sub-representação que urge superar, objectivo para o qual pretendemos, mesmo que de forma limitada, contribuir.

‘progresso’, ponderando, por exemplo, as suas responsabilidades nas dinâmicas de ‘internacionalização’ das artes, e repensando os currículos dos programas (Saha, 2013; Dragisevic, 2018) que formam estes profissionais da cultura, de forma a construir uma ‘base de conhecimentos descolonizada’ (Henze 2020: 53). É justamente o tema da formação de produtores e gestores que abordaremos de seguida.

4.2 Dinâmicas e dilemas da formação em produção e gestão cultural

Conforme pudemos ver no Capítulo 1, o ritmo de expansão da oferta formativa na área da produção e da gestão cultural foi extraordinário e deu-se em estreita correlação com dinâmicas ‘exteriores’ às necessidades do campo, tanto em termos da sua coincidência temporal com a introdução de políticas de pendor neoliberal como na sua correspondência com a própria institucionalização do sector da cultura no seio do Estado moderno. De facto, se pode dizer-se que as actividades de produção e gestão cultural têm raízes históricas profundas (no sentido de que sempre terá existido, de uma forma ou outra, a necessidade de ‘organizar’ a cultura), é indiscutível que é na modernidade que estas profissões se organizam socialmente, sobretudo a partir do reconhecimento universal do direito à cultura – passando a cultura, desse modo, a ser um campo de acção que pode e deve ser operacionalizado por meio de políticas e de modelos específicos de intervenção. A resposta formativa que acompanhou esta evolução transporta, por isso, as marcas destas influências externas, que ganham particular relevância dado o (ou em resultado do) sub--desenvolvimento epistemológico da área. A *invisibilidade*, o *pragmatismo* e o *défice de reflexividade* a que aludimos anteriormente são aspectos que o ensino especializado da área tem tido, também, dificuldade em superar.

Inicialmente, os conhecimentos desta área adquiriam-se, como vimos, por via da experiência – é a fase ‘auto-didacta’ de que fala Cunha (2007:140), assente na lógica de ‘learning by doing’ e na criação de ferramentas *ad hoc* para resolver os problemas organizativos concretos com que os profissionais se iam deparando. No período seguinte, a oferta formativa expandiu-se a partir de um conjunto de formações,

conferências e seminários que, embora estivessem longe de ser sistemáticos, constituíram uma etapa decisiva – a que Melendo chama acertadamente ‘formação’ (citado por Ana Luz Barrios, 2014:122). Mas é no período de consolidação da oferta e do surgimento de respostas especializadas no ensino superior e politécnico que nos concentramos agora, pois é nessa fase que seria expectável que se tivesse produzido um ‘amadurecimento’ da área que problematizasse o seu papel e lugar, e que, porventura, ‘corrigisse’ os excessos utilitaristas que ainda são discerníveis nas tendências formativas do campo. Porém, na actualidade, são mais fortes os sinais de que esse amadurecimento não terá acontecido plenamente. José Márcio Barros, por exemplo, aponta¹⁵² a necessidade de clarificar o que entendemos por ‘formação’, uma vez que, segundo o autor, chamamos actualmente de ‘formação’ várias práticas que, em rigor, “são acções de informação e disciplinamento técnico-comportamental, sem qualquer preocupação com a condição de sujeitos em situação de pensar e agir com a cultura”. Segundo Barros (2021) e Brkic (2009) subsumimos a formação, processo amplo e complexo do ponto de vista conceptual, na informação, matéria-prima sobretudo de ordem prática necessária ao desempenho das profissões de produção e gestão cultural, resultando em propostas formativas “estreitas”, que assentam desproporcionalmente na “experiência prática” de alguns professores/profissionais e que, sobretudo, não “preparam os alunos para novos modos de fazer as coisas” (Brkic, 2009:3):

Quando dou aulas ou formações, é muitíssimo comum que as entidades promotoras (quer sejam fundações privadas a operar no campo cultural, organismos do Estado ou instituições do ensino superior) me contactem no sentido de fornecer aos seus alunos conhecimentos ‘práticos’ acerca da profissão. Invariavelmente, convocam os ‘sucessos’ da minha experiência profissional, ao mesmo tempo que sublinham que seria útil que focasse a minha abordagem na ‘angariação de financiamentos’ e em ‘casos práticos de produção’. Normalmente, neste ponto, entro numa discussão-negociação com a entidade que formulou o convite, no sentido de alargar o espectro (e o número de horas) da formação a ministrar, procurando que incluía, a par desses ensinamentos práticos/técnicos, uma reflexão acerca do que dá origem e/ou valida as práticas ‘bem-sucedidas’ que me incentivam a partilhar com os destinatários. Mesmo durante as aulas/formações, sempre que começo, perante os alunos, a desconstruir a ideia de que eu – por

¹⁵² Em intervenção oral [não publicada] durante seminário online “Diálogos em Gestão Cultural”, realizado nos dias 1 a 3 de Março de 2021, não publicada.

ter efectivamente já elaborado e ‘ganho’ um par de candidaturas a apoio no contexto nacional e internacional – ‘sei’ fazer candidaturas, noto que se instala, temporariamente, uma certa desilusão. Muitos agarravam já a caneta, prontos a tomar notas acerca dos ‘truques’ para fazer candidaturas que os transformariam em ‘bons’ produtores/gestores. Felizmente, a maioria das vezes acabamos não só a discutir como se estruturam processos de financiamento de projectos culturais, mas também ter conversas que exploram os sentidos mais profundos do que pode significar, afinal, ser uma ‘boa gestora cultural’.

Barros ilumina o aspecto que nos parece essencial: a falta de historicidade da formação na área, em que, sobretudo em contextos de “baixa institucionalidade das políticas culturais”, domina a oferta de formação tática e descontínua, com temporalidades formativas estreitas e em que a competência é vista como uma espécie de resultado do activismo individual (Brkic, 2009; Barros, 2021; Brasil, 2005) – veja-se, em Portugal, a profusão de ofertas de cursos curtos de ‘financiamento de projectos culturais’¹⁵³ e análogos. Se cruzarmos estas dinâmicas formativas com o diagnóstico que fizemos (Cap. 3) do excessivo entendimento pragmático da área, percebemos que o que está em causa é, de facto, a persistência de uma ‘miopia’ (Sampaio, 2020:40) em torno da função de produtores e gestores como funções meramente executivas, por um lado, e a própria ideia de que executar, isto é, *fazer*, não comporta uma dimensão reflexiva; algo que, como vimos, é sobejamente refutado pelas experiências e práticas desses agentes. Na esteira de Sampaio, convocamos a problematização que Richard Sennett faz da relação entre actividades ‘mentais’ e actividades ‘práticas’. No entendimento do autor (2009), *fazer é pensar*. Sennett procura evidenciar a presença do pensamento tanto em tarefas simples como complexas, sublinhando a inseparabilidade entre ideias e práticas (2009:20). Ora é justamente esta relação dialéctica entre ‘ideias e práticas’ que tem sido debilmente transposta para os percursos formativos especializados, a julgar pelos testemunhos que recolhemos, pela evidência empírica, desde logo pela configuração disciplinar dos cursos existentes. Os percursos formativos na área das artes performativas permanecem fortemente duais (em termos da separação efectiva dos ‘ramos’ de criação e produção, por exemplo) e, no caso da produção/ /gestão, tendencialmente focados no desenvolvimento de aspectos técnicos e

¹⁵³ Diversas plataformas têm apostado em cursos deste tipo, como a Gerador (<https://gerador.eu/escola/>) ou o IPCI (<https://ipci.pt/course/workshop-candidaturas-projectos-culturais/>), e propagam-se iniciativas focadas nas questões de financiamento, muito concentradas na dimensão informativa: <http://casadematheus.com/agenda/cancelado-financiamento-organizacoes-projectos-culturais/>

práticos de ‘apoio’ à esfera artística, dificilmente se encontrando evidências do hibridismo e da complexidade que, como temos vindo a analisar, a área comporta. Para além disso, não é fácil encontrar na oferta formativa eco das questões críticas que analisamos no segmento anterior. Se enquadrarmos esta reflexão no espectro mais amplo da formação em artes performativas, podemos estabelecer um paralelo com o diagnóstico que Radosavljevic (2021) faz da formação em teatro no Reino Unido. Segundo a autora, a maioria das escolas especializadas (o equivalente aos nossos ‘conservatórios’, hoje, escolas superiores de teatro e dança) terá, historicamente, insistido numa formação que privilegiava uma abordagem mais “baseada em competências do que uma abordagem intelectual”¹⁵⁴, focada no aprimoramento de conjuntos de competências técnicas e nas perspectivas de empregabilidade dos estudantes, ao contrário das universidades que terão começado a oferecer cursos de teatro com maior ênfase na dimensão de pesquisa/experimental, e mais atentos, do ponto de vista das discussões que os seus currículos oferecem, às exigências “políticas, culturais, estéticas, filosóficas e técnicas do século XXI”, no qual temas como “a identidade, as alterações climáticas, os extremismos ou as migrações colocam novos desafios” à criação teatral. A hipótese que Duska Radosavljevic levanta a propósito da formação de fazedores de teatro e encenadores é pertinente para a análise do ‘lugar’ da produção e da gestão: “será que ainda precisamos de profissionalização no teatro, e de que tipo?”. De facto, já tínhamos perguntado (cf. pág. 101) se a gestão cultural não teria chegado tarde à reivindicação profissional. Essa interrogação ganha, agora, outra profundidade graças à hipótese de Radosavljevic, uma vez que o corolário do seu questionamento implica acolher a possibilidade de se viver actualmente a ‘desprofissionalização’ do teatro¹⁵⁵. Este desencontro entre os fundamentos críticos, especulativos, experimentais, da prática artística e a sua conformação a um conjunto de competências operativas não é novo, tendo já Shannon Jackson, a propósito do campo dos estudos de teatro e de performance, notado a sua proximidade à “prática” e, portanto, a sua potencial “profissionalização não-académica” (2001:91). Tendo em conta o processo evolutivo da área da produção e da gestão, e a forma como entrou no ensino, parece-nos claramente que este fenómeno pode ser extensível a estas profissões.

¹⁵⁴ Em comunicação oral [não publicada] durante o seminário “Modos de Produzir – Artes Performativas em Transição”, realizado online no dia 30 de Outubro de 2021.

¹⁵⁵ É importante notar que, para Radosavljevic, este fenómeno de desprofissionalização não é necessariamente negativo, encerrando potencialidades em termos de inovação e de superação de constrangimentos de *gate-keeping* do campo.

Como vimos, porém, no caso da produção e da gestão, a tensão entre competências práticas e intelectuais deve-se, em primeira instância, à prevalência de um entendimento neutral da gestão, como conjunto de instrumentos técnicos (Byrnes, 2009; Bendixen, 2000), e, em segunda instância, a um entendimento estereotipado “repetido nos livros didáticos” de que a gestão cultural se “baseia numa forte distinção entre conteúdo e forma (...) sendo apenas responsável pela ‘mediação’, mas não pelos conteúdos artísticos ou outros, que são apresentados de forma independente (Kettner, 2014:102)”. Para Kettner, “[n]ão se trata de os gestores culturais quererem competir com os artistas. O que se passa é que, segundo esse entendimento, é suprimida a visão (...) de que o significado das formas simbólicas e os seus modos de comunicação se modificam mutuamente” (*idem, ibidem*). Para além disso, mantêm forte preponderância sobre o campo os discursos que posicionam a gestão cultural como uma área de concentração da gestão como outra qualquer (Bendixen, 2000; Byrnes, 2009). Brkic argumenta mesmo que essa se mantém uma das tendências de estruturação da formação nesta área, devedora dos textos fundacionais como o de Byrnes (1992, reed. 2009), a que já aludimos – é a tendência “[o] mesmo que gerir qualquer outra coisa: copiar da gestão empresarial”, na expressão de Brkic (2009:2).

De facto, um entendimento da possível interdependência e influência mútua entre a dimensão artística *strictu sensu* e a dimensão organizativa parece ser, de facto, uma noção totalmente contemporânea, constituindo-se como um desafio – ou uma superação – da ideia de modernidade como processo de racionalização do mundo, de que a burocracia seria a evidência iniludível, conforme famosamente argumentou Max Weber. Com efeito, sabemos que a dimensão administrativa será constitutiva da própria profissão de ‘gestão cultural’, pelo menos considerando a sua ligação umbilical à origem do Estado moderno e ao aparato administrativo que o mesmo implicou, rumo a um regime político comandado pela lei e independente dos desejos do monarca. Adorno, que escreveu abundantemente acerca da relação entre cultura e administração, tinha da cultura o entendimento de que era a ‘mais elevada e pura’ actividade humana, de tal modo que não devia ser alterada por nenhuma consideração táctica ou técnica. A esfera organizativa (‘administração’, na linguagem do autor e do seu tempo) seria, assim, em Adorno, concebida como utilitária e subordinada, do domínio do instrumental. A administração não seria autónoma, como em teoria é a cultura: dependeria dos fins que lhe são impostos. Este entendimento pareceria justificar a persistência da polarização que

subsiste entre as esferas da criação e da produção, com a devida actualização do vocabulário que lhe dá corpo. Porém, os paradoxos e as contradições que Adorno reconhece na dialéctica cultura-administração impedem uma visão tão linear de uma subordinada à outra. Até porque, ainda segundo Adorno: "... prejudicamos a cultura se a planeamos e administramos; mas se a abandonarmos a si mesma, fica ameaçada a possibilidade dos efeitos e da própria existência da cultura." (Adorno, 1971:70, citado por Bolán e Bonilla, 2012:9). Ou seja, ao olhar para a relação da cultura com a administração, Adorno observa como evidente a sua inseparabilidade. Argumenta que, pese embora a sua aparente oposição, a sua relação é indissolúvel, pelo que devem ser pensadas em conjunto, inclusivamente para se poder pensar uma política cultural. "Quem fala de cultura fala também de administração, quer queira quer não", diz Adorno em 1971 (Bolán e Bonilla, 2012:7). Não se trata, portanto, de esquecer a matriz racionalista de qualquer campo da gestão, mas de problematizar, na actualidade e não enjeitando a historicidade do campo, o desejável equilíbrio entre 'arte' e 'gestão', entre 'conteúdo' e 'forma', entre 'ideia' e 'prática'¹⁵⁶. A problematização a que nos referimos implica não apenas a superação desta dicotomia, mas uma atenção aos possíveis sinais de distorção da sua relação, designadamente por força do aumento incessante da dimensão administrativa. Daqui se deduz que, na contemporaneidade, as actividades de produção e de gestão deverão resistir duplamente ao pragmatismo hegemónico: por um lado, no sentido de se manterem constitutivamente imbricadas na esfera artística/criativa; e, por outro lado, no sentido de garantirem que a valorização da componente organizativa das artes e da cultura não resulta em distorções, uma vez que os excessos de subordinação à ordem tecnocrática podem implicar 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). Décadas depois de Adorno ter expressado estas preocupações, em linha com o olhar pessimista que lançava sobre o destino da cultura nas sociedades ocidentais, os seus alertas permanecem válidos. Mas a forma como são interpretados continua a ser ambivalente. Se, por exemplo, Lapierre alerta para o "combate perpétuo contra a tendência normal e legítima da gestão para aplicar

¹⁵⁶ Ressalve-se que estas expressões não são, evidentemente, equivalentes, mas correspondem às múltiplas formas como vem sendo abordada a mesma questão dialéctica.

uma lógica de organização, burocratização e racionalização” (2001:8), Kettner, como nós, revela-se mais interessado em argumentar que a manutenção da visão binarista – criação vs. produção, cultura vs. administração – (de que o ‘combate perpétuo’ de Lapierre faz eco...) pode fazer com que o campo da gestão cultural se transforme numa “ideologia tecnocrática” (2014: 103), pelo que defende que a área necessita urgentemente de uma ‘teoria reflexiva’. É nesse ponto que a recente entrada do campo no universo da academia revela as suas fragilidades, dada a manifesta e ‘complexa antipatia entre cultura e administração’ (Belfiore, 2012:25), dada a obsessão do campo de estudos de cultura em justificar-se através do ângulo da sua ‘utilidade’, num ‘pacto Faustiano’ (Bennet, 1998:5), e dadas as limitações dos métodos de ensino baseados em concepções porventura ultrapassadas de ‘profissionalismo’ (Radosavljevic, 2021).

De facto, a orientação tecnocrática dos planos de estudos no campo da gestão cultural tem de ser considerada no espectro mais amplo das artes e das humanidades, em que a formação em produção e gestão cultural se insere. A esse respeito, Yúdice (1999:14) observa que “as universidades e as organizações artísticas recorrem crescentemente a uma defesa pragmática das Humanidades e da cultura”, seja “por pressões auto-impostas seja por pressões impostas pelos financiamentos no sentido de terem impacto e serem úteis para a sociedade ou para a economia” (Belfiore, 2013:24). Para além deste pragmatismo excessivo e da redução da formação a mínimos informativos de que fala Barros, aponta-se como outra fragilidade dos estudos neste campo: o “excesso de gerencialismo genérico”. Mesmo reconhecendo os ‘empréstimos’ que a gestão cultural fez, na sua fase de emergência, a partir da ciência da gestão propriamente dita, aponta-se crescentemente a necessidade de esta passar a ter “conteúdos próprios que diferenciem a gestão da cultura da gestão de outros domínios” (Martinell, 2001:27). Complementarmente, numa demanda que de novo faz eco das reflexões de Adorno, reclama-se que a formação em gestão cultural não aconteça desconectada da discussão sobre políticas culturais (e vice-versa), dada a inequívoca influência das políticas culturais sobre os modos de produção, e dado o risco de, com essa omissão, se de empobrecerem e superficializarem os processos próprios da esfera organizativa e de produção e se dificultar a construção de competências mais complexas.

É, de facto, uma exigência de superação da etapa de emergência da área, em que se “aceitavam acriticamente ideias e noções sem questionar a sua aplicabilidade ou relevância” (Dragisevic, 2018:10). Hoje, são mais audíveis as vozes que denunciam

que a gestão cultural está num “crescimento desordenado a reboque das suas conexões com as áreas comerciais, como o entretenimento ou o marketing”; que exigem que a gestão cultural transcenda o seu carácter de execução de projectos, não se limitando a ser o agente facilitador de uma “mera participação consumista”; e que recordam que o campo deve ser pensado no plural para evitar conceber a gestão cultural “como acção civilizatória linear e universal” (Lacarrieu, M. e Álvarez, M. 2008:30). Parece, portanto, que se a gestão cultural surgiu com a modernidade, o seu amadurecimento implicará uma ruptura pós-moderna.

Um último prisma que é útil considerar em termos das dinâmicas e dilemas com que se confronta esta área do ponto de vista das respostas formativas, é o da sua cabal inscrição enquanto disciplina académica. Desde logo, parece ser cada vez mais relevante que se invista em metodologias pedagógicas, uma vez que, como sugere Barros (2021), a formação em gestão cultural é maioritariamente realizada por não-educadores. Ora, gerir um projecto não transforma alguém automaticamente num educador para a gestão cultural, pois fica em falta, como vimos, a sua componente reflexiva, correndo riscos de permanecer como improvisos discursivos sobre empreendedorismo e protagonismo – risco a que já aludimos na abertura deste segmento.

A estabilização das respostas formativas, designadamente a partir das instituições de ensino superior e politécnico, enfrentará ainda outro dilema directamente relacionado com os debates ‘ontológicos’ que temos acompanhado acerca das profissões da produção e da gestão cultural: o de decidir se a área deve dar origem a um grau de licenciatura, ou se deve evoluir e robustecer a sua presença enquanto área de estudos pós-graduados (Brkic, 2009). O debate, de que não encontramos eco em Portugal, entronca no carácter pluridisciplinar do campo, que produziu as trajetórias “múltiplas e pessoais” que testemunhámos no Capítulo 2 – e obriga-nos a interrogar se essa diversidade é uma força ou uma fraqueza, se é constitutiva do campo ou se terá correspondido a uma etapa de emergência e transição, durante a qual não existiam respostas formativas especializadas. Martinell (2008:272) está convencido de que “não podemos definir a gestão cultural como ciência, nem encontrar uma estrutura epistemológica própria”. Para este autor e gestor cultural, a gestão cultural é uma resposta às necessidades de uma sociedade complexa, e é, inequivocamente, de natureza pluridisciplinar”, pelo que não seria conveniente a estruturação de um grau de licenciatura neste sector. Para Martinell, o que é importante é a existência de estudos de terceiro ciclo (pós-graduações e mestrados)

dedicados a diferentes aspectos da gestão cultural, já que assim se garantiria que “a estes níveis de especialização se poderia aceder a partir de uma diversidade de disciplinas que, de alguma maneira, mantiveram o sector da gestão cultural dentro desta visão ampla e transversal que fomenta a relação entre diferentes formações básicas disciplinares” (2001:7). Brkic (2009) entende que ambas as vias são válidas, desde que, sublinha, a preparação dos alunos preveja uma sólida formação artística, um entendimento acerca dos movimentos artísticos e culturais contemporâneos, a par de uma abordagem interdisciplinar e intercultural à gestão de projectos, e que se reforcem as suas competências de pesquisa (2009:6). Ora, argumenta, uma formação tão exigente dificilmente é compatível com ciclos de formação muito curtos, ou com estratégias que colocam os artistas e os futuros gestores/ produtores em esferas separadas, defendendo o autor que ambos sejam colocados frequentemente em situações de aprendizagem colaborativa e interdisciplinar – já que é essa aliança que terão, justamente, de saber alimentar no futuro. Já Milena Dragisevic, não comentando explicitamente acerca do nível/grau a que deve corresponder o estudo da gestão cultural, sublinha o caminho percorrido nas últimas décadas, ressaltando que ainda subsistem, na academia, muitas dificuldades de aceitação e validação da área (2018:8) mas que começam a surgir os primeiros doutorados e que no campo das publicações científicas, por exemplo, o progresso, embora lento, também é discernível¹⁵⁷. Milena considera mesmo que o ensino de gestão cultural pode ser visto como um “acto de resistência”. Por um lado, em face do “conservadorismo” da academia que tende a reconhecer “apenas disciplinas já estabelecidas nas ciências sociais e é muito relutante em aceitar cruzamentos com a pesquisa baseada na prática e com a pesquisa artística”; por outro, como resistência ao “capitalismo académico que valoriza excessivamente as abordagens baseadas no mercado” (2018:10), sendo que Milena sublinha mesmo a discreta substituição da palavra ‘cultura’ por ‘gestão de indústrias criativas ou empreendedorismo criativo’¹⁵⁸. Considerando o escopo da nossa investigação, não é possível avançar decisivamente em termos da opção pela estruturação da área enquanto ciclo de

¹⁵⁷ Algumas evidências dos progressos lentos do campo em termos de investigação científica: a revista científica ‘ENCATC Journal of Cultural Management and Policy’, por exemplo, ainda não tem, actualmente, reconhecimento da Web of Science. Já o ‘International Journal of Arts Management’ obteve recentemente esse estatuto. O ENCATC criou mesmo um fórum para investigadores emergentes na área, o Young and Emerging Researchers’ Forum, bem como um prémio, o ‘ENCATC Research Award’ para a melhor investigação na área.

¹⁵⁸ Fenómeno perfeitamente identificável também em Portugal. Veja-se: “Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas”, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto; “Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas”, na Universidade Católica Portuguesa, “Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura”, no ISCTE, entre outros.

estudos de licenciatura ou de nível pós-graduado, apresentando ambas as hipóteses vantagens face às debilidades que apontamos. A análise que fazemos permite-nos, porém, apontar a importância da inscrição desta área no contexto acadêmico, e da sua consolidação enquanto campo de investigação, como uma das formas de oferecer resistência à abordagem utilitária e reducionista da área, a par da importância de considerar a criação de contextos formativos que juntem artistas e produtores/ /gestores num ambiente de aprendizagem colaborativo e interdisciplinar.

4.3 Gestão cultural como crítica institucional

Um outro conjunto de discursos críticos dos modos de produção e gestão de artes performativas debruça-se menos sobre questões epistemológicas ou conceptuais, e mais sobre os contextos operativos da produção e da gestão, concentrando-se ora nas assimetrias que compõem a relação entre artistas e instituições, ora numa série de ‘bloqueios’ institucionais, mesmo que, como já referimos, as suas reflexões não se constituam necessariamente como ‘meta-reflexões’ acerca do campo, constituindo antes, na maioria das vezes, críticas a práticas situadas. Uma vez que o campo tem falhado a conceptualização e a sistematização do seu tronco epistemológico, não será de estranhar que alguns debates determinantes não sejam identificados como sendo os debates fundamentais da área, surgindo ‘apenas’ como críticas a determinadas práticas ou contextos. A leitura agregada que aqui estamos a propor é o que nos permite colocar a hipótese de que as críticas dispersas das circunstâncias operativas da produção e da gestão das artes apontam para a possibilidade de o exercício da gestão cultural – e os seus fundamentos – poderem constituir uma modalidade de crítica institucional. É certo, porém, que o conceito de ‘crítica institucional’, cunhado no campo das artes visuais, não tem correspondência tão abundante nas práticas das artes performativas (Mestre, 2016:9). De facto, se considerarmos o primeiro movimento da crítica institucional (Sheik, 2006), ocorrido nos anos 50 e 60 e protagonizado por figuras como Michael Asher, Hans Haacke ou Daniel Buren, constatamos que este se concentrou sobretudo nas condições do museu e do campo das artes visuais, ambicionando transgredir as rígidas estruturas institucionais. Mais tarde, o que a bibliografia dedicada apelida de ‘segunda vaga de crítica institucional’ passaria a olhar o envolvimento na instituição como inevitável (Raunig 2009:9), e a discutir mais

aprofundadamente as ‘práticas instituintes’ (Raunig) e os processos de atribuição de valor. Postulamos que é, a partir dessa ‘segunda vaga’, perfeitamente plausível considerar estas querelas não apenas segundo uma perspectiva estrita da história da arte, mas enquanto tensões que inevitavelmente se produzem entre a arte e os *mecanismos da sua organização*, e, nesse sentido, enquanto querelas e tensões afins à da produção e da gestão cultural. A ideia de que os modos de produção e gestão actuais estão, de algum modo, esgotados e carecem de reformulação foi avançada, por exemplo, por Hesters no seu diagnóstico recente da relação entre artistas e organizações de apoio – nele a investigadora identifica claramente “a necessidade de mudança institucional” (2019:10). Os termos em que o faz deixam claro que não se trata ‘apenas’ de um lamento acerca das condições *externas* à produção artística, mas de um mal-estar que atinge o próprio tecido institucional que se dedica a apoiar e a viabilizar a criação artística. O facto de essa ‘necessidade de mudança’ se dirigir, em primeira instância, aos próprios agentes culturais, produz um desconforto que muitos já vêm assinalando: “As pessoas que trabalham nas instituições culturais sentem que fazem tudo pela arte e pelos artistas. Ao mesmo tempo, os artistas sentem que estão no fundo da pirâmide”, resume Sarah Vanhee (citada por Hesters, 2019:9). Por estarem totalmente implicados nos processos e modelos de apoio às artes e aos artistas, as produtoras e gestoras podem sentir este desconforto de forma particularmente aguda, como nos dá conta ET3:

O sistema vai colapsar. (...) Agimos quotidianamente como se existisse uma salvaguarda que aconteça o que acontecer estaremos protegidos pelo nosso discurso, discurso esse que fomos profissionalizando. (...) Estamos numa bolha gigante. (...) 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.

Todos estes discursos e ‘desabafos’ convergem para densificar as conversas que há muito já se escutam nos corredores de encontros e seminários, em trocas informais entre pares – conversas acerca da necessidade de transição das instituições e organizações artísticas. Pode mesmo dizer-se, acompanhando Jesús Carrillo (2018) que o debate acerca da instituição voltou, na forma de “desafio urgente para a imaginação política e horizonte necessário num momento de extrema vulnerabilidade social e de acelerada deslegitimação dos dispositivos políticos do sistema” (2018:217).

Exemplos desta inscrição dos debates em torno da produção e da gestão cultural no campo da crítica institucional têm-nos chegado frequentemente dos países onde o modelo das companhias e, especificamente, do teatro de repertório (ainda) é organizacional, económica e simbolicamente dominante, como a Polónia (Keil, 2021) ou a Alemanha, onde Thomas Schmidt (2020) tem vindo a produzir uma crítica daquilo que considera ser uma ‘crise’ profunda do sistema teatral alemão. Entre outros aspectos, Schmidt aponta como razões para a “estagnação teatral” as “falhas estruturais” que, na sua análise, decorrem da “excessiva dicotomia entre o domínio artístico e o da gestão”, de “instrumentos de gestão ultrapassados e insuficientes” bem como de “insuficientes competências psicológicas e de gestão ao nível das direcções” (Schmidt, 2020:6). Concretamente, Schmidt acusa o ‘modelo concentracionário’ do director artístico e propõe, em alternativa, a exploração de uma “gestão cultural holística e crítica (...) que englobe de forma integral as dimensões artística, administrativa e de gestão” (9). Na sua reflexão acerca da figura do ‘produtor criativo’ (que abordámos nos capítulos anteriores), Schmidt advoga a sua introdução e reforço no sistema teatral [estatal] alemão (58), a partir da valorização dos perfis profissionais de direcção de produção, inspirado pelo papel que os produtores podem assumir tanto no cinema como em algumas organizações no teatro e dança independentes. A especificidade e amplitude da sua reflexão prende-se com as mudanças que julga pertinentes serem introduzidas no denso sistema teatral alemão, e dela não podemos dar aqui conta de forma extensa. Mas é deveras relevante atentar no paralelo que estabelece entre o ‘lugar’ que os produtores e gestores podem ocupar numa organização (que Schmidt vê como, desejavelmente, mais profissionalizado e mais entrosado com a esfera artística, partilhando com os directores ou encenadores a liderança das estruturas) e a possibilidade de transformação institucional, já que considera que “a estrutura, a identidade e a cultura organizacional do teatro têm de mudar” (9). Considera mesmo que a crescente profissionalização [de produtores e gestores] não só não impede a liberdade artística como a pode reforçar (124), naquilo que entende ser uma “situação *win-win* clássica” (131). Segundo Schmidt, “o objectivo da gestão cultural deve ser sempre a mudança cultural” (30), pelo que sublinha a importância da “reflexividade dos processos de gestão” (33).

Ora, ao explorar os efeitos de um potencial reforço dos produtores, directores de produção e produtores criativos nas estruturas organizacionais de um teatro, parece-nos que Schmidt aponta para essa possibilidade de exercer a produção

e a gestão não enquanto mero exercício de proficiência técnica, mas enquanto lugar de transformação das condições organizativas de produção da arte. Nesse sentido, a sua análise pode ser relacionada ao trabalho de Behnke (2010), que utiliza extensivamente a biografia e trajectória profissional de Harald Szeemann para dela extrair significados em termos da função e representações dos curadores, que em muitos aspectos Behnke equipara aos gestores culturais. Recorda uma entrevista feita a Szeemann na qual, interrogado acerca de qual era a sua profissão, Szeemann terá dito: “Sou um administrador, um amante sensível de arte, escritor de prefácios, bibliotecário, gestor, contabilista, animador, perito financeiro, diplomata e por aí fora” (Grammel 2005, 11), uma definição multiforme que não seria estranha a nenhum dos nossos entrevistados do campo da produção e gestão. Para Behnke, essa auto-representação de Szeemann sinaliza “um gesto diferenciador em relação ao sistema de profissões burguês, baseado na especialização” (Behnke, 2010:29). Ao recuperar a história de uma exposição seminal organizada por Szeemann em 1969, Behnke situa a actividade curatorial de Szeemann num novo lugar, uma vez que este terá usado o seu amplo conhecimento do meio artístico para decidir cooperar com um grupo de artistas que ainda não estavam estabelecidos, tendo forjado não só os *meios mas o formato* certo para a sua apresentação. Com isto, Szeemann terá conseguido ao mesmo tempo um reposicionamento do seu papel de curador, tornando-o mais visível, “institucionalmente independente, freelancer, semelhante à liberdade artística” (Behnke, 2010:32). Assim, a descrição que Szeemann fazia do papel do curador – nos anos 70, recordemos – era, na óptica de Behnke que recentemente a revisitou, “anti-institucional, anti-burguesa e sobretudo emancipatória” (Behnke, 2010:37). A sua interpretação da postura de Szeemann é relevante para nós na medida em que, através dela, demonstra que Szeemann seria, à época, uma espécie de ‘impresario’ académico, “cuja rede é composta maioritariamente do conhecimento das correntes artísticas e menos de filantropos ricos das classes altas” (Behnke, 2010:38), funcionando como um ‘impresario’ dos artistas e nesse sentido introduzindo um “uso nomádico da instituição” (Behnke, 2010:38). Como vimos (Cap. 1), o ‘impresario’ antigo accionava sobretudo as suas ligações ao campo empresarial e político – enquanto que Szeemann terá recorrido sobretudo ao conhecimento e familiaridade que tinha com o *campo artístico* – e especificamente do nicho de artistas emergentes. Deste modo, Behnke considera que Szeemann “profissionaliza o impresario ao permitir que este aja com base na sua *competência estética*.” Mas Behnke também detecta na acção de Szeemann

características de gestor ou de empreendedor, vendo-o como um protótipo de um novo tipo de trabalhador cultural, cujo trabalho envolve “pensamento conceptual e orientado para o projecto, e a gestão empreendedora do mesmo” (Behnke, 2010:39). Para além de ser mais um testemunho da hibridez destas profissões, a reflexão de Behnke pode ser considerada a partir da lente da gestão cultural enquanto (possibilidade de) crítica institucional, revisitando a figura de Szeemann como alguém capaz de identificar as tensões existentes numa determinada configuração de forças e “agir no sentido de subverter a sua forma de articulação” (Mouffe, 2013:66). Ao fazê-lo, opera uma reconfiguração importante do campo de acção desses agentes, cujas ligações à institucionalização da cultura não os condenariam, afinal, a *modos de fazer* institucionalizados. Se, para Raunig, “uma prática instituinte (...) não se opõe à instituição, mas abandona a institucionalização” (2016:15), argumentamos, no mesmo sentido, que as práticas da gestão cultural podem operar de forma não institucionalizada ou mesmo anti-institucional. O mero enquadramento dos seus projectos e até a origem da sua profissão no quadro institucional não impede processos de experimentação institucional genuínos – Carrillo diz mesmo que a única condição é que por trás deles estejam “gestores e gestoras dotadas da ética e da inteligência adequadas” (2018:225).

A possibilidade de fazer o ‘uso nomádico’ da instituição de que falava Behnke fica explícita de modo contundente na decisão do ‘gigante curatorial’ Documenta Kassel de passar a curadoria da iniciativa em 2022 a um colectivo indonésio (ruangrupa) cujo ‘ethos’ radica justamente na construção de “novos modelos” baseados em “colectivos interdisciplinares”, em que a “arte encontra o activismo social e a gestão”. O colectivo mobilizou outros colectivos artísticos para a curadoria e organização do evento, tendo por base o conceito de ‘lumbung’, expressão indonésia para um celeiro de arroz comunitário. Mas ‘lumbung’ não é apresentado como conceito curatorial ou metáfora para um determinado programa artístico, mas antes como “um modelo artístico e económico enraizado em princípios como coletividade, partilha de recursos comuns e distribuição igualitária”, que ambicionam incorporar “em todas as partes da colaboração e da exposição” e que querem que tenha “impacto em todos os aspectos”: curatoriais, de auto-imagem e de estrutura. Já não parece ser suficiente que um programa artístico elabore, directa ou indirectamente, uma determinada crítica – é agora a *totalidade* do contexto de produção artística que é mobilizado e activado – traduzindo-se claramente na possibilidade de todas as esferas que participam no processo artístico (e não apenas

os seus elementos ‘criativos’) se posicionarem e reinventarem enquanto esferas de crítica institucional¹⁵⁹. São, efectivamente, diversos e cada vez mais frequentes os contextos em que os processos de produção e gestão cultural surgem vinculados à mudança social: Banks fala do conceito de “justiça criativa” para chamar a atenção para as deficiências distributivas na esfera artística; Carolina Freitas relaciona gestão cultural e economia solidária, para defender que a gestão cultural se coloque nessa intersecção, “operando nas brechas do capitalismo”.

Outra das arenas em que temos assistido a uma interessante discussão acerca do lugar e das possibilidades de transformação institucional a partir da gestão cultural é o campo da cooperação internacional: discutem-se as práticas e modelos em que assenta, surgindo correntes que exigem ‘práticas justas’ e propõem mesmo a problematização da própria ideia de ‘internacionalização’. Com efeito, a ideia de ‘projectão internacional’ tem estado associada a uma ideia de sucesso, associação que só recentemente começou a ser amplamente questionada:

A ideia de mobilidade (...) transformou-se no elemento definidor do sucesso. Nem sequer interessa o que é que fizeste concretamente, basta listares não sei quantas residências em três países, e juntar uma rede europeia – isto está a chegar a este nível de abstracção. O teu trabalho é cada vez mais interconectares-te, e menos sobre aquilo que efectivamente fazes. (ET 31)

Se admitirmos que as políticas e os programas que apoiam e promovem a internacionalização das artes performativas têm estado demasiado dependentes de modelos e mundividências próprias dos anos noventa, nas suas tendências optimistas, Norte-cêntricas e focadas na exportação e no crescimento, teremos de deduzir a responsabilidade da produção e da gestão cultural. Produtoras e gestoras culturais, na sua qualidade de responsáveis pela ‘difusão’ de obras e artistas, têm sido agentes determinantes das práticas de internacionalização, participando activamente na pletera de festivais e plataformas que oferecem visibilidade e ‘alavancagem’ a uma série de ‘rising stars’ se sucedem a um ritmo estonteante¹⁶⁰. Ora, se bem que considerar o exercício da gestão cultural como (possibilidade de) crítica institucional não implica, necessariamente, a assunção

¹⁵⁹ Este caso é, igualmente, exemplificativo da tendência para ‘lideranças-estilo-comité’ (Byrnes, 2009:236) e das tendências de adopção de modelos mutualistas e cooperativistas que abordámos no Cap. 3.

¹⁶⁰ Para uma discussão aprofundada acerca das dinâmicas e tensões no campo da internacionalização das artes, cf. Janssens, 2018, “On new ways of working internationally in the arts”, Flanders Arts Institute.

de um posicionamento marginal, ou militantemente ‘anti’ institucional, em todo o caso fazê-lo aponta inevitavelmente para a activação de uma consciência crítica da forma como essas instâncias operam. Trata-se de reconhecer que o trabalho internacional nas artes está, hoje em dia, rodeado de paradoxos, fricções e contradições, e que a “idade da inocência” (Janssens, 2018:18) terá chegado ao fim. Diversas vozes vêm denunciando a ‘festivalização da cultura’ e o que David Inglis (2010) intitula de ‘regime da criatividade’: festivais operando como plataformas neoliberais apresentando os processos perversos da ‘criatividade compulsiva’, mas que, paradoxalmente, se constituem também como os lugares onde a sua crítica é possível. Considerando o decisivo papel de intermediação que produtoras e gestoras têm neste campo, uma gestão cultural na sua etapa crítica implicar-se-ia, pois, na contestação de um entendimento hegemónico e altamente restritivo de ‘sucesso’, assim como na formulação de narrativas de sucesso alternativas às modalidades de sucesso prevaletentes, conforme já discutimos. A problematização do sucesso em termos da dimensão internacional das práticas artísticas passaria, igualmente, por reconhecer que, apesar da indispensabilidade das trocas culturais internacionais, este que é um campo de actuação por excelência da produção e da gestão cultural não está isento de excessos e riscos. Entre os riscos mais comumente referidos contam-se: “a hipermobilidade auto-congratulatória”, na qual os artistas saltam continuamente de residência em residência, de espaço de apresentação em espaço de apresentação, sem realmente conseguirem estabelecer relações significativas com as comunidades por onde passam; o risco de *burnout*; o risco da “exotização do outro” (tendo em conta que as possibilidades de viajar estão desproporcionadamente distribuídas Norte Ocidental vs. Sul Global); os riscos da monocultura dos ‘festivais europeus’; e, claro, “o risco de negligência ecológica, devido às viagens excessivas em modos de transporte ambientalmente nocivos” (RESHAPE, 2021:43). A gestão cultural é, agora, confrontada com o repto de deixar de “apoiar estruturas paternalistas” (Herke e Thews, 2018:35), ou seja, de fazer crítica institucional.

4.4 O complexo feminino

Incluimos manifestamente os discursos críticos em torno das questões de género na composição da força de trabalho das artes como mais um ângulo a partir do qual se pode perspectivar a etapa crítica da gestão cultural. Entre o final dos anos 90 e a primeira década de 2000, tal como sucedera com as dinâmicas da internacionalização das artes, a maioria dos estudos, relatórios e discursos acerca do emprego cultural concentravam-se no seu *crescimento* global e peso relativo na economia. Para além disso, dada a continuada proeminência da agenda do *acesso* à cultura, as desigualdades no sector cultural começaram por ser sistematicamente apontadas em termos do seu alcance de públicos e, mais tarde, em termos da qualidade da participação cultural. O itinerário que se foi percorrendo entretanto, do foco na democratização da cultura (com ênfase no acesso à sua fruição) para uma atenção à possibilidade de uma efectiva democracia cultural (incluindo o direito à criação), permitiu que fossem surgindo interrogações não apenas acerca de quem consumia/participava nas actividades culturais, mas acerca de quem as criava. Em Portugal, se é verdade que têm existido avanços significativas na agenda e nas iniciativas associadas à promoção do acesso à cultura¹⁶¹, não é menos verdade que estas se concentram, de forma desproporcional, na esfera da participação cultural. Ora, sabemos hoje que para implementar uma democracia cultural não é, de modo nenhum, suficiente cuidar da diversificação e/ou ampliação do espectro de públicos de cultura, já que a desigualdade no âmbito dos direitos culturais é ‘multidimensional e multifactorial’ (Barbieri, 2019), isto é, inclui as dimensões de participação, produção e decisão). O reconhecimento do carácter estrutural da

¹⁶¹ Algumas referências avulsas que confirmam avanços na agenda do acesso à cultura em Portugal: a implementação do Plano Nacional das Artes (<https://www.pna.gov.pt/>) e a redacção da ‘Carta do Porto Santo’ (<https://www.pna.gov.pt/carta-do-porto-santo/>); a criação da associação Acesso Cultura, e do prémio homónimo, a par de um conjunto relevante e diversificado de actividades nesse âmbito (www.acessocultura.org) e, mais recentemente, a regulamentação da Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses e o apoio à sua programação (<https://www.dgartes.gov.pt/pt/apoio/4668>).

desigualdade em matéria de cultura levou a que se tornasse inevitável que, mais cedo ou mais tarde, começássemos a saber mais, e a acumular mais interrogações acerca das características da composição da força de trabalho do sector. É a partir daí que pode falar-se da ‘perda da inocência’ a que se referia Janssens em termos da internacionalização das artes, mas agora acerca das dinâmicas específicas de quem nelas trabalhava. Acresce que o facto de muitas profissões do campo artístico e cultural serem relativamente recentes, ou de estarem apenas recentemente a serem documentadas e a integrar as estatísticas oficiais (ainda que com gigantescas falhas como referimos anteriormente), faz com que apenas agora seja possível começar, efectivamente, a compreender a dinâmica detalhada do crescimento do emprego no sector cultural e a atentar nas suas modulações, desde logo, as importantes variações em termos de género.

Actualmente, a perspectiva de género no sector cultural e criativo “é uma área de investigação académica estabelecida”, existindo uma miríade de livros, artigos e projectos de investigação que exploram “as questões com que as mulheres se confrontam nestas ocupações supostamente abertas e meritocráticas” (Brook, O’Brien e Taylor 2020:223). Neste contexto, começa a ser possível começar a perscrutar, especificamente, as dinâmicas instaladas nas esferas mais ‘invisíveis’ do trabalho neste campo, como é o caso da esfera da produção e da gestão da cultura. Neste bloco, iremos, assim, dar brevemente conta de algumas das manifestações da desigualdade no trabalho cultural e artístico em geral, e na produção e gestão em particular – mesmo se, neste último caso, a debilidade da informação empírica disponível (em particular acerca do contexto português) nos aconselhe mais a formular interrogações do que conclusões. Dada a expressividade do número de mulheres activas no campo da produção e da gestão, exploraremos em particular a sua posição nestes debates e mudanças – em linha com o nosso empenho em documentar e visibilizar o seu trabalho. Mas importa ressaltar que a leitura deste tópico não pode deixar de ser interseccional: as desigualdades em matéria de género ultrapassam o binómio homem-mulher, atingindo pelo menos de igual modo (quando não de forma mais aguda) as pessoas diversas em género, ou as pessoas racializadas, ou quaisquer outras pessoas que não encaixem na norma dominante, e muitos dos aspectos que referiremos podem interpretar-se à luz das desigualdades de género como das desigualdades económicas e sociais. Com isto em mente, cuidaremos sobretudo de indagar acerca do ‘complexo feminino’, englobando nessa formulação, justamente, tanto a amplitude/inclusividade da

expressão ‘feminino’, como a complexidade que se tornará evidente a partir da enunciação dos paradoxos que encontramos. Progressivamente, revelar-se-á a real intenção do título que demos a este segmento: o questionamento acerca do que pode constituir uma ‘gestão cultural feminista’ – uma reflexão que, afinal, estará menos ancorada no género *feminino* do que nas práticas *feministas*.

Mesmo considerando que os dados existentes acerca da composição da força de trabalho cultural são parciais, descontínuos¹⁶² e maioritariamente oriundos de fora de Portugal, não podemos ficar indiferentes aos padrões que revelam, uma vez que “[q]uem produz cultura reflecte a desigualdade social. (Brook, O’Brien e Taylor 2020: 4).” Sabemos, empiricamente e a partir de diversos estudos (designadamente Cuyler, Durrer e Nisbett, 2020; McRobbie, 2016; Gill, 2014; Brook, O’Brien e Taylor, 2020, i.a.) que quem trabalha nas artes e na cultura constitui um corpo profundamente desigual, em que classe, género e características raciais são eixos determinantes¹⁶³. Mas o que conhecemos especificamente acerca da desigualdade de género é ainda relativamente pouco, resultado do interesse que as políticas culturais só recentemente revelaram acerca deste assunto. Tal é patente, por exemplo, no facto de, no contexto da União Europeia (UE), os Estados-Membros terem identificado a igualdade de género como uma prioridade de acção pela primeira vez (!) no Plano de Acção para a Cultura 2019-2022¹⁶⁴. O importante relatório produzido pela UE a meio do corrente ano, em 2021, abria com a constatação do paradoxo mais abrangente: aquele que contrapõe a maior participação activa das mulheres europeias na cultura (de acordo com dados do Eurostat) à sua situação e papel específico enquanto trabalhadoras do SCC. Se bem que constatem, sem surpresa, “que as diferenças e obstáculos de género no SCC [têm] enormes semelhanças com as que se fazem sentir noutros sectores económicos” (Menzel, 2021:7), não deixam de assinalar que, no SCC, “as mulheres estão sub-representadas nas posições decisórias e de liderança, recebem menos do que os homens, não têm acesso

¹⁶² O recente relatório da União Europeia [Towards Gender Equality in the Cultural and Creative Sectors, – Report of the OMC (Open Method of Coordination)], Publications Office of the European Union, Junho 2021] aponta claramente a falta de dados sistematizados e harmonizados entre os Estados Membros, falha que considera um obstáculo para melhor identificar “as necessidades e os pontos para a intervenção de política pública bem como para monitorizar os efeitos das medidas já em curso”. Considera essencial que sejam conhecidas “as características sócio-demográficas do sector, que existam estatísticas desagregadas por género (...)” (Menzel, 2021:35). Não apenas nos faltam dados, mas também estudos. No que diz respeito à liderança de estruturas artísticas por mulheres, por exemplo, Foley (2005:242, citado por McNeill e Tonks, 2009:393) considera que faltam estudos acerca desta área porque estes “se têm concentrado em indústrias onde as estruturas de carreira são mais hierárquicas”, sendo o SCC uma área mais desafiante de investigar.

¹⁶³ A título de exemplo, o recente estudo do European Theatre Convention (que agrega mais de 25 teatros europeus), reconheceu que os seus respondentes “eram sobretudo brancos (87,9%), fisicamente aptos (97,2%), e cisgénero (95,5%)” (ETC., 2021:13).

¹⁶⁴ Cf. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018XG1221\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018XG1221(01)&from=EN)

idêntico aos recursos de criação e produção, o seu trabalho é frequentemente menos visível, menos valorizado e menos reconhecido. Uma outra desigualdade significativa de género diz respeito ao trabalho de cuidado, que as mulheres ainda asseguram em larga maioria, o que se traduz em maiores dificuldades de conciliação da vida pessoal com o trabalho remunerado. (2021:7). Não foi difícil, nesse relatório como em outros estudos já citados (cf. Brook, O'Brien e Taylor, 2020) relacionar a existente desigualdade de género com a cultura de trabalho específica do SCC, nomeadamente: a sua “natureza altamente competitiva”; os “horários de trabalho pouco ortodoxos” (freelance, e por projecto, trabalho à noite e aos fins de semana, horários longos e intensivos, falta de segurança, compromissos de última hora, condições fluídas e voláteis...); a “dependência de mobilidade e flexibilidade” (digressões, *networking*, auto-promoção, segundos empregos), o “predomínio do auto-emprego ou de estruturas de trabalho em regime freelance” (a que corresponde uma fraca posição negocial em termos de emprego); a “falta de acesso a esquemas de segurança social e apoios sociais; as “menores oportunidades de construir experiências de desenvolvimento profissional e de progressão”; a “falta de transparência acerca de salários e remunerações” (Menzel, 2021:29), entre outros aspectos. Praticamente todos estes tópicos atravessam os testemunhos dos nossos entrevistados, conforme vimos no Capítulo 2. Para além disso, este relatório aponta como um factor potenciador da manutenção das desigualdades a “falta de identidades colectivas devido à natureza individualizada do sector”, aspecto que é relacionável com o défice de reflexividade do campo. Porém, é nas contradições e paradoxos que os dados disponíveis se revelam mais úteis para a nossa análise concreta.

Um dos mais notórios paradoxos que emerge de quase todos os estudos e relatórios que pudemos analisar é o que dá conta da distância existente entre os crescentes níveis de formação e preparação técnica alcançados pelas mulheres em praticamente todas as áreas¹⁶⁵ (com especial incidência no ensino artístico e nas licenciaturas de artes e cultura, onde as mulheres são maioria destacada) e a realidade do mercado laboral. Apesar da trajectória de aumento contínuo da participação das mulheres no ensino superior e no mercado laboral, a análise da realidade de trabalho das mulheres aponta para a persistência de uma brecha

¹⁶⁵ Com excepção das áreas tecnológicas, um dado particularmente relevante para o sector cultural e criativo, em face dos desafios de digitalização que enfrenta.

salarial significativa¹⁶⁶, para a existência de ‘telhados de vidro’, isto é, persistentes dificuldades de acesso das mulheres a posições de liderança, bem como dificuldades de reconhecimento e visibilidade, dificuldades que são reforçadas pela manutenção de construções culturais patriarcais, gerando “condicionamentos que se convertem em barreiras invisíveis para que as mulheres iniciem uma carreira profissional no SCC e/ou possam desenvolver-se nela (...) e prolongando estereótipos de poder” que afastam as mulheres de cargos de direcção ou de liderança (Barrios, 2014:7).

Outro dos paradoxos que nos interessa explorar é o da ‘sobre-representação’ de mulheres em várias áreas, que faz com que surjam estudos “que não encontram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres no sector artístico, apontando para um aparente equilíbrio e destacando mesmo muitas vezes as áreas em que as mulheres já estariam (numericamente) em maioria” (Barrios, 2014:6). Ora, justamente, esta ‘sobre-representação’ só pode ser compreendida à luz das conclusões reiteradas pelos estudos que temos mencionado, que confirmam a existência de uma brecha de género vertical, em que as mulheres estão sobre-representadas *em funções de suporte*, e sub-representadas nas áreas criativas (enquanto directoras artísticas, escritoras, encenadoras, etc.)¹⁶⁷. Esta peculiaridade da ‘sobre-representação’ das mulheres em ‘funções de suporte’ é o ponto em que estabelecemos uma ligação efectiva às profissões de produção e gestão cultural, uma vez que torna claro que o predomínio das mulheres nesta área pode indiciar uma das múltiplas formas que a desigualdade tem de se expressar de forma aparentemente benigna, na medida em que, estatisticamente, apontam e contribuem para uma evolução ‘positiva’ dos indicadores globais de desigualdade no SCC.

A pertença ao género feminino é, de facto, um dos traços caracterizadores das profissões ligadas à gestão cultural, embora não o único: predominantemente “europeu, heterossexual e sem incapacidades” é o retrato feito pelo trio de investigadores Cuyler, Durrer e Nisbett (2020:8) o que encontra correspondência, igualmente, na nossa amostra¹⁶⁸. Também Dubois e Lepaux confirmam uma elevadíssima taxa de participação (80%) de mulheres em cursos pós-graduados

¹⁶⁶ Cf. Relatório Unesco “Igualdad de género: patrimonio y creatividad” (2014), segundo o qual o salário das mulheres é em média 30% menor do que o dos homens; ou Gouyon (2015), em Relatório elaborado para o Ministério da Cultura francês, que aponta que o salário das mulheres é em média entre 19% a 30% inferior ao dos homens.

¹⁶⁷ Conclusões de “I Informe sobre la aplicación de la ley de Igualdade n el ámbito de la cultura dentro del marco competencial del Ministerio de Cultura y Deporte” Outubro 2020, Observatório de Creación y Cultura Independiente, corroboradas pelo Relatório “Gender Equality. Gender Balance in the Cultural and Creative Sectors”, Voices of Culture, 2019 e por Brook, O’Brien e Taylor, 2020.

¹⁶⁸ Informação empírica, carecendo de ser verificada em pesquisas posteriores.

de gestão cultural e uma tendência crescente da sua participação no mercado de trabalho; o mesmo apontam Carreño (Carreño, in Bonet et al, 2010:102) e Posé (2008, citado por Melendo:107); em pesquisa recente, Cuyler, Durrer e Nisbett verificaram, igualmente, que “o graduado típico em gestão cultural identifica-se como sendo do sexo feminino (...)” (2020:8), sendo que a sua pesquisa é bastante representativa, tendo sido conduzida em cinco continentes (a partir de um inquérito para o qual obtiveram e analisaram 560 respostas), o que deixa poucas dúvidas de que este é um traço distintivo das profissões de produção e gestão cultural. Na nossa amostra, mais limitada, quase 80% dos entrevistados eram mulheres¹⁶⁹, o que demonstra alinhamento do contexto nacional com outras geografias e contextos. A expressividade desta tendência aponta mesmo para uma manifestação de “feminização contínua” (Dubois, 2013:40) destas actividades, ou seja, para uma tendência a ser uma actividade profissional desempenhada por mulheres. Estes dados podem, claro, ser vistos apenas como resultado do facto de, na actualidade, as mulheres tenderem a deter mais capital educacional do que os homens, e nesse sentido, representarem ‘boas notícias’ em termos de reequilíbrio de género. Um olhar mais atento, porém, obriga-nos a problematizar diversos aspectos. Desde logo, “a maior feminização do ensino superior em domínios como a educação, a arte, as humanidades, as ciências sociais, o direito e a saúde” aponta para uma reprodução da divisão sexual do trabalho (Brandão, Marques e Lamela, 2019: 2971), na medida em que as mulheres “tendem a escolher áreas de negócio ou autoemprego em serviços de baixo valor próximas de actividades de cuidado, atendimento público e imagem, que remetem para espaços de intimidade e domesticidade (Casaca, 2013), geralmente desvalorizados em termos económicos, sociais e simbólicos”. Dito de outro modo, a boa representação das mulheres em certos domínios do SCC pode responder às expectativas sociais acerca do que são tarefas ‘próprias da mulher’ (Barrios, 2014: 8). Trata-se de um fenómeno com raízes profundas. O trabalho de Aurélie Peyrin (2008), por exemplo, demonstra como, desde o final do século XIX, início do século XX, a entrada das mulheres no mundo dos museus foi socialmente condicionada, e orientada exclusivamente para o ‘acompanhamento dos visitantes’, sendo “um exemplo da persistência das representações sociais associadas às actividades femininas, mesmo as mais qualificadas” (Peyrin, 2008:79).

¹⁶⁹ Foi a vontade de verificar e problematizar este facto que me levou a titular o livro a que já fiz referência no feminino: “AS PRODUTORAS...” (Rodrigues, 2020).

Peyrin recupera a definição de Michèle Perrot de “*métier de femme*” (trabalho de mulher): a actividade de trabalho “que prolonga as qualidades ‘naturais’ da mulher (burguesa), educadora e anfitriã, disponível e paciente (Perrot, 1987, 4-5)”. São estas contradições que levam a que, por exemplo, um estudo recente levado a cabo pela European Theatre Convention (ETC.)¹⁷⁰, tenha admitido a discrepância entre os resultados quantitativos que obteve (em resposta a inquéritos por questionário) e a observação empírica da realidade laboral dos mesmos teatros inquiridos, concluindo que “provavelmente sobrestimamos a igualdade de género nos teatros membros do ETC.” (ETC., 2021:28). Uma análise fina posterior terá revelado, por exemplo, que “as categorias ‘figurinos’, ‘cabeleireiros’ e ‘produção’ [os tais ‘trabalhos de mulher’] são dominadas pelas mulheres, [enquanto que] (...) os homens dominam as profissões mais prestigiadas, especialmente aquelas que concentram o poder de expressão criativa (autores e encenadores).” E acrescentam mesmo: “globalmente, as mulheres são menos visíveis do que os homens e concentram-se em posições de baixo prestígio¹⁷¹” (ETC., 2021:39). Inúmeros outros relatórios, cuja frequência tem vindo a aumentar, também em virtude de movimentos como o #MeToo, nos levam a postular, portanto, que a feminização de certas profissões culturais é tanto uma ‘boa notícia’ no sentido da progressiva conquista de direitos das mulheres como um ‘sintoma’ dos desafios que ainda enfrentam.

No caso da gestão cultural, concretamente, Dubois avança com duas hipóteses explicativas deste processo de feminização. Por um lado, aponta a “combinação de escolhas de disciplinas e da extensão dos estudos” que os jovens do género feminino tendem a fazer, optando pelas vias humanísticas e literárias desde o ensino secundário, e “auto-excluindo-se” das vias científicas, em resultado dos “efeitos dissuasores das opiniões dos professores, nas expectativas parentais e na ênfase colocada nas conotações ‘femininas’ das disciplinas literárias (Marry 2000; Lemêtre 2009). (...)”. O seu percurso escolar pode fazer com que as ocupa-ções culturais apareçam como desejáveis para as estudantes, o que significaria, mais tarde, que o “grande número de jovens mulheres em programas de gestão cultural pode assim

¹⁷⁰ Casini, Annalisa and Sepulchre, Sarah (coord.) “Gender Equality and Diversity in European Theatres – A Study”, European Theatre Convention, 2021, available from www.europeantheatre.eu.

¹⁷¹ A título de exemplo, esse estudo analisava as profissões que apareciam ou não nos programas dos teatros: “Algumas áreas profissionais, como cabeleireiros ou produção, parecem estar duplamente sub-representadas. (...) não sendo incluídas nos programas. Obviamente, o facto de se ser nomeado no programa é um indicador de quais as profissões que são consideradas de maior prestígio (ETC., 2021:31).” A situação de ‘igualdade numérica’ que haviam reportado, no início do relatório, começa, rapidamente, a complexificar-se e esclarecer-se: “As mulheres representam, em todas as categorias, 39% das pessoas mencionadas nos programas de teatro (ETC. 2021:33).”

resultar não tanto de um efeito directo do género na ‘escolha’ deste sector mas antes de uma sucessão de escolhas passadas, informadas pelas lógicas de género a cada etapa”. Uma segunda explicação residiria nas diferenças entre os géneros na relação com as práticas artísticas e culturais, uma vez que as mulheres têm taxas de participação activa mais alta nas práticas culturais. Ora, se recordarmos o forte nexos que estabelecemos entre a aproximação às artes enquanto espectadores e a escolha da área como via profissional, compreenderemos a correlação entre a intensidade das práticas culturais e a feminização das carreiras profissionais nesta área (Dubois, 2013:40). No entanto, uma vez mais, esta correlação esconde um outro paradoxo: é que se as mulheres estão em maioria enquanto ‘consumidoras’ culturais, ainda estão em minoria entre os criadores (ainda que os seus valores estejam a aumentar). Nesse sentido, [as carreiras em gestão cultural] podem surgir, aos olhos das mulheres, consciente ou inconscientemente, como uma forma de participarem no mundo da arte ao mesmo tempo que “permanecem no seu lugar, isto é que não subvertem a divisão habitual de tarefas por género” (ibidem, 40). Este é, aliás, o padrão apontado por estudos em outras áreas profissionais tradicionalmente ocupadas na maior parte por mulheres, como é o caso das bibliotecárias (Seibel 1998) e das mediadoras de museus (Peyrin 2008). Dubois menciona ainda as barreiras específicas enfrentadas pelas mulheres no que diz respeito à maternidade, um aspecto que é reforçado pelo estudo recente levado a cabo no Reino Unido por Brook, O’Brien e Taylor (2020), cujos dados demonstram que “para as mulheres a transição dos vinte para os trinta é um momento crucial para abandonar as ocupações culturais (2020:229)” e que “as ocupações culturais são hostis à maternidade e às responsabilidades de cuidar a ela associadas (...) mesmo quando essas ocupações insistem que são abertas a todos”. Brook afirma mesmo que os dados demográficos das ocupações culturais actuais “refletem um tipo ideal de trabalhador, a ‘norma somática’ (2020:236).

Na medida em que estes fenómenos estão arraigadamente inscritos na cultura patriarcal, operando pelo menos desde o início do percurso escolar, como vimos, é compreensível que os nossos entrevistados não se refiram, explicitamente, a terem considerado estas questões quando ‘escolheram’ dedicar-se à produção ou à gestão cultural, nem relacionem a sua ocupação com uma ‘desistência’ de prosseguir uma carreira artística (associação que, vimos, não surge como evidente). No entanto, é impossível não fazermos uma leitura crítica dos seus testemunhos e trajectórias, face a tantos indícios de que o trabalho artístico ainda está predominantemente “ligado a um corpo com um género específico” (Brook: 247) e de que se mantém a

reprodução da divisão de género do trabalho, em que a criação é sobretudo atribuída aos homens, enquanto as mulheres tendem a ocupar-se da mediação e da gestão (Cacoualt-Bitaud 2001), aspecto que não deixa de inquietar algumas produtoras:

“Questiono também a especificação de género de certas profissões, e o caso da ‘produtora’ não é excepção. Questiono toda a memória cultural agarrada a um papel de uma mulher que cuida, que ‘gere a casa.’”

(Patrícia Paixão em Brillhante e Martins, 2021:101).

A investigação de Kate McNeill e Ann Tonks renova e aprofunda estas questões, ao apontar no sentido de, em organizações com uma liderança dual/partilhada, a divisão ‘tradicional’ (isto é, mais frequente) ser entre um director artístico (homem) e uma directora executiva (mulher). E, embora ressalvem que o ambiente particularmente flexível das artes (em termos de valores e de métodos de trabalho) faça com que esta divisão não seja particularmente vincada em termos de uma atribuição heteronormativa de papéis de género, revelam que, ainda assim, a metáfora da ‘família’ e a linguagem associada à ‘paixão’ e ao ‘amor’ eram bastante vincadas, e, efectivamente, afirmam que enquanto que o director artístico era visto como o “líder individual e heróico”, a directora executiva era vista mais como “servidora” da “causa maior – a arte”. Notadamente, enquanto que o director artístico se ausentaria muitos dias do escritório, estando em ensaios, por exemplo, a directora executiva estava muito mais permanentemente em casa, responsável que era pela “lida doméstica” (McNeill e Tonks, 2009:395-397). No mesmo sentido, enquanto que o director artístico poderia concentrar-se na “visão artística” sem ser “distráido pelos assuntos da gestão quotidiana”, a directora executiva desempenhava funções “frequentemente associadas ao lado ‘feminino’, como escutar, colaborar, cuidar e fazer as pazes nos bastidores” (idem: 397).

Deste modo, a tríade definidora que utilizámos para caracterizar o lugar actual das profissões de produção e gestão cultural, *invisibilidade, subordinação e pragmatismo*, revela-se de novo útil para reflectirmos acerca das singularidades da feminização destas profissões, especificamente, na medida em que é difícil não relacionar essas características com as manifestações de feminização do trabalho que temos vindo a analisar. Com efeito, como vimos extensamente nos Capítulos 2 e 3, as áreas de produção e gestão cultural operam na esfera da invisibilidade, têm dificuldades de reconhecimento e legitimação, são sobretudo definidas pelas tarefas práticas, muitas

vezes vistas como ‘menores’, compreendem muitas res-ponsabilidades afins ao ‘cuidado’, e são susceptíveis de serem enquadradas, no plano organizacional, num patamar abaixo da hierarquia estabelecida. Este padrão dialoga directamente com a ideia de que as mulheres desempenham “o trabalho emocional nas organizações”, sendo-lhes “negada a expressão criativa” e o “devido crédito nos processos criativos, mesmo quando lideram projectos” (Brook et al, 2020:223). A dimensão da *subordinação* ganha especial relevância quando se tomam em consideração dados acerca das lideranças no campo artístico. Um relatório recente publicado na vizinha Espanha¹⁷², por exemplo, avança que 82% das direcções artísticas das instituições públicas em Espanha estarão nas mãos de homens, num claro exemplo das fissuras que o processo de feminização não esconde nem consegue superar. Mas um estudo norte-americano¹⁷³ apresenta ainda dados mais interessantes acerca deste tema, tornando claro, por um lado, que os processos de qualificação das mulheres estão a permitir a sua entrada e afirmação *até um determinado ponto* (param à porta da chefia/direcção) e, por outro, que é nas profissões de gestão cultural (afins à área de direcção executiva) que essa pressão sobre o sistema actual é mais visível. No referido estudo, as posições imediatamente abaixo da liderança eram muito mais equilibradas em termos de género do que as posições de chefia, e, destacadamente, o número de mulheres em ‘segundo plano’ em ‘posições intermédias’ na direcção executiva (tipicamente, gestoras culturais ou directoras de produção, portanto) era muitíssimo expressivo¹⁷⁴. Macneill e Tonks (2009) referem explicitamente a frequência desta relação de género, com a direcção artística ‘masculinizada’ e a direcção executiva/gestão/direcção de produção (dependendo da tipologia da estrutura) ‘feminizada’ e Gronn (2003) assinala mesmo o fenómeno dos ‘casais de liderança’ (não se referindo, claro está, a indivíduos casados do ponto de vista do matrimónio, mas a um tipo de relação de género na liderança distribuída ou partilhada, como é conhecida na literatura geral acerca de liderança).

¹⁷² Cf. o já citado estudo “I Informe sobre la aplicación de la ley de Igualdade en el ámbito de la cultura dentro del marco competencial del Ministerio de Cultura y Deporte” Outubro 2020, Observatório de Creación y Cultura Independiente.

¹⁷³ Cf. Erkut, S. e Ceder, I. (2016) “Women’s Leadership in Resident Theaters”, Wellesley Centers for Women Wellesley College, disponível em: <https://www.wcwonline.org/Women-s-Leadership-in-Resident-Theaters/women-s-leadership-in-resident-theaters -resources>

¹⁷⁴ O estudo (que abrangeu 74 teatros-membro da LORT, League of Resident Theatres), constatava que, os cargos de direcção artística eram ocupados por 59 homens contra apenas 15 mulheres; na direcção executiva, o rácio baixava de 46 homens para 28 mulheres. Mas é nas posições intermédias que a situação se alterava, praticamente se invertendo: na direcção artística (adjuntas) o rácio era de 34 homens para 26 mulheres e na direcção executiva (produtoras e gestoras), de 27 homens para 60 mulheres.

Contudo, o ‘complexo feminino’ revela-se sobretudo na dimensão da invisibilidade. O ambicioso estudo de Brook et. al. aponta para o facto de o aumento da visibilidade na esfera pública do tema da desigualdade de género, os avanços legais e mesmo as conquistas de várias mulheres que vão chegando, paulatinamente, a posições de destaque no SCC, podem gerar uma percepção de que estas questões estão, em boa medida, *ultrapassadas*, dificultando a sua enunciação. No mesmo sentido, esse aumento de visibilidade teria o efeito pernicioso de permitir a sua incorporação nos discursos dominantes, sinalizando o *reconhecimento* da importância do tema, mas efectivamente dificultando a distinção entre exercícios retóricos e atitudes concretas. Os autores vão ao ponto de se interrogarem se o reconhecimento da desigualdade poderá ser parte do problema. Suportando-se no trabalho de Gill (2014), expõem que, da mesma forma que a linguagem meritocrática foi usada, no auge do deslumbramento pela ‘agenda criativa’ centrada no ‘talento’, para ocultar a existência de exclusões sistémicas, existe o perigo real de que falar acerca das desigualdades “seja uma nova forma de as marginalizar e ignorar” (2020:256). A ubiquidade e primordialidade dos ‘discursos públicos’ acerca da desigualdade (James Scott volta a ser útil) faz com que, por exemplo, de entre o amplo universo de dirigentes (homens) que os autores entrevistaram, a esmagadora maioria aluda à existência da desigualdade (em abstracto), mas em nenhum momento relacione o seu trajecto profissional – e as oportunidades que terá tido – com esse mesmo sistema desigual. Estas idiosincrasias da desigualdade de género, e os riscos de tokenização que comporta, chamam vivamente a nossa atenção, de novo, para a superficialidade da evolução ‘positiva’ das estatísticas. Aprofundando esta lente, podemos mesmo defender que, ao mesmo tempo que importará implementar medidas legais e empoderar discursos críticos que permitam a participação de mais mulheres (e outros sujeitos marginalizados), e de forma mais equitativa, em todo o espectro das profissões culturais, uma gestão cultural crítica terá de produzir outro tipo de interrogações.

Notadamente, na etapa crítica da gestão cultural importará questionar não acerca de quão *feminino* é o sector das artes e da cultura, mas quão *feminista*. Isto mesmo nos diz de la Veja Velástegui (2020:126): “Finalmente, pensar numa gestão cultural crítica implica trabalhar com um foco de género: [é que] neutralizámos a potência política de práticas historicamente femininas como o cuidado, o contacto, o afecto, obviamente constitutivas da gestão cultural.” O que pode constituir uma ‘gestão cultural feminista’? Precisamente, a primeira tarefa de qualquer reflexão acerca

deste assunto é proceder a uma importantíssima clarificação: é que a feminização “não é simplesmente acerca de ter mais mulheres em posições de visibilidade ou responsabilidade” – é acerca de mudar a forma como as coisas são feitas (Roth, 2021: 268). As tentativas emergentes de definir ‘instituições feministas’ podem dar-nos pistas acerca do que pode vir a ser uma gestão cultural feminista – e iluminar a forma como os seus pressupostos dialogam com a redefinição das práticas de produção e gestão cultural que temos vindo a analisar e propor. Isto porque uma ‘instituição cultural feminista’ tem vindo a ser tentativamente conceptualizada como uma instituição cujo ‘projecto’ fundamental seria a qualidade do espaço social, isto é, a qualidade das relações que desenvolve. Keil, Sitek e Stokfiszewski (2020) afirmam que é “essencial democratizar os processos de gestão institucional”, partindo do pressuposto que “cada instituição cultural é um ambiente de trabalho”. Sublinhando a agência dos trabalhadores nos contextos organizacionais (“cada trabalhador que toma a palavra é um activista democrático”), Keil et al tornam claro que “instituições dominadas por relações hierárquicas, imposição da autoridade e subvalorização de outras vozes produzem uma cultura que transmite esses valores abusivos e contribuem para estabelecer uma sociedade neles baseada”. Uma organização cultural feminista prestaria particular atenção aos *modos de produção*: à “ética das suas próprias operações internas”, à redistribuição de poder, à redefinição de liderança, ao cuidado, à diversidade e à interseccionalidade, aplicando-a a programas, processos, estruturas e acções, desde os programas artísticos à construção orçamental¹⁷⁵.

Mas uma instituição cultural feminista não se resumiria a atentar nos processos de democratização interna: valorizaria a experiência e o conhecimento específico das mulheres, e usá-lo-ia como critério para ajuizar da qualidade das relações que propõe e desenvolve. A inspiração para transpor este elemento para a vida das organizações culturais terá vindo de experiências de ‘municipalismo feminista’ em Barcelona, nas quais a experiência das mulheres enquanto principais usuárias da cidade (levando os filhos à escola, fazendo compras...) terá informado decisões urbanísticas. O ponto é, portanto, “passar de um entendimento de feminismo como sendo acerca de ‘dar mais espaço às mulheres’ para mudar um conjunto de práticas que assentam no privilégio.” (Roth, 2021:267), Neste sentido, a verda-

¹⁷⁵ Cf. Feminist Institution Code of practice (Stejskalová, Tereza), disponível em: <http://feministinstitution.org/code-of-practice/>

deira feminização corresponderia a adoptar a perspectiva feminina¹⁷⁶ como principal indicador da qualidade do trabalho que se produz, contrariando padrões masculinos que têm recompensado comportamentos como a competição, a urgência, a hierarquia, etc.¹⁷⁷ – “menos comuns – ou menos atractivos – para as mulheres. Em vez disso, uma política feminizada procura enfatizar a importância do pequeno, do relacional, do quotidiano” (Roth e Shea Baird, 2017).

Outro aspecto frequentemente invocado enquanto prática feminista, que também dialoga directamente com a nossa investigação, é a problematização da invisibilização do trabalho reprodutivo, que maioritariamente recai sobre as mulheres, e que envolve a preocupação/o cuidado com o outro, a construção de comunidade, a solidariedade e a cooperação (Hardt e Negri, 2016:285). Reconhecer que uma miríade de actividades de cuidado, e de esforços no sentido do bem comum, são predominantemente desempenhadas por mulheres, e são essenciais à vida levaria a reconhecer que o trabalho reprodutivo é a fundação do trabalho produtivo, o que pode bem constituir uma forma renovada de abordar a anatomia da relação entre ‘criação’ e ‘produção’¹⁷⁸, e um recordatório acerca do trabalho *invisível, quotidiano, pequeno, relacional*, que, como vimos no Capítulo 3, suporta as experiências de cooperação nas artes enquanto experiências de contra-gestão num contexto individualista. Importa igualmente recordar que as análises feministas-marxistas iluminam a relação entre a invisibilidade do trabalho e a sua essencialização (os tais ‘trabalhos de mulheres’), conduzindo à sua desvalorização¹⁷⁹. Por último, há igualmente a reter um entendimento das ‘práticas feministas’ como a decisão de recorrer a valores associados à feminilidade – ou às subjectividades femininas, trans e queer, numa formulação mais plural – como ponto de partida para produzir mudanças sociais e políticas. Isso passaria por dar mais atenção às emoções nos contextos organizacionais, dessa forma possibilitando, também, os

¹⁷⁶ Novamente, ressalva-se que a expressão ‘feminina’ e ‘feminismo’ são utilizadas aqui de forma ampla e inclusiva, e não como marcador de género, que, como Judith Butler nos ensinou, é um continuum, e não uma categoria estável.

¹⁷⁷ Este ponto é merecedor de duas importantes ressalvas ou contra-argumentações: por um lado, como já referimos, os ambientes de trabalho nas artes podem não ser tão permeáveis a este tipo de visões heteronormativas; por outro, a própria ideia de que existirão, em matéria de liderança, comportamentos ou atributos mais ‘femininos’ ou mais ‘masculinos’ pode constituir uma tendência para “essencializar as mulheres”, sugerindo, por exemplo, que estas exercem o poder de forma mais “humana, mais orientada para as relações, produzindo instituições mais participativas e cuidadoras” (Billing e Alvesson 2000, citados por McNeill e Tonks, 2009:393).

¹⁷⁸ Prestando porém atenção aos equívocos que a linguagem pode induzir, de novo, dada a polissemia e amplitude de aplicação da palavra ‘produção’. Neste contexto, a ‘criação’ seria o trabalho produtivo e a ‘produção’ constituiria o trabalho reprodutivo, bem entendido.

¹⁷⁹ Seria igualmente importante perceber se este fenómeno se verifica no contexto das práticas de outsourcing comuns no sector cultural, incidindo sobretudo em áreas como a assistência de sala ou os serviços de limpeza.

processos reflexivos para os quais temos chamado a atenção. É que, como lembra Ana Caetano, “o exercício da reflexividade não é puramente cognitivo, mas também emocional. (...) As emoções constituem (...) comentários às preocupações centrais dos indivíduos, na medida em que se direccionam para aquilo que eles mais valorizam. (Caetano, 2016:174).

Este pressuposto de actuação conduziria, inevitavelmente, a uma aproximação aos novos entendimentos de liderança que o sector cultural tem vindo a discutir (Caust, 2010; Peters, 2021; Schmidt, 2020), nos quais a metáfora da ‘visão’ do líder é substituída pelo sentido da ‘escuta’. Centrar o discurso acerca da liderança na metáfora da ‘visão’ seria olhar para quem lidera menos como líder do que como profeta, privilegiar um olhar individualista em vez de colectivo, e promover o foco no destino, e não na viagem (Peters, 2021). Fitzgibbon (2001) sugere mesmo que a liderança nas artes contraria até os desenvolvimentos teóricos e críticos do próprio campo (geral) da liderança, que têm vindo a estabelecer umnexo entre práticas de liderança não dominantes e as condições para o florescimento criatividade (Goleman, 1998). Ora, nas artes, um modelo de liderança dominante ou autocrático não impede a criatividade (pelo menos a do líder); uma direcção artística pode comportar-se de forma autocrática e mesmo assim produzir ‘boa arte’ ou ‘bons resultados artísticos’. Os resultados em termos artísticos não podem, pois, ser o único critério de uma gestão cultural feminista. Uma gestão cultural feminista, enquanto discurso crítico da gestão cultural, implica uma reinterpretação do valor da ‘liberdade artística’ – quando a invocamos, falamos da liberdade do(s) artista(s) ou de todos os membros de um determinado grupo? (Caust, 2010:577). Se cruzarmos esta reflexão com as dinâmicas intra-organizacionais que analisámos nos capítulos anteriores, depreende-se que o modelo do ‘director artístico-guru’ constitui uma abordagem ultrapassada (Byrnes, 2009). Aliás, é duvidoso que uma estrutura artística deva centrar-se tanto no papel de uma única pessoa, atentando antes, como vimos, na qualidade da totalidade das relações sociais que propõe e desenvolve. Hesters fala de uma ‘instituição feminista fantástica’¹⁸⁰ como aquela que “modelaria o seu trabalho em função da pessoa mais vulnerável da organização” (Hesters, 2016). Este posicionamento passaria por admitir que “a vulnerabilidade, as emoções ou a ambiguidade como espaços de construção colectiva foram

¹⁸⁰ Referência à iniciativa “The Fantastic Institution”, levada a cabo pelo BUDA Center, na Bélgica – Cf. <https://www.kunsten.be/en/now-in-the-arts/the-fantastic-institution/>

ultrapassadas pela veneração da eficácia, da eficiência e da competência” (Judith Vidiella 2012), ao mesmo tempo reconhecendo que esses são os conceitos e a linguagem que a gestão cultural tem privilegiado. Aí se encontrariam, então, as raízes para a construção de uma ‘gestão cultural feminista’.

Se considerarmos a perspectiva feminista como mais um contributo para a etapa crítica da gestão cultural, concluiremos que a forma como artistas, produtores e gestores se organizam para trabalhar não pode ser vista exclusivamente à luz dos condicionamentos económicos ou das disposições das políticas culturais, ou das tendências dos modelos de gestão – tem de ser enquadrada em discussões mais amplas, que inevitavelmente remetem para a política. As práticas de produção e gestão surgiriam, assim, mais uma vez, como plataformas para responder à pergunta ‘como queremos viver juntos?’. considerar o apelo à repolitização de que falava de la Vega Velástegui, posicionando a gestão cultural como plataforma que possibilita – em vez de neutralizar – conflitos e exigências colectivas; como prática que se autoquestiona, e que – definitivamente – é capaz de superar a sua configuração técnico-racional. É que “as instituições produzem sujeitos, mas os sujeitos também produzem instituições” (de la Vega Velástegui, 2016: 123).



Conclusões:

outros lugares,
práticas

e discursos

para a gestão cultural

Tudo certo como dois e dois são cinco.

Caetano Veloso

I'd rather not to. Preferia não escrever este capítulo, estendendo a tarefa de pesquisa pelo tempo que durasse o entusiasmo e as interrogações se sucedessem. Parar aqui é um artifício decorrente das 'regras do jogo' da academia, que se aceitam com a humildade de quem sabe que 'concluir' não é 'fechar'. Concluo, portanto, sem dar por terminado o meu envolvimento nas questões que me propus explorar, e sem anunciar 'terra à vista!'

Sendo este um percurso iniciado no campo da prática, com origem nas perplexidades que o quotidiano de produzir e gerir nas artes performativas ia apontando, é ao lado da dúvida que me quero manter fiel. A certeza, afinal, é uma 'doença do conhecimento'¹⁸¹. O que partilharei neste segmento conclusivo serão, assim, disposições transitórias: registam um instantâneo de tempo num campo em acelerada mudança, sujeito a enormes desafios internos e externos e profundamente abalado pela ocorrência da pandemia; fazem eco das experiências e discursos de sujeitos concretos, em que me incluo, na sua inconstância e incessante transformação; reflectem um trabalho que procurou situar-se numa zona de equilíbrio precário entre a exploração epistemológica e a consideração das implicações práticas do conhecimento que ia agregando. Disposições transitórias, ainda, porque o campo de pesquisa em que este trabalho se inscreve permanece francamente sub-explorado, carecendo de mais olhares e de uma interlocução crítica mais profunda.

Exposta a ressalva, partilham-se de seguida os aportes conclusivos a que pudemos chegar, que se consubstanciam, fundamentalmente, em dois planos: o primeiro, relacionado com a caracterização e problematização do 'lugar' actual das profissões de produção e gestão cultural, incluindo a sua articulação com a dimensão organizacional, isto é, com os modos e modelos de trabalho nas estruturas de artes performativas; o segundo diz respeito à interpretação dos desafios contemporâneos da gestão cultural, apontando para a necessidade de uma (re)configuração epistemológica e crítica do campo e para a urgência de um 'discurso da prática'.

¹⁸¹ É uma expressão que usa a Liliana Coutinho, num belíssimo texto sobre e a partir de Humberto Maturana, disponível no site da BUALA (www.buala.org).

Para uma redefinição da ecologia de trabalho na produção e gestão de artes performativas

Os processos amplos de constituição do Estado moderno, em geral, e os desenvolvimentos no sentido da institucionalização da cultura, em particular, conduziram progressivamente à profissionalização das ocupações culturais. Em diferentes geografias e contextos sócio-políticos, a década de noventa marcou decisivamente o desencadear da profissionalização de um conjunto de actividades de intermediação artística, designadamente as que correspondem às profissões de produção e gestão cultural. Em Portugal, a trajectória de profissionalização deste campo foi particularmente evidente a partir dessa década determinante, em virtude de três elementos concomitantes e que mutuamente se influenciaram e reforçaram: (1) a expansão e consolidação das políticas culturais e de um conjunto de instituições e iniciativas públicas; (2) o ciclo de grandes eventos culturais realizados sensivelmente entre 1991 e 2001 e (3) o crescimento, correlacionado, da oferta de formação profissional e superior especializada. Pese embora as fragilidades relacionadas com os fortes estrangulamentos económicos do sector e as debilidades e descontinuidades das políticas culturais nacionais (que justificam ainda muitas sobreposições efectivas na distribuição das responsabilidades e constituem um claro obstáculo à criação de melhores condições de trabalho e ao estabelecimento de equipas dedicadas), é inequívoca a trajectória de profissionalização das estruturas artísticas. Esse movimento no sentido da profissionalização foi progressivamente significando uma divisão e especialização de funções, entre as quais as actividades organizativas em torno da criação artística, as quais, depois de, numa primeira fase, terem sido desempenhadas pelos próprios artistas ou por voluntários, se tornaram progressivamente especializadas e levaram ao desenvolvimento de um meio profissional. A constelação de agentes que se foi ocupando de produzir e gerir projectos e estruturas artísticas profissionalizou-se, em grande medida, em exercício, acedendo tardiamente a formações especializadas e demorando em consolidar características comumente associadas às 'profissões'. Esta galáxia profissional corresponde a um conjunto de funções e actividades que foram, indiscutivelmente, ganhando importância em face da complexificação do campo cultural e artístico. No entanto, permanecem debilmente objectivadas e o seu processo de legitimação apresenta falhas significativas, traduzidas em dificuldades de reconhecimento por parte dos

sistemas administrativos, estatísticos e jurídicos, numa tibia coesão interna expressa na actividade associativa diminuta, e, globalmente, num défice de reflexividade do campo. Segundo uma variedade de critérios estabelecidos para determinar o processo de formação e legitimação das profissões na contemporaneidade, pode afirmar-se que a profissionalização da produção e da gestão cultural em Portugal é um processo incompleto, dada a pluriactividade e a sobreposição de funções que ainda marcam categoricamente o trabalho no sector cultural; dada a incipiente dinâmica associativa; e dada a dinâmica de recrutamento que dá sinais de fraca valorização das competências específicas destas funções e de subalternização da formação especializada. Para este quadro concorre também o facto de a oferta formativa da área, apesar de francamente desenvolvida, se manter dispersa por várias inscrições disciplinares, dificultando a sua sedimentação e especialização, bem como a própria dispersão das produtoras e gestoras culturais por um espectro muito amplo de arenas de actividade, traduzindo-se as suas actividades numa tal diversidade de realidades operativas e conceptuais que complicam qualquer tentativa de sistematização. O *défice de profissionalização e de especialização* da área é claramente apontado pelos agentes, que ao mesmo tempo sublinham a necessidade de o superar, aparentando os seus discursos uma valorização inequívoca, particularmente entre os mais novos, da importância destas profissões no contexto das actividades e estruturas artísticas. No entanto, as condições objectivas de trabalho das produtoras e gestoras, e a (ausência de) reconhecimento social e discussão crítica do seu papel no ecossistema das artes parecem indicar que essa valorização corresponderá mais a uma apropriação discursiva do que substantiva. É mesmo possível argumentar que a *profissionalização* deste campo não está apenas *inacabada* mas é ainda *contestada*, na medida em que são discerníveis discursos públicos que não se revêm na trajectória de especialização das funções de produção e gestão, seja por entenderem que elas são integrais à actividade de um/a artista ou por associarem estas profissões a uma deriva mercantilista da arte. No mesmo sentido, verifica-se que as funções de produção e gestão cultural são muitas vezes valorizadas apenas e na medida em que representam, genericamente, mecanismos de viabilização/facilitação da prática artística, e não pelo contributo específico que podem aportar. A *acentuada instrumentalização* destas profissões a favor das suas competências de angariação de financiamentos, num quadro de escassez e hipercompetição, concorre para desvalorizar o contributo que estes profissionais podem trazer aos projectos artísticos, tornando-os facilmente dispensáveis, ou mantendo-os na categoria

de ‘mal necessário’ (para lidar com as dimensões aborrecidas ou ‘suas’, como as relações administrativas com o Estado ou a perseguição do dinheiro). Para isto terá porventura contribuído a temporalidade histórica específica do surgimento e crescimento das profissões de produção e gestão cultural que, no caso português (e em vários outros territórios europeus e extra-europeus), levou a que estas ficassem indelevelmente associadas, no plano simbólico, às políticas e orientações que privilegiavam a eficiência e a orientação para os resultados e para o mercado. São hoje, por isso, bastante notórios os equívocos daí resultantes, designadamente na *desconformidade* entre uma legitimação da área assente na racionalidade técnico-instrumental supostamente universal e pós-ideológica, e as práticas concretas, disposições, motivações e ambições dos seus profissionais.

Um outro indicador bastante seguro de que a trajectória de legitimação (social, laboral, epistemológica) da área não está concluída são as dificuldades, hesitações e divergências relativamente às designações profissionais. Os discursos públicos revelam tendências de *indefinição*, *interpenetração* e *disputa* em termos das nomenclaturas e designações consideradas adequadas. Se, por um lado, genericamente, se detectam, na linguagem utilizada, sinais que reflectem uma maior consciência da diversidade e interdependência dos vários agentes e profissões que efectivamente compõem e sustentam o tecido artístico, por outro, mantêm-se as dificuldades de definição e o desconforto relatados pelos profissionais, tendência assinalável igualmente noutras geografias e aparentemente independente do calendário específico de introdução destas profissões no léxico das artes em cada local, denunciando efectivamente a falta de sedimentação das designações e a instabilidade terminológica do campo. Esta situação pode ser atribuível, parcialmente, à variável tempo (carácter relativamente recente destas profissões) ou às especificidades do trabalho na área, marcado pela amplitude, pela diversidade, pela pluriactividade e pela precariedade.

Assinala-se, ainda, a persistência de uma zona de indistinção entre a ‘produção’ e a ‘gestão’ cultural que, não sendo fundamentada por perfis de competências claramente heterogéneas, contribuirá ainda assim para as dificuldades de (auto) designação e correspondente construção de uma identidade profissional, num contexto em que também se verifica alguma turbulência e mutações nas fronteiras entre várias profissões do campo artístico, com sinais de *hibridização* entre a esfera organizativa e a artística e de curadoria. Por último, argumenta-se que estes impasses também estejam relacionados com o *duplo défice de reflexividade*

(*individual e do campo*), verificável tanto a partir das dificuldades relatadas pelos agentes como pela ‘amnésia de classe’ em que parecem operar. De facto, as produtoras e gestoras parecem activar sobretudo um tipo de ‘reflexividade funcional’, orientado para a resolução de problemas e para a tomada de decisão, em detrimento do amadurecimento de uma ‘consciência de si’ enquanto profissionais, para o que concorrerá, igualmente, a circunstância de reconhecerem (no contexto das entrevistas realizadas) que as suas práticas quotidianas são deficientemente suportadas no plano teórico, e insuficientemente discutidas e problematizadas entre pares.

Do ponto de vista das condições de trabalho, estes profissionais enquadram-se perfeitamente na caracterização que tem vindo a ser feita do trabalho artístico em geral, no quadro de aceleração e precarização típico do capitalismo tardio, apresentando, globalmente, vulnerabilidades semelhantes, na medida em que também desempenham um trabalho imaterial de forma flexível no contexto de projectos temporários ou instáveis, em situação de *multi-tasking*, de *networking* contínuo e de *stand-by* permanente. Acrescentam-se, como particularidades mais acentuadas, o intenso nomadismo profissional, uma relação de exploração abusiva de profissionais jovens, e o ritmo avassalador de trabalho, redundando numa vivência problemática da temporalidade projectiva e em situações frequentes de esgotamento.

Os percursos pessoais, familiares, sociais, escolares das produtoras e gestoras revelam uma multiplicidade de trajectórias de entrada na profissão, para cuja ‘escolha’ terão sido determinantes os contextos de socialização (familiares e em contexto escolar) e as possibilidades de contacto precoce com a esfera artística. Tal não resulta, no entanto, num recrutamento social unívoco, sendo perceptíveis diversas formas de aproximação ao campo cultural, do ponto de vista das disposições pessoais e sócio-económicas, bem como uma ampla base de recrutamento em termos das vias formativas de acesso à profissão, marcadamente multidisciplinares e predominantemente incidindo nas áreas artísticas e nas ciências sociais e humanidades. Em linha com esse panorama de aproximações e qualificações, os discursos das produtoras e gestoras tendem a valorizar a sua ‘vocação’ para trabalhar na área, surgindo o factor artístico claramente como o elemento que apontam como definidor da sua profissão e aquele que terá determinado a escolha deste campo profissional. Do ponto de vista dos conhecimentos, destaca-se a valorização equivalente e interdependente dos conhecimentos artísticos e técnicos,

e a mobilização de competências de tipo *organizativo, relacional e crítico*, resultando numa configuração complexa e híbrida destas profissões. Tanto o elevadíssimo compromisso que revelam com a dimensão artística como as suas motivações e qualificações de base situam o exercício destas profissões, indiscutivelmente, na esfera das artes, muito mais do que na esfera da economia, da administração ou da gestão, lócus de diversos desencontros práticos e simbólicos em termos das representações e campo de possibilidades das profissões em questão. De facto, a caracterização destas profissões, bem como as disposições e aspirações de quem as exerce, parecem estar, de algum modo, em contradição com o ‘lugar’ – efectivo e simbólico – que as profissões ocupam, no plano das práticas e das representações; com os diferentes ‘papéis’ que são chamados a desempenhar; e, até certo ponto, em conflito com as nomenclaturas tendencialmente objectivas que são mais comuns (‘produtor’ e ‘gestor’ indiciando muito mais funções de carácter técnico e pragmático do que a complexidade que, aparentemente, de facto comportam).

A análise do lugar que a produção e a gestão cultural tipicamente ocupam nos modelos organizativos prevalentes no sector das artes performativas aponta para a existência de três dinâmicas definidoras: *invisibilidade, subordinação e pragmatismo*.

No que diz respeito à *invisibilidade*, esta é declinada de forma muito particular por produtoras e gestoras: por um lado, apontando ‘os bastidores’ como a sua ‘zona de conforto’, e a ‘discrição’ como ‘modus operandi’ necessário a certas tarefas associadas às suas profissões, por outro, assinalando que o reconhecimento que mereceriam pelo seu contributo para os projectos em que estão envolvidas está muito aquém do que considerariam justo. A ambivalência retratada equivale à distinção que fazemos entre invisibilidade e ‘ser invisibilizado’. Diversas nos seus contextos e detalhadas nas experiências que reportam, as entrevistas revelam, no entanto, alguns padrões de resposta agrupáveis, em que a invisibilidade surge a) associada a uma desvalorização da profissão/do seu papel, b) associada à dificuldade em associar o contributo da produção e gestão ao ‘sucesso’ de um projecto, e também c) enquanto sinal e sintoma do défice de profissionalização. A discussão da invisibilidade abarca, igualmente, a consideração da definição problemática de ‘sucesso’ e a relativa ausência de questionamento acerca das historiografias de consagração artística e intelectual que ocultam o trabalho de diversos agentes que para ela concorrem. Apesar de, numa perspectiva pós-moderna, ser possível que estas questões conduzam a debates acerca da dimensão autoral, a expressão de

inquietações ou aspirações em torno das possibilidades de agência de produtoras e gestoras no que à autoria diz respeito é francamente minoritária em Portugal.

No que diz respeito à *subordinação*, o que verificamos dá conta da existência, no contexto das organizações artísticas, de relações marcadamente hierárquicas, com muitas produtoras a trabalharem numa lógica de subordinação directa dos artistas e das direcções artísticas bastante pronunciada, e relatando baixos níveis de autonomia. A maioria das respostas encaixava num de dois filões de sentido: (a) ora tinham a ver com a organização verticalizada do trabalho ora (b) se relacionavam com questões de discrepância de poder.

No que diz respeito ao *pragmatismo*, uma larga maioria dos respondentes sente que a dimensão pragmática é sobrevalorizada face à totalidade e complexidade das atribuições e potencialidades do trabalho que desempenham/podem desempenhar, o que tem correspondência no claro predomínio da ideia de produção como ‘produção executiva’, patente nos padrões de anúncios de recrutamento, confirmando tanto o enviesamento pragmático como um acentuado défice de especialização. Concretamente, são discerníveis nos seus discursos três linhas de força argumentativas: (a) a de que as suas responsabilidades e capacidades são frequentemente reduzidas à esfera financeira; (b) a de que o seu tempo é desproporcionadamente ocupado com tarefas de cariz administrativo-burocrático; e (c) a de que é usual sentirem que a complexidade associada ao exercício das suas funções é subvalorizada. O epíteto de ‘híbrido’ em relação à natureza das profissões de produção e gestão cultural parece, efectivamente, ser mais adequado do que as formas mais comumente utilizadas para as caracterizar, que acentuam excessivamente a distância-diferença face à dimensão artística. Para além disso, expressará de forma mais justa a complexidade sistematicamente apontada ao longo da investigação, de formas diversas, a saber: a) complexidade enquanto dificuldade de definir a função; b) complexidade decorrente da multiplicidade, sobreposição e alternância constante de funções/tipos de tarefa/dimensões; c) complexidade em termos de exigência de desempenho intelectual da função, ou seja, do leque de saberes e competências necessários para a exercer; e d) complexidade em termos de exigência da profissão no plano emocional.

A tríade *invisibilidade, subordinação e pragmatismo* é dominante não apenas nas práticas e representações das profissões de produção e gestão cultural, mas também na forma como estas são tratadas na literatura dedicada e na academia. Se as tarefas documentais associadas às etapas de emergência e consolidação destas

profissões parecem ter sido razoavelmente cumpridas (sendo actualmente possível encontrar diversas publicações que descrevem e sistematizam as competências técnicas e interpessoais necessárias para as desempenhar), constata-se que do seu desenvolvimento não resultou uma rotina de problematização ou sequer de discussão pública acerca da constituição de um campo de reflexão dedicado. A bibliografia é insuficiente; as esparsas publicações que se lhes dedicam têm uma indisfarçável inclinação operacional, consistindo sobretudo em abordagens acerca de ‘como fazer’. No âmbito das publicações especializadas dos estudos de teatro, ou da história da arte, é muitíssimo raro encontrarmos referências aos modos de produção material e imaterial da criação artística, e mais rara ainda a inclusão das vozes de produtoras e gestoras culturais – vozes raramente documentadas e analisadas e, portanto, raramente inscritas na história das artes performativas, mantendo-se o seu enviesamento a favor das obras e dos autores, devedor da persistência do mito romântico do artista como génio, e *obliterando os modos de produção e as produtoras e gestoras enquanto sujeitos do arquivo*.

A trajectória inequívoca de profissionalização, normalização ou legitimação das profissões de produção e gestão cultural parece, assim, ter-se feito a despeito do reforço de um conjunto de características negativas – invisibilidade, pragmatismo e subordinação –, sem que tenham sido consideradas nem as alternativas, nem as consequências da aplicação deste regime de colaboração entre criação e produção. Assinalam-se contradições e fissuras na relação entre artistas e produtores/gestores, iluminando discrepâncias discursivas e práticas na aplicação concreta do conceito de ‘colaboração’, enfaticamente omnipresente nos retratos do trabalho no sector cultural e artístico.

Em Portugal como noutras geografias, as trajectórias e estruturas artísticas ‘emagreceram’ e atomizaram-se, precarizando-se crescentemente, mas o modelo ‘um artista, uma estrutura’ mantém-se como o modelo organizativo paradigmático nas artes, não tendo aparentemente sido anulado pela extraordinária corrosão operada pela economia de projectos acentuada pelo individualismo neoliberal. Pode falar-se, portanto, de perda de preponderância do simbolismo da ‘companhia’, mas as formas de organização colectiva em torno da prática artística mantêm-se, como se mantém a tradição de os artistas fundarem ‘companhias’, ‘associações’, ‘estruturas’ entre si e, num segundo momento (caso exista disponibilidade financeira), contratarem produtores. Analisando a persistência dessas dinâmicas organizativas e organizacionais, e os discursos de profissionais e de estudantes

da área, contendemos que os défices de reflexividade e de profissionalização e especialização que assinalámos em termos da identificação e exercício das profissões de produção e gestão cultural se estendem à dimensão organizativa, tanto no plano das práticas como das representações. Esta situação está patente desde logo na incipiência de reflexão acerca da adequação ou inadequação de um determinado modelo organizativo para um determinado projecto artístico. De facto, conclui-se que entre os artistas que iniciam agora ou iniciaram recentemente as suas trajectórias, a decisão acerca de como se organizar (a) é muito vezes desvalorizada, em função da proximidade e laços de amizade que unem os iniciadores de um projecto; (b) é muitas vezes precipitada em função de oportunidades de financiamento público que pressupõem ou obrigam à constituição formal dos proponentes numa entidade com personalidade jurídica; (c) é sobretudo tomada em função de razões de ordem instrumental (como a necessidade de criar o seu próprio emprego) e operacional (como o regime fiscal mais favorável, por exemplo) e, sobretudo, (d) não beneficia dos conhecimentos especializados de produtoras e gestoras, na medida em que os artistas continuam, maioritariamente, a criar estruturas entre si, compostas quase exclusivamente por artistas, não surgindo os produtores na fase de fundação das estruturas.

Deste modo, argumentamos, a relação entre criação e produção (mesmo no caso de colectivos mais recentes) mantém-se sobretudo uma lógica *transaccional*, de *serviço* (*de serviço interno*, caso exista possibilidade de contratar/ter apoio permanente ou *de serviço externo*, caso essa colaboração seja mais pontual). Isto é, independentemente da natureza da relação laboral – se à produção/gestão corresponde um contrato ou se se trata de um recibo verde/freelancer – a produção/gestão, ao ser algo *adquirido* pelo colectivo artístico, e não integrante do mesmo, fica como que condenada a ser algo exterior à ‘coisa artística’. A relevância desta situação dialoga com vários aspectos que ressaltam da nossa pesquisa: os percursos pouco convergentes da criação e produção; a contradição entre o reconhecimento da importância da dimensão de produção/gestão e o seu relativo desconhecimento substantivo; os défices de conhecimento e investimento da dimensão organizacional por parte das estruturas culturais e artísticas; e, sobretudo, os riscos que um tal distanciamento das matérias de gestão e organização comporta para o trabalho em conjunto de artistas e produtoras/gestoras. Aduzimos destes padrões dos modos organizativos e de funcionamento, e das características de invisibilidade, pragmatismo e subordinação das relações intra-organizacionais entre criação e

produção um claro obstáculo à organização de estratégias emancipatórias rumo à constituição dos colectivos artísticos como utopias reais ou utopias pragmáticas e pomos em questão se estarão reunidas as condições – de colaboração, especialização e reflexividade – para que as organizações culturais e artísticas sejam a tradução dos valores de transformação política em nome dos quais, não raras vezes, também operam. Parece, pois, existir pouca correspondência entre a retórica colaborativa e o lugar da produção, assim como fraca correspondência entre os *discursos e anseios de ‘comunalidade’ e ‘horizontalidade’* que estão surgindo e que se tornaram mais vocais durante a crise pandémica, e *modelos organizativos diferenciados*, modelos que possam constituir contextos para reconfigurar a relação entre criação e produção.

Tendo assinalado as permanências organizativas e organizacionais e o correspondente ‘lugar’ prático e simbólico que nelas ocupam as profissões de produção e gestão, perscrutámos as eventuais variações em função dos modelos organizativos adoptados. Para tal, justapusemos, às experiências individuais analisadas, os casos de organizações que se afastavam do modelo *standard*, e que correspondiam a estruturas de produção ou a estruturas de criação geridas conjuntamente por artistas e produtoras, ou genericamente a estruturas que tentavam implementar modelos organizativos alternativos, menos ancorados quer nas dinâmicas dos ‘colectivos de criação’ quer nas ‘lideranças carismáticas’ típicas das companhias de autor.

De facto, como dissemos, se a ideia de ‘companhia’ terá seguramente perdido relevância e viabilidade prática no actual contexto político-económico, nem por isso a perseguição de uma ideia de ‘colectivo’ deixou de se fazer. Assinalamos importantes reconfigurações discursivas e práticas em curso, traduzidas em aproximações filosófico-práticas ao universo e às práticas cooperativistas e mutualistas. Algo paradoxalmente, assinala-se que as dinâmicas de forte individualização e hipercompetição actuais, conducentes a um tecido artístico atomizado e frágil, acabam por gerar, por força das profundas mutações económicas, sociais e políticas em curso, um anseio por repensar as formas de organização, numa transição das lógicas ‘DIY’ (Do It Yourself) para as ‘DIT’ (Do It Together) – de ‘faça você mesmo’ para ‘faça em conjunto’, com isso sinalizando uma transição dos modelos individualistas para (novas) formas de colectivo. Especificamente, verifica-se uma tendência de amplificação das lógicas de partilha de projectos e recursos (longe de ser uma singularidade do sector cultural) o que conduz a experiências de reinterpretção e

reconfiguração das práticas colectivas e da própria ideia de ‘companhia’. Nos casos que analisámos, estas tendências corporizam-se em estruturas que, assumindo características distintas de uma ‘companhia’ (designadamente no facto de não se organizarem em torno de uma única prática artística, nem de um programa autoral ou de um repertório, nem de uma liderança carismática, nem corresponderem a ‘colectivos de criação’, nem de terem elencos fixos), prolongam efectivamente algum do seu ‘ethos’, praticando um certo tipo de *comunalidade*. Nessas estruturas/ experiências, identificamos a manifestação da ideia de colectivo enquanto *escudo*, *ecologia* e *projecto continuado*, *Escudo*¹⁸², na medida em que admitem organizarem-se colectivamente, em primeira instância, não por razões ou afinidades artísticas mas como forma de se (tentarem) defender da precariedade laboral; como *ecologia*, na medida em que correspondem a práticas situadas nos desafios específicos da contemporaneidade (da justiça social e ambiental, por exemplo), declarando-se agudamente conscientes do contexto social e económico em que operam e, por isso, disponíveis para subordinar os seus ‘fetiches estéticos’ às ambições de solidariedade interna e de bem-estar colectivo; e, por fim, *projecto continuado*, porque correspondem a vivências marcadas de *temporalidade* que, por um lado, não reproduzem modelos contratuais e colaborativos rígidos e, por outro, não se conformam com a flexibilidade precarizante, tentando antes diversas modalidades cambiantes de ‘permanência impermanente’.

Em alguns casos, este *ethos* materializa-se em colectivos que partilham recursos (administrativos, de gestão, de produção e até financeiros) mas seguem percursos artísticos autónomos, não colaborando artisticamente entre si – ‘trabalham juntos separadamente’ (“W.A.T. Working Apart Together”) num processo de ‘autonomia colectiva’ em que as práticas artísticas se mantêm totalmente autónomas mas em que todos convergem para cuidar da organização juntos. Este constitui, de facto, outro dos aspectos salientes de alguns dos casos que analisámos: a de que seja a organização, o tal lado ‘aborrecido’ e quase ‘extra-artístico’, que justifica a sua prática colectiva. Trata-se de estruturas novas, que já não seguem o anterior modelo de companhia ou de ‘grupos-projectos’ ou de ‘um artista, uma estrutura’, mas antes parecem tentar navegar um mundo mais fragmentado e inseguro criando outras plataformas e linguagens. Em alguns casos, correspondem a estruturas de

¹⁸² Curiosamente, numa fase posterior da pesquisa, encontrei no texto de Mieke Matzke (2012) a referência aos novos colectivos como ‘abrigos’, que protegeriam os membros das pressões e da concorrência do mercado teatral.

produção, que oferecem um leque de serviços e os conhecimentos especializados de profissionais, e que se constituem como sistemas de apoio no tempo entre projectos e durante períodos de pesquisa e experimentação, e como uma base de continuidade em face do mundo de trabalho crescentemente fragmentado. Noutros casos, trata-se de estruturas híbridas, geridas conjuntamente por artistas e produtoras/gestoras, que recusam as dicotomias criativos vs. gestores prevalentes no campo, reconhecendo a multidimensionalidade das trajectórias e identidades profissionais.

Justamente, o que estas experiências sugerem de interessante não tem a ver com o seu potencial para substituir-se aos modelos mais tradicionais de companhia ou de colectivo, mas com o facto de proporem alterações nos regimes de criação e produção; de diversificarem o diálogo com as instâncias financiadoras; de experimentarem modelos menos hierarquizados de trabalho – e de, quase sempre, corporizarem um entendimento do lugar da produção e da gestão que se distancia bastante do lugar invisibilizado, subordinado e eminentemente pragmático que reconhecem e refutam.

De facto, nestas experiências de organização alternativa, a esfera da produção e gestão cultural surge reconfigurada, fornecendo indícios relevantes para a consideração de modelos organizativos e práticas internas diversas, a saber:

- a) é patente uma maior valorização, conhecimento, criatividade e problematização da dimensão organizacional, isto é, uma consideração da estrutura organizativa e dos *modos de produção enquanto eixo de actuação* e não apenas enquanto plataforma legal para interagir com o sistema financiador do trabalho artístico, desse modo procedendo a uma espécie de *(re)politização dos modos de produção*;
- b) revelam uma maior coerência entre a dimensão discursiva (os valores éticos e políticos que anunciam) e a dimensão prática (as formas concretas que encontram de os implementar), no que às práticas participativas e horizontalistas diz respeito;
- c) traduzem sistemas de interacções complexas assentes na partilha, mais do que apenas de recursos, de uma finalidade comum de responsabilidade colectiva – uma ‘política do cuidado’ efectiva, que em alguns casos chega mesmo a corresponder a práticas avançadas de mutualização tripla;
- d) como corolário e característica indissociável de todo o processo, organizam-se de forma não hierárquica, entre os artistas e entre estes e as produtoras

e gestoras, criando condições para uma reconfiguração e renegociação das relações entre artistas e produtoras, que assim podem trabalhar *com* os artistas e não apenas *para* os artistas;

- e) conferem maior relevância à produção e da gestão (na definição do desenho organizacional; ou pela participação na própria direção da estrutura; ou ainda pela participação mais implicada da produção nos aspectos artísticos).

Assim, estes casos/experiências:

- a) confirmam que o lugar subordinado, pragmático e invisível ou invisibilizado da produção não é uma fatalidade nem uma característica inextrincável das profissões de produção e gestão das artes, mas antes resultado de um conjunto de constrangimentos, combinado com a prevalência de modelos organizativos duais e não integradores, que podem ser desafiados;
- b) permitem uma leitura dos riscos de simplificação de ideias de profissionalização que ora valorizam as lógicas de externalização e empresarialização (favorecendo as estruturas profissionalmente dedicadas à dimensão da produção e gestão e/ou as lógicas de apropriação burocrática), ora valorizam a lógica organizativa tradicional, segundo a qual construir uma prática artística equivale quase sempre, a partir de certo ponto na carreira de um artista, a estabelecer uma organização artística, bem como à ideia que uma estrutura deve ir agregando sub-áreas de especialização para ser vista como estando ‘a evoluir’;
- c) oferecem resistência às condicionantes de política cultural, tanto na medida em que resistem ao fenómeno de isomorfismo institucional (opondo-se ao modelo dominante um artista=uma estrutura) como na tentativa de oposição às pressões do capitalismo neoliberal no sentido do individualismo, da atomização, da competição e do crescimento como paradigma;
- d) interrogam as tendências conservadoras da política cultural, ao iluminarem as fragilidades dos modelos tradicionais de organização e financiamento das artes, e ao dialogarem com as políticas do comum que advogam uma mudança de paradigma rumo a modelos mais sustentáveis;
- e) recusam a homogeneização da arte e dos modos de a produzir e gerir, operando uma *reconceptualização da produção como actividade ‘artesanal’*, através de um ajuste permanente e muito apurado entre os requisitos da criação e as modalidades e papel da produção e da gestão, evidenciando o

poder agencial de produtoras e gestoras e sublinhando as suas subjectividades, capacidades reflexivas e contributos (tanto no plano da eficiência como da experimentalidade);

- f) desse modo favorecendo o surgimento e reforço de diversas modalidades de exercício e de especialização e sub-especialização da produção e gestão, designadamente permitindo a *consolidação da produção criativa* e de outras derivações fortemente implicadas na dimensão artística.

... potencialmente contribuindo, à sua medida, para um campo artístico mais plural e mais preparado, no qual a *coexistência de modelos organizativos e de produção diferenciados e específicos* consoantes as linguagens e intenções artísticas é mais importante do que o decalque de quaisquer ‘boas práticas’.

Por um discurso da prática

Construídas a partir dos modelos vigentes nas práticas de gestão do mundo empresarial, contagiadas pelo entusiasmo gerado pela agenda das indústrias criativas e pelo deslumbramento político com o empreendedorismo, encurraladas em concepções binárias, e fortemente condicionadas pelo aumento exponencial do escrutínio público e da exigência de prestação de contas, a produção e a gestão cultural começaram por afirmar-se sobretudo no campo técnico: compreendiam o domínio de ferramentas de marketing, um conhecimento da legislação aplicável ao sector, exigiam familiaridade com os princípios básicos da gestão de recursos humanos e da gestão financeira e, claro está, uma sensibilidade e predisposição para acompanhar os processos artísticos. No entanto, com a evolução global do campo e a progressiva qualificação dos seus agentes, assistimos a uma trajectória de profissionalização que alcança, agora, uma fase determinante. Uma fase em que o predomínio técnico-instrumental da profissão começa a ser posto em causa, e a ser considerado insuficiente para a definir e justificar.

Com efeito – pese embora as falhas e incongruências que fomos assinalando, sinalizadoras dos défices de *reflexividade, profissionalização e especialização* que subsistem, e as tendências persistentes que colocam a produção num lugar de *invisibilidade, subordinação e pragmatismo* – começa a gradualmente a verificar-se

a consolidação de um universo de profissionais, no qual os pares se reconhecem e associam; no qual cresce a formação especializada; e no qual ocorrem processos individuais e colectivos de tomada de consciência. Para além disso, diversas tensões vêm-se acumulando no contexto externo convidando à mudança de paradigmas no sector cultural e artístico, sendo assinalável a crescente pertinência das experiências organizativas diferenciadas, nas quais a produção e a gestão assumem, frequentemente, outro lugar, chamando a si uma variedade de papéis e identidades. O exercício da produção e da gestão no contexto de estruturas de artes performativas é, actualmente, uma prática sujeita a dinâmicas contraditórias, na qual entrevemos um impasse correspondente ao que designamos por *etapa crítica*.

Qualificamos a actual etapa como ‘crítica’ numnexo duplo. Por um lado, trata-se de uma etapa crítica porque potencialmente decisiva face ao rumo futuro destas profissões, definitivamente afirmando-se como ferramenta da tecnocracia cultural ou, em sentido oposto, emancipando-se enquanto prática crítica. As indefinições relativamente à natureza, relevância e espectro de intervenção destas profissões já são dificilmente justificáveis com o seu carácter de ‘novidade’, tendo sido claramente ultrapassada a fase da sua emergência e integração no campo artístico. Igualmente – e a isto corresponde a segunda motivação para apontarmos a fase crítica da área – já é dificilmente defensável que continue a operar na ausência de um sistema de valores colectivamente discutidos e definidos, e que persistam as dificuldades em relacionar-se significativamente com um campo de conhecimento próprio. A isto acrescem dois fenómenos que reforçam o epíteto que demos ao momento actual: por um lado, o surgimento de reflexões que se suportam na experiência empírica de profissionais que completaram um percurso profissional na área, revelando-se disponíveis para acerca dele reflectir; e o surgimento de discursos de insatisfação e crítica ao *status quo* e ao *modus operandi* do campo, a partir de ângulos muito diversos, como as condições de trabalho, as desigualdades, os bloqueios e problemas institucionais-organizacionais, entre outros. Estes discursos não se apresentam necessariamente como meta-reflexões acerca do campo, constituindo antes, na maioria das vezes, críticas a práticas situadas. Tal é compreensível porquanto o campo, viciado num pragmatismo excessivo, tem falhado a conceptualização e a sistematização do seu tronco epistemológico, pelo que é a leitura agregada que propomos que nos permite colocar a hipótese de que essas críticas dispersas das circunstâncias operativas da produção e da gestão das artes, combinadas com as tensões e contradições que assinalámos no seu exercício, apontem ou possam

ser interpretadas como estando a convergir para compor um *discurso crítico da gestão cultural*. Por último, a força desta fase crítica reside, também, no facto de esta não aparentar uma temporalidade geograficamente circunscrita. De facto, com incidências diferentes, esta etapa crítica é discernível em pontos diversos (em Portugal, como noutros países europeus, mas também na América Latina ou nos EUA), algo que decorrerá, por um lado, do facto de os processos de profissionalização da área (com datas de início bastante distintas entre países e continentes) se encontrarem, hoje, praticamente concluídos ou suficientemente maduros para encetarem a sua auto-crítica e, por outro, dos efeitos de vários desafios globais no exercício da profissão, que, justamente por serem fenómenos globais, atingem a gestão cultural enquanto prática, independentemente do estádio de consolidação do campo neste ou naquele território.

A etapa crítica da gestão cultural caracteriza-se por uma mudança no foco das preocupações das produtoras e gestoras culturais: já não primordialmente ocupadas em esclarecer *o que fazem*, mas interessadas em discutir *por que fazem*, isto é, em encontrar e debater os fundamentos éticos e críticos da sua prática quotidiana. Argumenta-se, portanto, que a etapa crítica da gestão cultural corresponde, em primeira instância, a uma evolução das preocupações *ontológicas* acerca da gestão cultural para preocupações *deontológicas*. Mesmo enfrentando ainda significativos défices de profissionalização e reflexividade, vão-se criando oportunidades (no contexto de formações, encontros, conferências, dinâmicas proto-associativas...) para a constituição informal de ‘comunidades epistémicas’ (Haas, 1992) que sondam os problemas éticos e as potências críticas com que estes profissionais se confrontam. Entendemos que é imprescindível apoiar estes esforços, sistematizá-los dada a sua dispersão, e enquadrá-los numa conjuntura favorável a uma *reconceptualização* do campo, ultrapassando a sua ‘confusão metodológica’ (Suteu, 2006) ou a sua fase ‘pré-paradigmática’, como a designou Mercer (2006). A essa tarefa corresponde, em sentido estrito, este segmento conclusivo, mas também, indirectamente, a totalidade do percurso de investigação a que nos dedicámos, em coerência com o ponto de partida de mobilização da reflexividade individual a favor de contributos para o nosso campo profissional.

Uma vez assimilada a tomada de consciência dos processos históricos de emergência e das circunstâncias de legitimação social das profissões organizativas da cultura, torna-se possível interrogar a aproximação das práticas e dos modelos de ‘profissionalismo’ da gestão cultural à ideologia do crescimento e do sucesso,

questionando as suas conexões com os excessos do neoliberalismo que colocam estes profissionais como agentes facilitadores da mercantilização da criação artística e da participação consumista na sua fruição. Desmontam-se as retóricas da consagração exclusivamente baseadas no talento, tornando visível a complexa teia de interdependências que suporta o tecido cultural e artístico tanto nos processos criativos/de experimentação como nas suas manifestações públicas. Questionam-se entendimentos de liderança e de eficiência tomados de empréstimo de outros contextos organizacionais. Problematizam-se as lógicas individualistas que insidiosamente se impõem em configurações formalmente colectivas. Torna-se possível questionar as heranças que as práticas e instrumentos a que estas profissões recorrem transportam do final do século XX. A crítica produzida por diversas ‘vozes do sul’ aponta, justamente, para a necessidade de enfrentar criticamente essas heranças cujos resíduos colonialistas, mercantilistas, desenvolvimentistas e tecnocráticos serão ainda visíveis e operativos nos *modi operandi* do campo da produção e da gestão cultural. A crítica feminista da gestão cultural chama a atenção para os *modos de produção* no sentido da ética das suas operações internas, isto é, valorizando a potência política de práticas de cuidado, escuta, e atenção às vulnerabilidades e desigualdades. Tornam-se indisfarçáveis os sinais de tensão e mesmo de esgotamento de determinados modos de produção e gestão actuais, como os que operam nas práticas de internacionalização e cooperação transnacional. Nesse contexto – arena de actuação por excelência de produtoras e gestoras – os dilemas da sustentabilidade social e ambiental empurram a gestão cultural para uma revisão dos seus pressupostos (expansionistas) e processos (de alta mobilidade, por exemplo). Há quem defenda mesmo que o desafio da sustentabilidade é o desafio “de uma geração de produtores e gestores culturais” (Propawski, 2021) e que os tempos actuais convocam a produção e a gestão cultural a serem capazes de elaborar respostas sensíveis e criativas a agendas democráticas, comprometidas com a diversidade e os direitos culturais. Conjectura-se que estas profissões, uma vez libertas do reducionismo pragmático, possam empenhar-se nos seus processos reflexivos e constituir-se mesmo como plataformas de crítica institucional.

Todos estes elementos, aqui sumariamente convocados, correspondem, defendemos, a um alargamento conceptual do campo da produção e da gestão; justificam a revisão dos seus fundamentos e *modi operandi*; e conduzem, potencialmente, ao robustecimento da sua base de conhecimentos própria. Para que tal aconteça,

argumentamos, é essencial que surja e se fortaleça uma ‘teoria reflexiva’, nas palavras de Kettner (2014) ou um ‘discurso da prática’, na acepção de Deveraux (2009).

Kettner (2014) contrapõe a uma profissionalização ‘de facto’ (isto é, associada ao conjunto de marcadores que tradicionalmente a denotam, aos quais recorreremos no contexto do nosso estudo, a fim de examinar a trajetória de profissionalização do campo) a uma profissionalização ‘genuína’, que implicaria uma interrogação sistemática das condições de exercício dessa profissão (interrogação que incorporamos como ponto de partida epistemológico). Segundo o autor, essa interrogação deveria levar ao desenvolvimento de uma *teoria reflexiva* que seria para a gestão cultural o que a teoria constitucional representa para a política, ou as teorias pedagógicas para o sistema de ensino (Kettner, 2014:96). Uma das mais evidentes razões para o atraso no surgimento de uma teoria reflexiva como a que defende Kettner é, como já adiantámos, o lugar invisibilizado, subordinado e pragmático em que a produção e a gestão cultural tantas vezes opera, e que parcialmente nos dedicámos a caracterizar. Sem que estas profissões sejam reconfiguradas como parte do processo criativo, devidamente considerando o campo de possibilidades da sua intervenção na esfera artística, dificilmente se poderá construir uma teoria reflexiva. Mas não só. Outro factor determinante para esta situação de sub-desenvolvimento crítico e epistemológico é algo a que fomos aludindo ao longo deste texto: o facto de a gestão cultural ser um campo interdisciplinar por excelência, combinando conhecimentos de diversas áreas e atravessando, não sem desconforto, diversas disciplinas estabelecidas entre as ciências sociais, as humanidades, as artes ou a gestão. A sua natureza de manta de retalhos ou de campo de empréstimos, bem como a imprecisão terminológica e conceptual, a diversidade e fragmentação das práticas a que se refere, e a própria hipertrofia do seu campo de aplicação (‘a cultura’) também contribuirão para explicar a dificuldade de o campo se encaixar nas configurações pré-definidas do sistema universitário e científico¹⁸³.

Parece-nos possível, nesta etapa crítica, que esta situação finalmente se altere, sem que para tal tenha forçosamente de decidir-se por uma inscrição monodisciplinar, disposição aliás contrária às tendências multidisciplinares e interseccionais da construção social e científica contemporânea. Mais decisiva do que a sua inscrição

¹⁸³ Este ponto é, no entanto, contencioso: se há quem defenda que enquanto a gestão cultural “continuar a ser um programa interdisciplinar que junta diversos departamentos, continuará ameaçada” (Dustin, citado por Deveraux, 2009), outros vêem essa questão como ultrapassada na pós-modernidade (Vartiainen, citada por Deveraux, 2009:42) e há mesmo quem considere que a interdisciplinaridade guarda em si mesma uma aposta na complexidade.

disciplinar, argumentamos, é a sua inscrição plena na academia e consolidação enquanto campo de investigação autónomo e emancipado no plano intelectual, isto é, liberto das condições de invisibilidade, subordinação e pragmatismo. De facto, vimos que a cooptação desta área pelas universidades esteve associada a agendas externas de ‘profissionalização’ do ensino, pelo que, em si mesma, não garantiu autonomia crítica a esta área. Umbelino Brasil denuncia mesmo um “separatismo teórico do prático” que, no contexto do ensino universitário de produção e gestão cultural, condenou os professores destas disciplinas a serem uma espécie de “mão-de-obra subalterna, caracterizada como prática e [que] parece estar proibida de abstrações pois (...) tem de se mostrar didacticamente concreta” (Brasil, 2005:121). A possibilidade de produzir conhecimento e pensamento crítico acerca do campo, sobretudo protagonizado ou participado pelos profissionais da área, é uma das condições que antevemos para a emergência de um ‘discurso da prática’.

O conceito de discurso e as possibilidades e contextos para a sua produção foram aliás uma pedra-de-toque da nossa investigação, reconhecendo-se através da metodologia adoptada¹⁸⁴ a emergência de uma tomada de consciência, por parte das produtoras e gestoras, da(s) sua(s) subjectividade(s), que se acrescentam às dos artistas e outros agentes e que podem ser activadas para desafiar convenções do campo, organizativas e de outra ordem. É inevitável aludirmos à própria definição bourdieuniana de campo artístico, segundo a qual o mesmo se formaliza através das suas disputas. Se Bourdieu se refere sobretudo aos conceitos artísticos e às instâncias e processos da sua legitimação, numa luta por poder discursivo, parece-nos plausível incluir nessa formulação as disputas que enunciámos entre a esfera da criação e da produção/gestão. A *capacidade discursiva de produtoras e gestoras* surge, assim, como duplamente determinante para esta fase crítica: por um lado, essa discursividade é geradora de legitimidade (Bourdieu, 1996); por outro, é *condição de emergência de um ‘discurso da prática’* (DeVeraux, 2009).

O crescimento de agentes especializados e comprometidos com o apoio à actividade artística pode ser positivo 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. Porém, em face dos défices que detectamos e das críticas que vão surgindo, parece ser aconselhável uma atitude vigilante relativamente a esse desenvolvimento. Para DeVeraux, a produção e a gestão

¹⁸⁴ Sobretudo das entrevistas biográficas, mas também da publicação do livro que assinalou a fase de trabalho de campo.

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” (DeVeraux, 2009:156). DeVeraux estabelece uma importantíssima distinção entre um tipo de discurso da prática “focado no como-fazer e aquilo que constituiria um verdadeiro discurso da prática” (2009:156), capaz de reflectir, além de no como-fazer, no porque-fazer e de para isso convocar um conjunto alargado de questões conceptuais. O ‘como-fazer’ seria o modo predominante de pensamento – e de ensino – acerca da gestão cultural: como escrever uma candidatura ou como organizar uma digressão internacional. Trata-se de considerar sobretudo as competências práticas mais facilmente mobilizáveis e capitalizáveis, claramente facilitadoras da acção artística. Pelo contrário, um discurso da prática empenhar-se-ia sobretudo em escrutinar essas práticas habituais da gestão cultural, de forma a identificar as práticas instituídas e a compreender os pressupostos éticos e epistemológicos em que assentam. Isso significaria estar tão interessado em dominar os mecanismos de acção como em desmontá-los, isto é, perceber as normas e modos preferenciais de acção e o que os torna aceitáveis, eventualmente iluminando as estruturas profundas que tais modos de agir revelam. Estas duas formas de conhecimento são inequivocamente ambas úteis para o desenvolvimento do campo da gestão cultural. No entanto, só uma análise aprofundada a partir de um discurso da prática dota os agentes de uma capacidade para realmente compreenderem o modo como as práticas de gestão cultural operam no seu contexto e na sociedade.

Se um discurso da prática se ocuparia fundamentalmente da dimensão do *porque-fazer*, tal não significa que a dimensão mais prosaica do *saber fazer* esteja resolvida na produção e na gestão cultural. Constitui, aliás, mais uma dimensão que carece de aprofundamento intelectual.

Experimentei dezenas de vezes esta dissonância entre o ‘saber fazer’ e a noção plena de ‘saber’. Terei feito, até à data, mais de cinquenta candidaturas formais (sem mencionar pedidos de apoio mais simples, traduzidos em emails, cartas ou reuniões). Umas mais simples, correspondendo ao preenchimento de um formulário pré-existente, outras mais complexas, implicando uma minuciosa descrição de todo o projecto em causa; umas cuja aprovação significaria ‘apenas’ a viabilização de um determinado projecto ou espectáculo, outras cujo montante financeiro asseguraria a sobrevivência de uma estrutura artística ao longo de vários anos. Felizmente, ‘ganhei’ a maioria delas. Mas perdi outras tantas. O que dizem de mim, da minha competência específica enquanto gestora cultural,

essas candidaturas ganhadoras? Quanto do seu sucesso é atribuível à minha capacidade de as elaborar? Quanto do seu sucesso não começa, na verdade, a ser construído muito antes de a candidatura ser redigida, na forma como a mesma é pensada, como são conduzidas determinadas conversas em torno dos projectos, ou dos objectivos e ambições de um conjunto de artistas ou de uma estrutura artística? Quanto do 'segredo' não reside no labor imperceptível da tessitura de relações que constantemente se produz, com parceiros, co-financiadores, cúmplices artísticos, públicos? Dito de outra forma: o que é que, realmente, 'sabe' uma gestora cultural?

Se é verdade que as regras acerca de como elaborar competentemente uma candidatura não são totalmente explícitas, é igualmente certo que existem uma série de regras implícitas nos valores, hábitos e procedimentos de um determinado ecossistema cultural e artístico, e que conhecê-las e dominá-las efectivamente corresponde a um determinado 'saber-fazer', mais difícil de descrever e partilhar – porque transitório e, até certo ponto, subjectivo. Tal como os códigos que determinam a recepção calorosa, indiferente ou negativa de uma obra de arte são a expressão complexa das vontades e sistema de valores de uma determinada sociedade num determinado período de tempo, os códigos acerca do que constitui uma produção/gestão cultural incapaz, competente ou excelente também variam, evoluem, e mantêm-se amplamente discutíveis. Tal não significa que não se possam sistematizar – do mesmo modo que 'podê' ensinar-se arte – mas ter isto presente é um lembrete absolutamente crucial acerca da natureza híbrida da gestão cultural e, nessa medida, deverá ser constitutivo da sua epistemologia própria.

Parece-nos claro que o campo da produção e da gestão cultural deve caminhar para se afirmar 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, mas terá, porventura, chegado o momento de corrigir este desequilíbrio. É urgente que produtoras e gestoras culturais se libertem dos excessos da orientação gestonária, questionem os excessos de subordinação e a condição de invisibilização a que em muitos casos estão sujeitas, e se impliquem activamente em superar a situação de subdesenvolvimento epistemológico e crítico da sua área específica de actuação. Para tal, os diversos discursos críticos a que demos atenção constituem um contributo inestimável. Recordam-nos que, até agora, a área dependeu desproporcionalmente

das formas estabelecidas de conhecimento – e que terá chegado o momento de reflectir, incorporar e valorizar as experiências vividas e as práticas marginais. Exigem que se recorra a uma base de conhecimentos efectivamente descolonizada, e que se incorporem as subjectividades femininas, trans e queer no sentido de produzir mudança social e política. Lembram-nos que, se a gestão cultural surgiu com a modernidade, a sua fase crítica e a construção de um ‘discurso da prática’ terá de assentar numa ruptura pós-moderna – recusando que à sua profissionalização corresponda uma qualquer acção civilizatória linear, universal ou pós-ideológica. Sugerem que se as origens históricas das profissões ‘organizadoras’ da cultura estão indissociavelmente ligadas à sua institucionalização, esse facto histórico não condena os profissionais contemporâneos a modos de fazer institucionalizados. A produção e a gestão cultural podem continuar a respeitar e incorporar elementos de racionalidade que são francamente definidores destas profissões, ao mesmo tempo que procedem a uma apropriação potente dos pressupostos de gestão e dos modelos institucionais, agindo num registo de *desobediência civil* a esse modelo, no sentido de garantir a não sujeição dos sujeitos, dos objectivos e dos sentidos da criação artística. Da consideração das críticas contidas nestes discursos e do compromisso com a elaboração de um discurso da prática, ressurgiria a gestão/produção cultural como processo político – carregada de sofisticação técnica, sim, mas também de tensão ética capaz de pôr em causa o próprio sistema que legitima a sua actuação.

Se um ‘discurso da prática’ corresponde ao acto de estudar sistematicamente as dimensões explícitas e tácitas das regras e comportamentos de um determinado campo de acção, resulta, espero, evidente que este estudo se constitui como uma tentativa de proceder, não apenas à construção de um discurso da prática, mas também à problematização das condições para que este possa continuar a expandir-se, após a conclusão desta (minha) trajectória de investigação.

Iniciei este percurso assumindo que se tratava de uma reflexão motivada, em primeira instância, pelas inquietações geradas no contexto do meu próprio percurso profissional. Quis compreender melhor as âncoras – conceptuais, morais, metodológicas – que o tinham sustentado. Quis (parafraseando Walter Goldschmidt) saber que coisas podíamos aprender com o nosso passado, que nos permitissem encarar os desafios que se seguem.

Não sei se também têm, como eu, memória de passar uma tarde inteira de Sábado a preparar o quarto para brincar, isto é, a 'organizar' a brincadeira. Quando a minha prima Ana Isabel chegava lá a casa, começávamos geralmente por esvaziar totalmente uma enorme arca de madeira cheia de brinquedos. Era preciso que estivesse vazia, para podermos dispor dos bonecos e adereços todos para montar um acampamento, ou um supermercado. Isso demorava um par de horas alegres. Mas, quando, finalmente tínhamos (des)arrumado o quarto e podíamos começar a brincadeira propriamente dita, os nossos pais, para grande frustração nossa, chamavam-nos para jantar, ou diziam que tinha chegado a hora de a minha prima ir embora. Com isto passou-se o mesmo. Acabei de 'organizar tudo', agora é que estava pronta para começar a brincar.

Bibliografia

- Abbott, Andrew (1988) *The System of Professions – An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago: Chicago University Press.
- Abreu, Miguel (coord.) (2006) *GAVE – Guia das Artes Visuais e do Espectáculo*, Ministério da Cultura /Instituto das Artes, Lisboa.
- Adams, Tony; Ellis, Carolyn; Jones, Stacy (2015) *Autoethnography: Understanding Qualitative Research Series*. New York, NY: Oxford University Press.
- Alonso Atienza, Loreto (2009) *Una producción cultural distraída, desobediente, en precario e invertebrada: análisis de algunas prácticas artísticas en la actualidad* [Tese não publicada].
- Archer, Margaret (2012) *The Reflexive Imperative in Late Modernity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Avelar, Rómulo (2008) *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte.
- Badiou, Alan (2020) *Sobre a situação epidémica*, artigo publicado originalmente em francês em Tracts de Crise n.º 20 e traduzido por João Paupério para o Jornal Punkto [acessível em <https://www.revistapunkto.com/2020/04/sobre-situacao-epidematica-alain-badiou.html>].
- Balzer, David (2014) *Curationism – How curating took over the art world and everything else*, London: Pluto Press.
- Baptista, A. na (1992) “O teatro nos anos oitenta”, em Idalina Conde (org.) *Percepção Estética e Públicos da Cultura*, Lisboa, ACARTE, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Barbieri, Nicolás (2014) “Cultura, Políticas Públicas y Bienes Comunes: hacia unas políticas de lo cultural” in *Kultur Revista Interdisciplinária sobre la cultura de la ciudad*, 1, 1, 101-119.
- Barrios, Ana Luz Castillo (2014) “3.7 Gestión cultural y género: una aproximación” in *Manual Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural*, Cádiz, Universidad de Cádiz, p. 1-12.
- Bayardo, Rubens (2018) “Repensando la gestión cultural en Latinoamérica” in canal, Carlos (ed), *Praxis de la gestión cultural*, Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración Dirección de Investigación y Extensión, Bogotá.
- Becker, Howard (1982), *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press.
- Beckman, Gary (2010) “Disciplining the Arts: Teaching Entrepreneurship in Context” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43:2, 118-120.
- Behnke, Christoph (2010) “The Curator as Arts Administrator? Comments on Harald Szeemann and the Exhibition ‘When Attitudes Become Form’” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40:1, 27-42.
- Beirne, Martin e Knight, Stephanie (2002) “Principles and consistent management in the arts: Lessons from British theatre” in *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 75-89.
- Belfiore, Eleonora e Upchurch, Anna (2013) *Humanities in the Twenty-First Century – Beyond Utility and Markets*, Palgrave MacMillan.
- Belfiore, Eleonora (2012) “Defensive instrumentalism” and the legacy of New Labour’s cultural policies” in *Cultural Trends*, 21(2), pp.103-111, ISSN: 0954-8963.
- Bendixen, Peter (2000) “Skills and Roles: Concepts of Modern Arts Management” in *International Journal of Arts Management*, vol. 2, no. 3, HEC – Montréal – Chair of Arts Management, pp. 4–13, <http://www.jstor.org/stable/41064696>.
- Bernadette, Seibel (1988) *Au nom du livre, analyse sociale d'une profession: les bibliothécaires* (Tese de doutoramento, Paris: EHESS).
- Bianchini, Franco (1993) *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience*, Manchester: Manchester University Press.

- Billis, David (2010) *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, Nova Iorque, Macmillan International Higher Education.
- Bilton, Chris e Leary, Ruth (2002) “What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries” in *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
- Birney, Anna (2014) *Cultivating System Change. A practitioner’s companion*, Routledge, Londres.
- Bolán, Eduardo (2019) “A gestão cultural no México: tensões e compromissos”, in *Gestão de Pessoas em Organizações Culturais*, Revista Observatório Itaú Cultural n. 26 (dez 2019-Jun 2020), São Paulo, Itaú Cultural.
- Bolán, Eduardo e Bonilla, Delia Sánchez (2012) *La gestión cultural y las políticas culturales*, Universidad de Chile, Diplomado Virtual 2012 [recurso electrónico não publicado].
- Boltanski, Luc e Chiapello, Eve (1999, reed. 2017) *The New Spirit of Capitalism*, Londres: Verso Books.
- Borges, Vera (2007) *O mundo do teatro em Portugal. Profissão de actor, organizações e mercado de trabalho*, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa.
- Borges, Vera (2008) *Teatro, Prazer e Risco. Retratos sociológicos de actores e encenadores portugueses*. Lisboa: Roma Editora.
- Borges, Vera (2020) “O trabalho nas artes performativas na era covid-19: da urgência ao potencial da mudança nas organizações e nas trajetórias de carreira artísticas” in *Em Suspense. Reflexões Sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19*, Cadernos da Pandemia do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, vol. 5, pp. 30-39.
- Borges, Vera 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.
- Bourdieu, Pierre (1987) “The Biographical Illusion,” in *Working Papers and Proceedings of the Center for Psychosocial Studies* (Chicago/Ill.), Nr. 14 (1987), pp. 1-7.
- Bourdieu, Pierre (1996) *As Regras da Arte*, Lisboa: Editorial Presença.
- Bourdieu, Pierre (2007) *An Invitation to Reflexive Sociology*, Cambridge, Polity Press.
- Brasil, Umbelino (2005) “Projeto cultural” in Rubim, Linda (org.) *Organização e produção da cultura*, Salvador, Editora da Universidade Federal da Bahia.
- Brilhante, Maria João e Martins, Levi (coord.) (2018) *Criar e produzir*, Lisboa, Centro de Estudos de Teatro e Companhia Mascarenhas-Martins.
- Brilhante, Maria João e Martins, Levi (coord.) (2021) *Criar e produzir II*, Lisboa, Centro de Estudos de Teatro e Companhia Mascarenhas-Martins.
- Brkić, Aleksandar (2009) “Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas?” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Volume 38, Issue 4, pp. 270-280.
- Brook, Orian; O’Brien, Dave; Taylor, Mark (2020) *Culture is bad for you*, Manchester: Manchester University Press.
- Byrnes, William (2009) *Management and the Arts*, Boston, Focal Press (1.ª edição 1992).
- Cabañés, Francesc (2010) “El perfil del gestor cultural: present i futur” in Bonet, Lluís (coord.) *Perfil i reptes del gestor cultural*, Quaderns de Cultura numero 2, Barcelona: Bissap Consulting.
- Cacouault-Bitaud, Marlaïne (2001) “La féminisation d’une profession est-elle le signe d’une baisse de prestige?” in *Travail, genre et sociétés*, n° 5, pp. 93-115.
- Caetano, Ana (2016) *Pensar na vida: Biografias e Reflexibilidade Individual*, Editora Mundos Sociais, CIES, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Carreño, Toni (2010) “Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya” in Bonet, Lluís (coord.) *Perfil i reptes del gestor cultural*, Quaderns de Cultura numero 2, Barcelona: Bissap Consulting.
- Carrillo, Jesus (2018) “Instituciones y institucionalidad más allá de las ruinas del museo” in *Impossible Glossary*, Hablar en Arte, Madrid.
- Carvalho, Ricardo e Pires, Sanyo (2019) “Perfil das lideranças em gestão cultural: um recorte no ‘eixo da produção’ brasileiro”, in *Gestão de Pessoas em Organizações Culturais*, Revista

- Observatório Itaú Cultural n. 26 (dez 2019-Jun 2020), São Paulo, Itaú Cultural.
- Casaca, Sara Falcão (2013) “As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar” in *Sociologia, Problemas e Práticas* [Online], 72.
- Castiñeira, José Luis (2006) *Crítica de la gestión cultural pura*. Aportes para el Debate, n. 23, 2006, pp. 79-92. Disponível em: <http://www.asociacionag.org.ar/>
- Castro, Flávia e Rodrigues, Luiz Augusto (2019) “Formação e pesquisa em produção cultural” in Calabre, Lia e Domingues, Alexandre *Estudos sobre políticas culturais e gestão da cultura: análises do campo da produção acadêmica e de práticas de gestão* Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa (e-book em formato pdf).
- Caut, Jo (2005) “Does it matter who is in charge? The influence of the business paradigm on arts leadership and management” in *The Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 3, 1, pp 153-165.
- Caut, Jo (2010) “Does the art end when the management begins? The challenge of making ‘art’ for both artists and arts managers” in *The Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 7(2), 570-584.
- Chiapello, Eve (1998) *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artistique*. Paris: Métailié.
- Chong, Derrick (2002) *Arts management*. London: Routledge.
- Colbert, François (2011) “Management of the Arts” in Towse, Ruth (ed.) *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Conte, David e Langley, Stephen (2007) *Theatre management. Producing & managing the performing arts*, Entertainment Pro.
- Correia, Marta (2010) *Capitais europeias da cultura como estratégia de desenvolvimento : o caso de Guimarães 2012* (Tese de Mestrado. Coimbra: FEUC).
- Crozier, Michel e Erhard Friedberg (2001) *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cruz, Hugo; Bezalga, Isabel; Menezes, Isabel (2020) “Para uma tipologia da participação nas práticas artísticas comunitárias: A experiência de três grupos teatrais no Brasil e Portugal” in *Revista Brasileira de Estudos da Presença*, Porto Alegre, RS, v. 10, n. 2, p. 01-30. [acessível em <https://seer.ufrgs.br/presenca/article/view/89422>].
- Cunha, Maria Helena (2007) *Gestão cultural: construindo uma identidade profissional*, comunicação apresentada no III Enecult – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado entre os dias 23 a 25 de maio de 2007, na Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil.
- Cuyler, Antonio; Durrer, Victoria; Nesbitt, Melissa (2020) “Steadfastly White, Female, Hetero, and Able-Bodied: An International Survey on the Motivations and Experiences of Arts Management Graduates”, in *International Journal of Arts Management*, July 22(3): 5-16.
- De la Vega Velástegui, Paola (2016) *Gestión cinematográfica en Ecuador: 1977-2006. Procesos, prácticas y rupturas*. Quito: Gescultura.
- De la Vega Velástegui, Paola (2020) “Cultural management in Ecuador: Genealogy and power relations within the constitution of a field” in Henze, Raphaela e Escribal, Federico (eds.) *Cultural management and policy in Latin America*, New York, NY : Routledge.
- Demazière, Didier e Gadéa, Charles (2009) *Sociologie des groupes professionnels: Acquis récents et nouveaux défis*. Paris: La Découverte.
- Deniau, Marie (2014) *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Ministère de la Culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques.
- DeVereaux, Constance (2009) Practice versus a Discourse of Practice in Cultural Management, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39:1, 65-72.
- DeVereaux, Constance e Vartiainen, Pekka (eds.) (2008) *The Science and Art of Cultural Management*, HUMAK University of Applied Sciences Series E. HUMAK Publications 1.
- Dimaggio, Paul (1987) *Managers of the Arts: The Careers and Opinions of Administrators of U.S. Resident Theatres, Art Museums, Orchestras, and Community Arts Agencies* (Report

- Monograph*). Washington: Seven Locks Press.
- Donato, Fabio e Bonet, Lluís (2011) “The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe”, in *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy* 4-11.
- Drucker, Peter (1954) *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Dubar, Claude (2005) *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*, São Paulo: Martins Fontes.
- Dubois, Vincent (2019) *Culture as a Vocation – Sociology of career choices in cultural management*, Routledge, (1.ª edição, 2013).
- Dubois, Vincent e Lepaux, Victor (2018) “Towards a Sociology of Arts Managers. Profiles, Expectations and Career Choices” in Deveaux, C., (ed.) *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*, Routledge.
- Escribal, Federico (2020) em Escribal, Federico e Henze, Raphaela (eds.) *Cultural management and policy in Latin America*, New York, NY : Routledge.
- Especial, Ana Luísa (2012) *Os curadores em exposição: um grupo profissional no mundo da arte contemporânea* (Tese de Doutorado). Lisboa: ISCTE-IUL.
- Ferreira, Claudino (2005) “Grandes eventos e revitalização cultural das cidades. Um ensaio problematizante a propósito das experiências da Expo’98 e da Porto 2001” in *Territórios do Turismo*, 2.
- Ferreira, Claudino (2009) “Intermediários culturais e cidade”, in Carlos Fortuna e Rogério Proença Leite (org.), *Plural de cidade: novos léxicos urbanos*. Coimbra: Almedina.
- Fesch, Gil (2020) *Os Impasses da Música Contemporânea. Estudo qualitativo pluriperspetivado em contexto de ensemble* (Tese de Doutorado. Porto: FLUP).
- Fitzgibbon, Marian (2001) *Managing innovation in the arts*, London, Quorum Books.
- Flew, Terry (2012) *The Creative Industries. Culture and Policy*. Londres/Nova Deli: Sage.
- Frank, Lina B. (2019) *Practice-based Producing*, Dansehallerne, Copenhagen [acessível em dansehallerne.dk].
- Freshwater, Helen (2009) *Theatre and audience* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Giddens, Anthony (2000a) *Dualidade da Estrutura: Agência e Estrutura*, Oeiras, Celta Editora.
- Giddens, Anthony (2000b) “Viver numa Sociedade pós-tradicional” e “Risco, confiança, reflexividade”, in Ulrich Beck, Anthony Giddens e Scott Lash (org) *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno*, Oeiras, Celta Editora.
- Gill, Rosalind (2014) “Unspeakable Inequalities: Post Feminism, Entrepreneurial Subjectivity, and the Repudiation of Sexism among Cultural Workers” in *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, Volume 21, Issue 4, Winter 2014, Pages 509–528.
- Goffman, Erving (1993) *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Lisboa, Relógio d’Água.
- Goldberg, Rose Lee (2016) *Curating* [acessível em www.intermsofperformance.site].
- Goldfarb Marquis, Alice; Fitzgibbon, Marian; Kelly, Anne (eds.) (1998) “From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts & Culture Management” in *Journal of Cultural Economics* 22, 61–62.
- Goleman, David (1998) *Vital lies: simple truths*, London, Bloomsbury.
- Gomes, Rui Telmo, & Martinho, Teresa (2009) *Trabalho e Qualificação nas Actividades Culturais: Um Panorama em Vários Domínios*. Lisboa, OAC.
- Goodman, Helen (2015) *The creative producer – a new collaborator in dance production*, artigo publicado no jornal The Guardian a 16.06.2015 [acessível em <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/2015/jun/16/creative-producer-collaborator-dance-production-two-to-tune>].
- Haas, Peter (1992) “Epistemic Communities and International Policy Coordination: Introduction” in *International Organization* (46)1, pp. 1-35.
- Hagoort, Giep (2000) *Art management*, The Netherlands, Eburon.
- Hamidi-Kim, Bérénice (2014) “Vous avez dit collectif? Les 3/8 et la bande de Villeréal et d’ailleurs: autogestion civique vs

- affinités esthétiques et affectives” in *Les Collectifs ans les arts vivants depuis 1980*, Montpellier:L’Entretemps, pp.47-66.
- Hanemann, Laura e Kalf, Yannick (2014) “Zeitautonomie und Kontrollverlust. Belastende Arbeit, erschöpfte Subjekte?” in Brogi et al (eds), *Repräsentationen von Arbeit* (213-230). Bielefeld: Verlag.
- Harvie, Peter e Manzi, Tony (2011) “Interpreting multi-agency partnerships: ideology, discourse and domestic violence” in *Social and legal studies*, 20(1), 79-95.
- Henry, Phillipe (2013) *Formes de coopération et compagnies de spectacle vivant en France* in Cahiers du CEREN, n.º 43.
- Henze, Raphaela (2017) *Introduction to International Arts Management*, Springer VS Verlag.
- Henze, Raphaela (2020) “More than just lost in translation: The Ethnocentrism of our Frames of Reference and the Underestimated Potential of Multilingualism” in: Durrer & Henze *Managing Culture: Reflecting on Exchange in Global Times*, Palgrave Macmillan.
- Herke, Sarah e Thews, Astrid (2018) “Paternalism in (International) Cultural Management and Collaboration” in *Arts Management Quarterly*, No. 129, June 2018.
- Hesters, Delphine (2019) *D.I.T (Do It Together) – The position of the artist in today’s art world*, Flanders Arts Institute, Brussels.
- Hewison, Robert e Holden, John (2011) *The Cultural Leadership Handbook How to Run a Creative Organization*, London: Routledge.
- Hewison, Robert; Holden, John; Jones, Samuel (2010) *All together: a creative approach to organisational change*, Londres: Demos.
- Highsmith, Patricia (1987) *A Criação do Suspense*, Lisboa: Relógio d’Água.
- Holden, John (2020) *Crises can bring out our best selves: let’s not waste yet another one*, publicado online em Arts Professional <https://www.artsprofessional.co.uk/magazine/333/feature/crises-can-bring-out-our-best-selves-lets-not-waste-yet-another-one> [consultado a 15-04-2020].
- Horsley, Francesca (2009) “The art of producing” in *DANZ Aotearoa New Zealand, DANZ Magazine* [acessível em <https://danz.org.nz>].
- Hwang, Hokyu e Powell, Walter (2009) “The Rationalization of Charity: The Influences of Inglis, David (2010) *Before and Beyond ‘Creativity’: Fetishization and Defetishization of the ‘Arts festival’*. Intervenção no Workshop ‘Creativity Culture and Democracy in Arts Festivals’, Bolonha, Novembro de 2010.
- Instituto para a Qualidade na Formação (2006) “O sector das actividades artísticas, culturais e de espectáculo em Portugal”, Instituto para a Qualidade na Formação, 1.ª ed., Coleção Estudos Sectoriais 33, Lisboa, IQF.
- Jackson, Shannon (2001) *Professing Performance, Disciplinary Genealogies* in *TDR/The Drama Review* 2001; 45: 1 (169), 84–95.
- Jacobsen, Ushma (2018) “Languaging in art and cultural management” in *Arts Management Quarterly* No. 129 | June 2018.
- Janssens, Joris (2018) *On new ways of working internationally in the arts*, Flanders Arts Institute.
- Janssens, Joris (2019) *Self-organisation of Artists. From Buzzword to Revolution?*, Flanders Arts Institute, Dansehallerne, Copenhagen.
- Johannis, Axel (2008): *Der Kultur-Promotor: erfolgreicher managen in der Kulturwirtschaft*, Saarbrücken: VDM.
- Jürgens, Sandra Vieira (2016) *Instalações Provisórias. Independência, autonomia, alternativa e informalidade. Artistas e exposições em Portugal no século XX*. Lisboa: Sistema Solar.
- Kapuscinski, Ryszard (2018) em Domoslawski, Artur (2018) *Kapuscinski, uma vida*, Assírio & Alvim.
- Kay, Sue (2014) *Organising, sensemaking, devising: Understanding what cultural managers do in micro-scale theatre organisations* (unpublished Doctoral Thesis: University of Exeter).
- Keil, Marta; Sitek, Agata; Stokfiszewski, Igor (2020) “Feminisation, Democracy, Labour: Towards a Socialised Cultural Institution” in *Didaskalia*, English Issue 3.
- Kester, Grant (2011) *The One and the Many: Contemporary Collaborative Art in a Global Context*, Durham, Duke University Press.
- Kettner, Matthias (2014) “Zwischen Manage-

- ment und Governance. Braucht Kulturmanagement eine Reflexionstheorie?” in *Kulturmanagement und Kulturpolitik* (95-116). Bielefeld:Verlag.
- Kirchberg, Volker e Zembylas, Tasos (2010) “Arts Management: A Sociological Inquiry” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40:1, 1-5.
- Kjulavkovski, Biljana (2021) *Modelling Cultural and Art Institutions*, Peter Lang.
- Kovács, Ilona (2002) *As metamorfoses do emprego : ilusões e problemas da sociedade da informação*, Oeiras : Celta Editora.
- Kuesters, Ivonne (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), 43-57.
- Kunst, Bojana (2010) “Prognosis on Collaboration”, in *Journal for Performing Arts Theory* n.º 17.
- Lacarrière, Mónica e Alvarez, Marcelo (2008) *La (indi)gestión Cultural: Una Cartografía De Los Procesos Culturales Contemporaneos*. Bs. As., Argentina: La Crujía, 2008.
- Laermans, Rudi (2015) *Moving Together: Making and Theorizing Contemporary Dance*. Amsterdam: Valiz.
- Lapierre, Laurent (2001) “Leadership and arts management” in *International Journal of Arts*.
- Laval, Christian e Dardot, Pierre (2017) *O comum: ensaio sobre a revolução no século XXI*, de Liebschutz, Sarah (1992) “Coping by non-profit organizations during the Reagan years” in *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 363-380.
- Lima dos Santos, Maria de Lourdes (ed) (2010) *Novos Trilhos Culturais Práticas e Políticas*, Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Lopes, Eliana (2010) *Programação cultural enquanto exercício de poder* (Tese de doutoramento. Lisboa: FCSH-UNL).
- Lorey, Isabell (2006) “Governmentality and Self-Precarization: On the Normalization of Cultural Producers” in *Art and Contemporary Critical Practice: Reinventing Institutional Critique*, 187–202. London: MayFly.
- Madeira, Cláudia (2002) *Novos notáveis. Os programadores culturais*. Oeiras: Celta Editora.
- Maier, Florentine; Meyer, Michael; Steinbereithner, Martin (2016) “Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review” in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (1). pp. 64-86.
- Malzacher, Florian (2011) (ed) “Curating performing arts” in *Frakcija Performing Arts Journal*, No. 55, Zagreb: Centre for Drama Art in Zagreb.
- Manchev, Boyan (2016) “Nothing in Common” in *Journal for Performing Arts Theory* n.º 23.
- Mangset, Per (1995), “Risks and Benefits of Decentralisation: The Development of Local Cultural Administration in Norway”, *European Journal of Cultural Policy* 2 (1), pp. 67-86.
- Margarita Production (2013) *Micro, Contact, Strings & Things – Margarita Production*, MER Paper Kunsthalle.
- Marques, Ana Paula e Vieira, Mónica (2019). “Experiências investigativas sobre o trabalho em saúde e modos de ‘ser’ trabalhador: aspectos teóricos e ético-metodológicos” in Catarina Brandão, José Luís Carvalho, Rodrigo Arellano, Cristina Baixinho e Jaime Ribeiro (orgs.) *A Prática na Investigação Qualitativa: Exemplos de estudos* (123-144). Oliveira de Azeméis: Ludomedia.
- Marques, Joana (2016) *Trabalhadores-artistas: cenas de trabalho, organização e ação coletiva no Brasil e Portugal* (Tese de doutoramento não publicada; USP – São Paulo).
- Marques, Joana (2021) «Transformar o mundo pelo trabalho, pela estética e pela política: uma análise de coletivos teatrais como utopias reais», *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 124.
- Martin, Cécile (2008) “Les formations à l’administration et à la gestion de la culture: bilan et perspectives” in *Culture études*, Paris: Ministère de la Culture.
- Martinell, Alfons (2001) *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro* (recopilació de textos), www.agetec.org/agetec/descarga/AMartinell.pdf.
- Martinho, Teresa (2013) “Mediadores culturais em Portugal: perfis e trajetórias de um novo grupo ocupacional” in *Análise Social*, 207, xlviii (2.º), Instituto de Ciências Sociais da

- Universidade de Lisboa.
- Martinho, Teresa (2020) “Cultura, política, trabalho: profissionais desocultados procuram direitos e cuidados” in *Em Suspenso. Reflexões Sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19*, Cadernos da Pandemia do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, vol. 5, pp. 30-39.
- Martins, Levi (2014) *Estética e Ideologia no Teatro Português* (Tese de mestrado, não publicada, acessível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/18340/1/ulfl175314_tm.pdf).
- Matzke, Mieke (2012) “Von glücklichen Kollektiven. Anmerkungen zu gemeinschaftlichen Arbeitsweisen im Theater (aus der ganz subjektiven Perspektive eines She She Pop-Mitglieds)” in Esch, Christian (ed.), *Es geht auch anders. Theater Festival Impulse*, Berlin, Theater der Zeit, 2012, p. 49.
- McRobbie, Angela (2016) *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge/Malden: Polity.
- Mercer, Colin (2006) Introdução a Suteu, Corina, *Another brick in the wall: A critical review of cultural management education in Europe* Amsterdam: Boekmanstudies.
- Melendo, José Luis (2010) “Gestió cultural. Una professió complexa” in Bonet, Lluís (coord.) *Perfil i reptes del gestor cultural*, Quaderns de Cultura numero 2, Barcelona: Bissap Consulting.
- Melo, Jorge Silva (2019) *Século Passado*, Lisboa: Cotovia.
- Mendes, Conceição (2007) *Manual de produção cultural : algumas reflexões sobre o tema*, Inatel, Lisboa.
- Menger, Pierre-Michel (2001) *Y a-t-il Trop d'Artistes? Controverses Sociologiques et Économiques*, Conferência realizada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Junho.
- Menger, Pierre-Michel (2005) *Retrato do Artista enquanto trabalhador. Metamorfoses do Capitalismo*. Lisboa: Roma Editora.
- Mermikides, Alex (2010) “Forced Entertainment: The Travels, The anti-theatrical director” in *Making Contemporary Theatre – International rehearsal processes*, Harvie, Jen e Lavender, Andy (eds), Manchester University Press.
- Michael Hardt e Antonio Negri (2016), *Bem-estar comum*, Rio de Janeiro.
- Morató, Arturo Rodríguez e Mariano Martín, Zamorano (2018), “Introduction: cultural policies in Ibero-America at the beginning of the XXI century” in *International Journal of Cultural Policy*, 24 (5), pp. 565-576.
- Morgan, Joyce (2008) “Business-like arts a failure, says entrepreneur”, [acessível online em <https://www.smh.com.au/entertainment/art-and-design/business-like-arts-a-failure-says-entrepreneur-20080403-gds7ue.html>].
- Mouffe, Chantal (2013) *Agonistics: Thinking the World Politically*, London and New York: Verso.
- Moulinier, Pierre (1983) “La formation des administrateurs culturels” – Doc. CLT-83/WS/22 – Paris, UNESCO, *Développement culturel : dossier documentaire* n.º 28-29/.
- Moura, Nuno Costa (2007) *‘Indispensável dirigismo equilibrado’ – O Fundo de Teatro entre 1950 e 1974* (Volume I) [Tese de mestrado não publicada, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Mulcahy, Kevin (2003) “Entrepreneurship or Cultural Darwinism? Privatization and American Cultural Patronage” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33:3, 165-184.
- Neves, José Soares (2017) “Posicionamentos das entidades artísticas no âmbito da revisão do modelo de apoio às artes” Ministério da Cultura / CIES-ISCTE-IUL).
- Nitsche, Vera (2019) *LE NOUVEL ESPRIT DU COLLECTIF – Les implications politiques et esthétiques des modes de production collectifs au théâtre dans les années 1960/70 et au début du XXIe siècle dans laire culturelle Germanophone*, Tese de Doutoramento não publicada, Universidade Sorbonne Nouvelle Paris 3 e Universidade de Hildesheim.
- O'Connor, Justin (2020) *Art and Culture after Covid-19*, acessível em <https://wakeinalarm.blog/2020/04/09/art-and-culture-after-covid-19/> [consultado a 23 de Abril de 2020].
- Onfray, Michael (2019) *Teoria da Viagem*, Lisboa, Quetzal Editores.

- Orozco, Jose Luis (coord.) (2012) *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica: Estado, universidades e asociaciones*, UDG Virtual, México.
- Palmer, Ian (1998) “Arts Managers and Managerialism: A Cross-Sector Analysis of CEOs’ Orientations and Skills” in *Public Productivity & Management Review*, vol. 21, no. 4, Taylor & Francis, Ltd., 1998, pp. 433–52.
- Paquette, Jonathan (2019) “Organizational Theories in Arts Management” in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49:4, 221-223.
- Peters, Charlie (2021) *Instead of a Vision: Listening and Dialogue as the Work of a Theatre Director* [acessível online em: <https://howlround.com/instead-vision-listening-and-dialogue-work-theatre-director/>].
- Peterson, Richard (1986) “From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Non-Profit Cultural Organizations” in DiMaggio, Paul (ed) *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*. New York, Oxford University Press
- Pewny, Katharina (2011) “Performing the Precarious: Economic Crisis in European and Japanese Theatre (Rene Pollesch, Toshiki Okada)” in *Forum Modernes Theater* 26: 43–52. Print.
- Pewny, Katherine; Van Assche, Annelies e Laermans Rudi (2019) “Mayday, Mayday, Mayday! Moving from European discourses on the precarious and art to the realities of contemporary dance”, in *Dance Research*, 37.
- Peyrin, Aurélie. “Démocratiser les musées : une profession intellectuelle au féminin”, *Travail, genre et sociétés*, vol. 19, n.º 1, 2008, pp. 65-85.
- Pick, John (1980) *Arts Administration*, London, E.&F.N. Spon, Hd.
- Pick, John e Anderton, Malcom (1996) *Arts administration*, Londres: E&FN Spon.
- Pires, Patrícia (2017) *Manual de produção das artes do espectáculo*, Chiado Editora, Lisboa.
- Powell, Walter e DiMaggio, Paul (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago University Press.
- Pusey, Michael (1996) “Economic rationalism and the contest for civil society” in *Thesis eleven*, 44(0725-5136, 0725-5136), 69-86.
- Quintela, Pedro (2011) “Estratégias de mediação cultural: Inovação e experimentação no Serviço Educativo da Casa da Música”, in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 94, 63-83.
- Quintela, Pedro (2017) “A obscuridade do trabalho na “agenda” criativa em Portugal”, in *Livro de Atas do IX Congresso Português de Sociologia*.
- Quintela, Pedro e Rodrigues, Vânia (2020) “(Ainda) a urgência de um pensamento lento” in *Em Suspenso. Reflexões Sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19*, Cadernos da Pandemia do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, vol. 5, pp. 14-24.
- Quiriconi, Sabine (2012) “L’Effet TG-Stan” in Triau, Christophe e Neveux, Olivier (eds.) *États de la scène actuelle 2009-2011*, Théâtre/Public, n.º 203, mars 2012.
- Radosavljevic, Duska (2013) *The Contemporary Ensemble*, Routledge, Londres.
- Raunig, Gerald (2009) “Instituent Practices: Fleeing, Instituting, Transforming” in Raunig, Gerald and Ray, Gene *Art and contemporary critical practice: Reinventing institutional critique*, London: MayFly.
- Redaelli, Eleanora (2012) “American Cultural Policy and The Rise of Arts Management Programs: The Creation of a New Professional Identity” in Paquette, J. (ed.), *Cultural Policy, Work and Identity: The Creation, Renewal and Negotiation of Professional Subjectivities*, pp. 145-159, London: Ashgate.
- Rego, Raquel (2010) *Vendendo virtude? Contributo para a reflexão sobre a gestão democrática das organizações sem fins lucrativos*, 3.º WI Próximo Futuro – Gestão das Organizações Culturais e Sociais, Fundação Calouste Gulbenkian, 21-22 April, [acessível em <http://www.proximofuturo.gulbenkian.pt/pdf/RaquelRego.pdf>].
- Reid, Wendy; Cyr, Audrey-Anne e Legoux, Renaud (2015) “SSHRC: Knowledge Synthesis Report, October 2015 Training of Management in the Arts and Culture Sectors”, HEC Montréal.
- Reiss, Myrto (2010) “Le Retour du collectif au théâtre: quoi de vraiment neuf?”, texto publicado online, acessível em <http://www.aupou->

- lailler.com/article-le-retour-du-collectif-au-theatre-quoi-de-vraiment-neuf-58015787.html.
- Rex, Bethany; Kaszynska, Patrycja and Kimbell Lucy (2019) *Business Models for Arts and Cultural Organisations: Research Findings from Creative Lenses*, Trans Europe Halles, Sweden.
- Ribeiro, António Pinto (2004) “Lisboa 94, 10 anos depois” [acessível online em <https://www.publico.pt/2004/01/03/jornal/lisboa-94-dez-anos-depois-182541>].
- Rodrigues, Maria de Lurdes (1997) *Sociologia das Profissões*, Oeiras: Celta.
- Rodrigues, Vânia, *AS PRODUTORAS – Produção e Gestão Cultural em Portugal. Trajetos Profissionais (1990-2019)*, Editora Caleidoscópio, 2020.
- Rogoff, Irit (2016) “Starting in the Middle: NGOs and Emergent Forms For Cultural Institutions” in Burton, Johanna; Jackson, Shannon e Willsdon, Dominic, eds. *Public Servants Art and the Crisis of the Common Good*, Cambridge: MIT Press.
- Román, Elena (2011) “Una revisión teórica sobre la gestión cultural” in *Revista Digital de Gestión Cultural* Año 1, número 1, junio 1 de 2011, pp. 5-17.
- Roth, Laura (2021) “Feminist Practices, Radical Politics” in *RESHAPE – A Workbook to Reimagine the Art World*, Flanders Arts Institute.
- Roth, Laura e Shea Baird, Kate (2017) “Municipalism and the Feminization of Politics” in *ROAR Magazine* 6.
- Roubaud, Luísa (2015) “Comecemos esta história de frente para trás” in *Uma coisa concreta*, Companhia Paulo Ribeiro.
- Roux, Louise (2015) *Les utopies pragmatiques : étude du “collectif” théâtral à partir de trois processus de création du XXIème siècle: Collectif F 71, Dôres et déjà, Spectacle-Laboratoire*, Tese de Doutorado não publicada, Universidade Paris 8, École Doctorale EDESTA.
- Royce, Susan (2011) *Business models in the visual arts: an investigation of organisational business models for the Turning Point Network and Arts Council England* [acessível em <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160204122016/>].
- Rubim, Antonio e Rubim, Lindinalva (2012) “Organizadores da cultura: delimitação e formação” in Orozco, J. (coord.) *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica: Estado, universidades e asociaciones, México: UDG Virtual*.
- Rucker, Ursula (2012) “¿Y eso con qué se come? Reflexiones sobre la gestión cultural en la argentina”, in Orozco, Jose Luis (coord.) *Profesionalización de gestores culturales en Latinoamérica: Estado, universidades e asociaciones, UDG Virtual, México*.
- Saha, Anamik (2013) “‘Curry Tales’: The Production of ‘Race’ and Ethnicity in the Cultural Industries.” *Ethnicities*, vol. 13, n.º 6, Dec. 2013, pp. 818–837.
- Salamon, Lester (1999) “The Nonprofit Sector at a Crossroads: The Case of America” in *Voluntas*, 10 (1), 5–23.
- Sampaio, Daniele, *Agentes Invisíveis e modos de produção nos primeiros anos do Workcenter of Jerzy Grotowski*, Ed. Javali, Belo Horizonte, 2020.
- Sandoval, Marisol (2016) “Fighting Precarity with Co-operation? Worker Cooperatives in the Cultural Sector” In *New Formations: a journal of culture/theory/politics*, Nr. 88. London: Lawrence and Wishart.
- Santos Silva, Augusto (1997) “Cultura: das obrigações do Estado à participação civil” in *Sociologia: problemas e práticas*, n.º 23, pp. 37-48.
- Santos, Vitor Pavão (2002) “Guia breve do século XX teatral” in *Panorama da cultura portuguesa no século XX – Arte(s) e letras* (volume 2). Coordenação de Fernando Pernes. Porto: Edições Afrontamento e Fundação Serralves, pp. 189-312.
- Schmidt, Thomas (2013) “Der kreative Produzent. Überlegungen zu einer Schnittstellenfunktion zwischen Kunst und Management in Kulturunternehmen am Beispiel des deutschen Theaters” in *Jahrbuch Kulturmanagement* 2013, (1), 117-142.
- Schmidt, Thomas (2020) *Modernes Management im Theater*, Frankfurt:Springer.
- Schön, Donald (1992) *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*, Londres: Routledge.

- Scott, James C. (2013) *A Dominação e a Arte da Resistência: Discursos Ocultos*, (1.ª edição 1992, Yale University, Lisboa: Letra Livre.
- Sennet, Richard (2007) *A cultura do novo capitalismo*, Lisboa: Relógio d'Água.
- Sennet, Richard (2009) *The Craftsman*, Yale University Press.
- Šešić, Milena Dragičević (2018) "Cultural Management as a Teaching/Research Discipline: an Act of Resistance or an Act of Adaptation" in Wróblewski, Łukasz, Dacko-Pikiewicz, Zdzisława e Liu, Jerry C. Y. (eds.) *Cultural Management From Theory to Practice*, London Scientific Ltd., 2018.
- Sheik, Simon (2006) "Notes on Institutional Critique" in *Do you remember institutional critique?* Transversal 01.06 eipcp – European Institute for Progressive Cultural Policies
- Mestre, Lilia (2016) in *Mestre, Lilia e Campenhout, Elke Turn, turtle! Reenacting the Institute*, Berlin: Alexander Verlag.
- Shepherd, Simon (2009) *Cambridge Introduction to Modern British Theatre*, Cambridge University Press.
- Simsa, Ruth e Totter, Marion (2020), "The struggle for good leadership in social movement organizations: collective reflection and rules as basis for autonomy" in *Ephemera – Theory and Politics in Organization*, vol. 20 n 3.
- Solmer, Antonino (2003) *Manual de Teatro*, Lisboa: Planeta.
- Standing, Guy (2011) *The Precariat: The Dangerous New Class*. London and New York.
- Sternal, Malgorzata (2007) "Cultural Policy and Cultural Management Related Training: Challenges for Higher Education in Europe" in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 37:1, 65-78.
- Stone, Melissa (1989) "Planning as Strategy in Nonprofit Organizations: An Exploratory Study" in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(4), 297-315.
- Summerton, Janet & Hutchins, Madeline (2005) *Diverse voices, personal journeys*. Brighton: All Ways Learning.
- Summerton, Janet e Kay, Sue (1999) "Hidden from view: The shape of arts work and arts organisations in the UK" *AIMAC '99 Arts and Cultural Management Conference Proceedings*. Vol. 1.
- Şuteu, Corina (2006) *Another brick in the wall: A critical review of cultural management education in Europe*, Amsterdam: Boekmanstudies.
- Tchouikina, Sofia (2010) "The Crisis in Russian Cultural Management: Western Influences and the Formation of New Professional Identities in the 1990s–2000s" in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40:1, 76-91.
- Teodósio, André e. (2021) "Histórias do Experimental" [recurso vídeo concebido para o Teatro do Bairro Alto].
- Thompson, Paul (2000) *The voice of the past*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Thornton, Sarah (2009) *Seven Days in the Art World* Granta, London.
- Tomlin, Liz (2015) *British Theatre Companies 1995-2014*, Bloomsbury, London.
- Tyndall, Kate (2006) *The Producers – Alchemists of the Impossible*. Londres: Arts Council England e Jerwood Foundation.
- Van Assche, Annelies (2020) *Labor and Aesthetics in European Contemporary Dance – Dancing Precarity*, Palgrave McMillan.
- Van Manen, Max (1999): *The Practice of Practice* [acessível em <http://www.phenomenologyonline.com/max/articles/practice.html>].
- Vasques, Eugénia (1999) "O teatro português e o 25 de abril: Uma história ainda por contar" in *Camões – Revista de Letras e Culturas Lusófonas*, Nr. 5, Lisboa: Instituto Camões.
- Vellani, Anmol (2019) "The desire of the artist and the dharma of the artist manager" in *The Routledge Companion to Arts Management* Routledge, London: Routledge.
- Vicini, Lorena (2019) "'Southern' perspectives about cultural management: some thoughts", in *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 1/2019.
- Vidiella, Judit (2012) "Espacios y políticas culturales de la emoción. Pedagogías del contacto y prácticas de experimentación feminista" in *Transductores. Pedagogías en red y prácticas instituyentes* (pp. 78-97). Granada, España: Diputación de Granada.

- Vieira, Ana Bigotte (2016) *NO ALEPH. Para um olhar sobre o Serviço ACARTE da Fundação Calouste Gulbenkian entre 1984 e 1989*. (Tese de Doutoramento. Lisboa: FCSH-UNL).
- Vieira, Ana Bigotte (2020) “Dona de casa diz não à vida cara” in Costa, Rogério Nuno (coord.) *Sistema Infinitamente Imaterial*, Ballet Contemporâneo do Norte.
- Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wright, Erik Olin (2010) *Envisioning Real Utopias*. London: Verso.
- Yúdice, George (1999) “The Privatization of Culture” in *Social Text*, no. 59, Duke University Press, 1999, pp. 17–34, <http://www.jstor.org/stable/466694>.
- Zubiria, Sergio; Abello, Ignacio; Tabares, Marta (1998) “Conceptos básicos de administración y gestión cultural” in *Cuadernos de la OEI*, Madrid.

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.

Em igual medida, devo a todas/os com quem já trabalhei (artistas, produtores, programadores e outros trabalhadores das artes mais dificilmente etiquetáveis) o tempo roubado a pensar *porque fazemos o que fazemos do modo como fazemos*. É nos entusiasmos e decepções desses diálogos que encontro a justificação para me manter sempre em sentido interrogativo.

Agradeço e reconheço a importância de ter na minha co-orientadora, Cláudia Madeira, e no meu orientador, Fernando Matos Oliveira, sólidas referências intelectuais e éticas.

E também:

À Susana Otero e ao Rogério Nuno Costa, pelo convite para pensar acerca do Ballet Contemporâneo do Norte e nesse andamento ampliar um segmento do livro.

Ao Jorge Ferreira, editor da Caleidoscópio, e ao CEIS20 – Centro de Estudos Interdisciplinares da Universidade de Coimbra, por terem tornado possível a publicação de “AS PRODUTORAS”, livrinho estação-de-partida de tudo isto.

À Cláudia Lopes, porque pude escrever na serenidade de Codeçais, e aos meus primos Ana Cardoso e Manuel Oliveira, porque pude escrever junto à praia de Miramar. As casas dos outros têm menos armadilhas para a procrastinação.

Ao Miguel Salazar, pelo adicional de beleza (a que ele chama ‘design’).

À Fundação para a Ciência e Tecnologia, por ter permitido, através do seu financiamento, indispensável tempo de reflexão no contexto hiperprodutivista das artes.

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

