

Patrícia Castelo Pires

Manual de Produção das Artes do Espetáculo

MT. 2016

Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Teatro,
especialização em Direção de Cena e Produção

Professora Orientadora _ Regina Castro

Dedico o *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* a todos os produtores que lutam diariamente para a concretização dos seus projetos.

Agradecimentos

Deixo aqui o meu profundo agradecimento à minha orientadora, professora Regina Castro, pela sua cordialidade e generosidade, pela sua partilha do saber, pelas suas recomendações e pela sua paixão pela área da produção. Foi sem dúvida um enorme privilégio e prazer partilhar esta experiência consigo.

A todos os docentes da ESMAE que se cruzaram no meu percurso, por todas as horas de partilha e por todos os ensinamentos que levarei para a minha vida profissional e pessoal.

Às docentes Sónia Passos, Marta Silva e Cláudia Marisa, pelos conselhos preciosos que dispensaram após a leitura do manual e pelas palavras de encorajamento.

À minha equipa *All About Dance*, Vitor Fontes, Raquel Lima, Diana Carneiro, Mariana Guimarães e Mariana Martins, pela compreensão, pelo apoio e por permitirem que mais um sonho se concretizasse na minha vida.

À Cláudia Machado, pelas horas de trabalho e pelo seu profissionalismo na execução e concretização do projeto gráfico do manual.

À Maria Augusta Pires pelo seu precioso contributo no trabalho de revisão dos conteúdos matemáticos do manual.

A todos os profissionais que ao longo da minha carreira enquanto produtora de espetáculos de dança, partilharam, ensinaram e facultaram as ferramentas necessárias para o desenvolvimento e crescimento do meu trabalho.

A todos os alunos e professores que fazem e fizeram parte da família *All About Dance* pelo contributo e valorização da Academia.

Aos meus pais, Maria Augusta e Antero, pelo modelo de coragem e pela forma como me educaram e me prepararam para a vida. Obrigada por me incutirem a confiança necessária para realizar os meus sonhos e obrigada por estarem diariamente presentes e me amarem incondicionalmente.

E, por último, ao meu companheiro Eduardo e ao meu filho Salvador, pela ternura e compreensão sempre manifestadas e por tornarem os meus dias muito mais felizes...

palavras-chave

produtor, produção, manual de produção, artes do espetáculo.

resumo

O presente estudo visa efetuar um enquadramento teórico e metodológico do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*, projeto concebido como um guia orientador para os profissionais das artes do espetáculo e para todos aqueles que queiram investir na área da produção. O manual visa compreender, orientar, sistematizar e valorizar o trabalho do produtor ao longo do processo de produção das artes do espetáculo, da ideia à pós-produção. A construção do manual teve como método de pesquisa a análise e seleção de fontes bibliográficas e documentais, dando a conhecer diferentes perspetivas, compilando a informação existente, e abrindo a possibilidade de novas práticas na área da produção das artes do espetáculo em Portugal.

keywords

production manager, production management for the performing arts, production manual of performing arts.

abstract

This paper aims to frame in a theoretical and methodological way the *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*. It is a project designed to be a guide for professionals of performing arts and for those who want to invest in the management production area. The manual seeks to understand, to guide, to systematize and to enrich the producer's work during the process of production of performing arts: from the idea to the post-production. The analysis and selection of bibliography and documental references have been used as a research method for this manual. It shows different perspectives, gathers the existing information and allows the possibility for new practices in the production of performing arts in Portugal.

Índice Geral	8	Introdução
	10	PARTE I _ Enquadramento conceptual
	10	1. As artes do espetáculo
	13	2. O produtor das artes do espetáculo
	13	2.1. O conceito de produtor
	15	2.2. As tarefas do produtor
	17	2.3. As competências do produtor
	20	3. A produção das artes do espetáculo
	20	3.1. O conceito de produção
	21	3.2. As fases do processo de produção
	23	PARTE II _ <i>O Manual de Produção das Artes do Espetáculo</i>
	23	4. Apresentação do projeto
	25	5. O planeamento do projeto
	27	6. Aspetos metodológicos
	27	6.1. A escolha do tema
	28	6.2. O levantamento bibliográfico/documental preliminar
	29	6.3. A formulação do problema
	30	6.4. O plano provisório do manual
	31	6.5. A seleção das fontes
	32	6.6. A leitura das fontes
	32	6.7. A elaboração das fichas de leitura
	33	6.8. O plano definitivo de trabalho
	33	6.9. A redação e a revisão dos conteúdos
	35	Conclusão
	36	Referências bibliográficas
		Anexos
	38	Anexo 1_Plano definitivo do <i>Manual de Produção das Artes do Espetáculo</i>
	40	Anexo 2_Lista de referências do <i>Manual de Produção das Artes do Espetáculo</i>

Índice de Figuras	22	Figura 1_Fases do processo de produção das artes do espetáculo
	23	Figura 2_Capa do <i>Manual de Produção das Artes do Espetáculo</i>

Índice de Quadros	26	Quadro 1_Cronograma do projeto
	30	Quadro 2_Plano provisório do manual
	32	Quadro 3_Lista das fontes bibliográficas/documentais do projeto
	33	Quadro 4_Modelo da ficha de leitura utilizada no projeto

Introdução

Tal como no resto dos países europeus e à semelhança do que se passa no resto do mundo, também em Portugal o sector cultural tem registado um desenvolvimento muito significativo, assumindo novas formas e conteúdos.

Lameira (2006) refere que a dinâmica interna das organizações culturais e artísticas existentes em Portugal de natureza pública ou privada e a multiplicação de acontecimentos de âmbito nacional e internacional, esporádicos e regulares, têm contribuído para o crescimento e reestruturação do sector, que assume novas configurações, não só na utilização de novas linguagens e técnicas, mas também na formação de novos públicos e na profissionalização dos seus agentes.

Um dos profissionais que tem visto o seu papel reconhecido no sector cultural é o **produtor**, tornando-se imperativo o seu trabalho nas organizações das artes do espetáculo. Todo o espetáculo necessita de ser planeado, dirigido e organizado, e com a necessidade latente de nos ajustarmos a uma lógica de mercado e de gerirmos recursos que são cada vez mais escassos, leva-nos ao reconhecimento da importância do produtor.

Rubim (2005, p. 21) afirma que o trabalho do produtor permite organizar e desenvolver a produção através de uma multiplicidade de recursos (financeiros, materiais, técnicos, humanos etc.), tornando viável um projeto, concretizando os processos de imaginação e invenção desenvolvidos pelo criador.

Considerando quer o crescimento do sector cultural quer o reconhecimento do papel do produtor dentro de uma produção/organização surge o projeto *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*, em formato de livro.

A ideia de construir um manual que sirva de guia ao trabalho do produtor tem como principal objetivo colmatar a falta existente de um documento que aborde na sua génese o processo de produção das artes do espetáculo, desde a ideia à pós-produção, de uma forma detalhada e prática, criando assim uma ferramenta de organização/gestão aplicada ao sector, com o propósito de compreender e sistematizar o trabalho do produtor.

O presente estudo visa a análise do projeto *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* e está dividido em **duas partes**.

A **primeira parte** faz um enquadramento dos conceitos-chave abordados no projeto, nomeadamente o conceito de artes do espetáculo (capítulo 1), o conceito de produtor (capítulo 2) e os conceitos de produção e processo de produção (capítulo 3).

A **segunda parte** é dedicada exclusivamente à construção do manual. No capítulo 4 é apresentado o projeto de uma forma sucinta. O capítulo 5 diz respeito ao planeamento do projeto enfatizando a calendarização das principais tarefas e o capítulo 6 prende-se com a metodologia utilizada para a realização do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*.

Por último, apresentamos a conclusão onde evidenciamos as considerações finais e as limitações do projeto.

PARTE I _ Enquadramento conceptual

1. As artes do espetáculo

As artes do espetáculo são um subsector do sector cultural e são todas as artes que têm lugar num espaço de representação, convencional ou não convencional, com vista a uma apresentação pública, por parte de um artista ou grupo de artistas.

As artes do espetáculo têm registado novas tendências caracterizadas por fenómenos de **expansão**, **diversificação** de bens e serviços e de **complexificação**, que se traduzem em novos contextos de produção e de criação (Lameira, 2006).

O crescimento da oferta das artes do espetáculo em Portugal é uma evidência. Entre os anos 2000 e 2006, segundo o estudo de Mateus (2010, p. 61), o número de espetáculos ao vivo quase triplicou.

Paralelamente ao crescimento do sector, assiste-se também a uma proliferação de formas e estilos que se fundem e, ao mesmo tempo a uma revalorização de formas reconhecidas. Apesar do cruzamento artístico e da fusão das várias formas artísticas dificultarem muitas vezes a classificação de um espetáculo quanto à sua natureza, Lameira (2006) divide as artes do espetáculo em **quatro grandes áreas**, tais como: *teatro; dança; música; e circo*. É de salientar que o autor identifica ainda o teatro de marionetas e os géneros híbridos e multidisciplinares (teatro/dança, multimédia, vídeo/dança, *performance*) como áreas artísticas com características próprias.

Por outro lado, o *Guia das Artes Visuais e do Espetáculo* (GAVE) (Abreu, et al., 2006), editado com o apoio do Instituto das Artes pela Cassefaz, classifica as artes do espetáculo de uma forma mais detalhada, apresentando **oito áreas** distintas que por sua vez se subdividem em subáreas, tais como:

- *Ópera (ópera barroca; ópera do séc. XIX; ópera contemporânea ; ópera em espaços não convencionais e ou “ar livre”; opereta; musical);*
- *Bailado clássico (grandes clássicos; bailado contemporâneo);*
- *Dança (nova dança; dança teatro; ballet teatro);*
- *Concertos (concerto de orquestra sinfónica; concerto de orquestra de câmara; concerto pop; concerto jazz);*

- *Recitais (recital de canto e piano; recital instrumental; recital de poesia);*
- *Teatro (teatro clássico; teatro tradicional de autor; teatro contemporâneo/teatro dança; teatro de revista; teatro musical; café-teatro/stand-up comedy);*
- *Circo (circo clássico; novo circo);*
- *Performance (espaços não convencionais; espaços ao ar livre).*

Cada arte do espetáculo tem a sua especificidade e as suas exigências quer do ponto de vista da criação quer do ponto de vista da produção que devem ser salvaguardadas. Certamente que um bailado clássico tem necessidades de produção diferentes de um concerto de jazz e que o teatro clássico tem especificidades distintas do teatro musical.

Apesar de todas as diferenças estéticas que possam existir, todas as artes do espetáculo necessitam de um espaço, de um público e de artistas e todas elas têm como objetivo final uma apresentação pública, denominada de **espetáculo**.

No Dicionário de Teatro o termo espetáculo é aplicado “à parte visível da peça (representação), a todas as formas de artes de representação (dança, ópera, cinema, mímica, circo, etc.) e a outras atividades que implicam uma participação de público (esportes¹, ritos, cultos, interações sociais) [...]” (Pavis, 2008, p. 141).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 23/2014, que aprova *o regime jurídico dos espetáculos de natureza artística e da instalação e funcionamento dos recintos de espetáculos de natureza artística*, são considerados **espetáculos de natureza artística** “as manifestações e atividades artísticas ligadas à criação, execução, exibição e interpretação de obras no domínio das artes do espetáculo [...] que se realizem perante o público, [...]”.

Quanto à sua natureza Lameira (2006) refere que todo o espetáculo é imprevisível, irreversível e tem um tempo de vida curto, o que não permite, muitas vezes, o aumento do consumo, sendo difícil a sua rentabilização. Estas preocupações de ordem financeira colocam desafios aos diretores artísticos e aos produtores das organizações que tentam superar todas as dificuldades inerentes à natureza dos mesmos, nomeadamente na definição de estratégias capazes de angariar e fidelizar públicos e capazes de garantir financiamentos.

Mateus (2010, p. 14) refere ainda outras características referentes aos bens e serviços culturais que devemos ter em consideração, são elas:

- **Uma dimensão própria de valor humano e social:** *associada a processos de capacitação [...] individuais e coletivos, nomeadamente no que respeita à difusão de modelos comportamentais, institucionais e civilizacionais, que os aproxima da configura-*

¹ desportos

ção dos “bens de mérito”. [bens de mérito são bens de satisfação obrigatória como por exemplo a escolaridade básica, a vacinação, a habitação social; são bens que o Estado tem a obrigação de produzir e fornecer].

- **Uma dimensão imaterial de portadores de elementos simbólicos e estéticos e de ideias e modelos sociais:** *uma configuração própria dos respectivos “ciclos de vida” (polarizados pelo muito curto, “efêmero”, e pelo muito longo, “permanente”) e uma incorporação significativa da “experiência” na determinação do seu valor [...].*
- **Uma relação estreita com a propriedade intelectual:** *envolve, também, as indústrias, direta ou indireta, total ou parcialmente, associadas à criação, produção, difusão e distribuição de produtos onde os direitos de autor (“copyright”) podem ser protegidos.*

2. O produtor das artes do espetáculo

2.1.O conceito de produtor

No artigo “Os Produtores”, publicado a 6 de junho de 2011 no jornal *Público*, refere que o trabalho da produção é um paradoxo, visto que é simultaneamente um exercício de poder e uma dádiva e que todos os produtores têm em comum “algo que é do domínio do emotivo, do passional, e que resulta de uma pulsão de vida: a paixão pelas artes e o entendimento do universo dos artistas e dos escritores.” (Ribeiro, 2011).

O papel do produtor pode parecer confuso e infindável. De uma forma simples podemos definir que o produtor é o responsável por desenvolver um bom espetáculo, a tempo e no orçamento planeado (Seabright, 2006, p. 5).

Numa primeira fase as atividades de produtor eram desenvolvidas de uma forma amadora, ou por profissionais multifacetados que operavam diferentes atividades em simultâneo. Assim sendo, muitos criadores eram simultaneamente produtores dos seus projetos (Rubim, 2005, p. 17). O reconhecimento social leva ao reconhecimento oficial da atividade, através de publicações estatais e de legislação especializada, como é o exemplo da publicação do Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), de 2006 que traça os perfis dos profissionais do sector das atividades artísticas, culturais e de espetáculo em Portugal. Nesta publicação é atribuída ao produtor a missão de garantir “a viabilização dos meios financeiros, humanos, materiais e logísticos necessários à realização de produções coreográficas, teatrais, musicais, cinematográficas ou televisivas, [...], com vista à sua apresentação ou exibição pública de acordo com os parâmetros de qualidade técnica e artística, do orçamento e do prazo estabelecidos.” (Lameira, 2006, p.158).

Contudo, não existe uma delimitação estanque do conceito de produtor, que muitas vezes se confunde com programador, promotor ou animador.

O trabalho do produtor permite organizar e desenvolver a produção através de uma multiplicidade de recursos (financeiros, materiais, técnicos, humanos etc.), tornando viável um projeto, concretizando os processos de imaginação e invenção desenvolvidos pelo criador (Rubim, 2005, p. 21).

Podemos definir produtor como o profissional que organiza, gere, controla e promove os recursos necessários à realização de uma produção, com vista à sua apresentação ou exibição pública.

O trabalho do produtor pode ser desenvolvido em diferentes organizações artísticas, tais como: companhias e grupos de teatro, música, ópera, dança; salas de espetáculos, centros cultu-

rais e outros recintos culturais; organizações de produção de eventos/espetáculos; entre outras. (Lameira, 2006, p. 158).

O posicionamento do produtor numa organização vai depender muito, numa primeira análise, se este faz ou não faz parte da estrutura da mesma. O produtor que faz parte de uma organização tem uma visão mais objetiva do grupo de trabalho e da missão do mesmo, podendo mais facilmente alcançar as metas desejadas, nomeadamente ao nível artístico, visto que conhece com clareza a visão artística do grupo.

Por outro lado, se o produtor for contratado com o objetivo específico de dirigir uma produção, não conhecendo a equipa, nem o funcionamento da mesma, terá apenas uma visão das suas possibilidades técnicas e financeiras, estabelecendo com mais dificuldade uma relação orgânica com o trabalho artístico do grupo.

Paralelamente ao seu envolvimento no seio de uma organização as suas tarefas e responsabilidades também podem variar, podendo estar presente em todo o processo produtivo (desde a ideia à pós-produção) ou entrar nesse processo apenas para colocar em prática um projeto já elaborado e bem definido. Assim sendo, o produtor pode (Seabright, 2006, p. 5):

- estar envolvido em todas as atividades da produção: criativa, financeira, administrativa, técnica e promocional;
- e, no outro extremo, ser especializado, envolvido apenas numa das atividades específicas da produção.

No que diz respeito às suas designações, o *Manual de Teatro* de Antonino Solmer² estabelece três tipos de produtor, tendo em conta as suas responsabilidades e funções, são eles (Solmer, 2003, p. 342):

- **Produtor** – tem a iniciativa de produzir o espetáculo 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 coletivo (por exemplo no caso de uma companhia);
- **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;
- **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 contra-

² Ator, encenador e professor de teatro.

tado para o cargo em regime de prestação de serviços; tem que se enquadrar numa organização previamente definida e tem como superior hierárquico o produtor.

2.2.As tarefas do produtor

Paralelamente à sua paixão pela cultura, o produtor reúne sempre as funções de planear, executar e controlar. Só assim pode promover uma produção de qualidade (Rubim, 2005, p. 26).

Se estabelecermos um paralelo entre o mundo empresarial e as funções do produtor supracitadas não podemos ignorar que as funções clássicas da gestão estão presentes no trabalho do produtor, tais como: planear, organizar, dirigir e controlar (Teixeira, 2013, p. 9).

Durante o processo de produção o produtor e a sua equipa são responsáveis por uma série de tarefas que deverão ser desenvolvidas com a cooperação das restantes equipas envolvidas.

Tais como (Dean, 2002, p. 8):

- *Levantar os recursos necessários para a produção (o produtor deve recolher junto dos responsáveis pelas diferentes áreas artísticas as informações necessárias para que possa listar todos os recursos inerentes à produção);*
- *Orçamentar a produção e controlar o respetivo orçamento;*
- *Calendarizar o trabalho de cada atividade (departamento) e ajustar as alterações que vão sendo necessárias;*
- *Garantir que existe uma comunicação efetiva entre todos os intervenientes;*
- *Supervisionar e organizar da melhor forma possível o período de montagens;*
- *Garantir a segurança de todos e realizar uma avaliação de risco;*
- *Garantir que todos os aspetos técnicos resultam e que os criativos estão satisfeitos com o resultado.*

De uma forma mais pormenorizada apresentamos em seguida um conjunto de tarefas que são atribuídas ao produtor pelo Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), são elas (Lameira, 2006, pp. 158-159):

- *Pesquisar e analisar fontes a partir dos quais pode retirar ideias para produções;*
- *Analisar a viabilidade artística e financeira dos projetos;*
- *Identificar objetivos e definir estratégias para a concretização do projeto;*
- *Angariar os meios financeiros, públicos e privados, necessários à sua concretização;*
- *Decidir ou colaborar na decisão sobre a organização e execução ou não de determinado espetáculo;*

- *Construir uma base de dados de contactos de pessoal técnico e artístico;*
- *Investigar e seleccionar o pessoal técnico e artístico adequado e disponível para colaborar no projeto (começando pela sua base de dados);*
- *Recrutar atores e figurantes, músicos, encenadores, realizadores ou mesmo autores ou ainda membros chave do staff de produção;*
- *Gerir os recursos técnicos, humanos e financeiros inerentes à produção;*
- *Acompanhar todo o processo de produção e resolver problemas que surgem no respetivo decurso;*
- *Elaborar e administrar orçamentos de produção;*
- *Entrar em contacto com companhias, artistas, sociedades gestoras de direitos de autor, fornecedores de catering, adereços e pessoal auxiliar;*
- *Discutir e redigir condições de contratos e propostas, custos, exigências técnicas e define e ajusta condições de outros prestadores de serviços;*
- *Obter vistos e licenças.*

O produtor pode ainda (Lameira, 2006, pp. 158-159):

- *Elaborar e apresentar dossier de candidatura e respetivo projeto (proposta) no caso de concurso público para adjudicação de uma produção teatral, musical, audiovisual ou outra;*
- *Organizar a documentação para a contabilidade;*
- *Definir e negociar os tempos de promoção, divulgação e exploração dos projetos;*
- *Elaborar o programa e todo o material publicitário e de divulgação do evento ou produção;*
- *Estabelecer os contactos com a comunicação social;*
- *Elaborar a tabela de ensaios, o organigrama, o calendário e os memorandos para as várias fases de produção;*
- *Acompanhar ensaios e soundchecks;*
- *Acompanhar os responsáveis pela frente da casa das salas de espetáculo para resolução de problemas que possam surgir enquanto o espetáculo decorre;*
- *Reencaminhar as propostas apresentadas para o diretor técnico;*
- *Assumir integral e exclusivamente os riscos financeiros e até artísticos do projeto.*

2.3.As competências do produtor

O requisito primordial para o produtor cultural é a sua sensibilidade aliada ao conhecimento, encantamento e compromisso político e social com a cultura. [...] Viv^{er}, sentir, pulsar, conhecer a cultura é imprescindível para ser um bom profissional. (Rubim, 2005, pp. 28,29)

O produtor deve ter conhecimentos teóricos, analíticos e práticos de técnicas e instrumentos que o possibilitem lidar com as diferentes tarefas do processo de produção.

As competências de um produtor são semelhantes às de um gestor e englobam três grandes áreas, tais como (Teixeira, 2013, p. 12):

- **Conceptual** – “é a capacidade de apreender ideias gerais e abstratas e aplicá-las em situações concretas. Engloba a capacidade para ver a organização como um todo.”
- **Técnica** – “é a capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto.”
- **Em relações humanas** – “é a capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Envolve características relacionadas com as capacidades de comunicar, trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos.”

Paralelamente a isso e apesar do produtor cultural não ser, no cerne da sua atividade, um criador cultural, este pode dar uma contribuição singular para o desenvolvimento da cultura, através da formulação de ideias para novos projetos (Rubim, 2005, p. 30).

De acordo com a publicação do IQF sobre os perfis profissionais das artes do espetáculo, podemos dividir as competências do produtor em **saberes técnicos** e **saberes sociais/relacionais**. Em seguida apresentamos alguns exemplos de competências que devem fazer parte do perfil do produtor.

No que diz respeito às competências técnicas (Lameira, 2006, pp. 159,160):

- *Promover e/ou comercializar a produção em várias fases (antestreia, estreia, etc.);*
- *Dar pareceres e intervir em problemas técnicos ou organizacionais;*
- *Identificar e solucionar os problemas ou desajustamentos e incompatibilidades surgidos durante o processo de produção;*
- *Controlar a qualidade da equipa da produção e seus resultados;*
- *Ler e estabelecer um plano de trabalho das várias fases do processo de produção;*

- *Definir modalidades de execução e avaliar a exequibilidade técnico-financeira de todas as exigências do criador e dos técnicos (ou participar no processo);*
- *Identificar as necessidades de compra, aluguer e empréstimo de bens e/ou serviços;*
- *Determinar os meios técnicos e os equipamentos para uma produção;*
- *Redigir e negociar contratos de venda, acordos de coprodução, seguros e outras prestações de serviços;*
- *Celebrar contratos com fornecedores, pessoal técnico, pessoal artístico, etc.;*
- *Negociar condições contratuais (orçamentos de obras, budgets, balanços e restante);*
- *Redigir e formatar uma candidatura de acordo com o caderno de encargos do concurso;*
- *Ler cadernos de encargos;*
- *Interpretar o conteúdo de uma ficha técnica para um espetáculo e de outra documentação necessária, analisar a sua adaptabilidade ao espaço e outras.*

No que diz respeito às competências sociais/relacionais (Lameira, 2006, pp. 160,161):

- *Negociar e comunicar com os vários interlocutores envolvidos no processo de produção;*
- *Lidar com o stress e a ansiedade dos limites e prazos de produção;*
- *Encontrar soluções e alternativas de produção de forma rápida e eficaz;*
- *Adquirir capital social ao nível do conhecimento de pessoal técnico, artístico e do tecido empresarial do sector;*
- *Demonstrar facilidade no contacto com o público e a nível institucional;*
- *Demonstrar sensatez e perspicácia na análise das condições de produção e na resolução de problemas;*
- *Estabelecer relações interpessoais adequadas aos diversos intervenientes no processo produtivo, a nível técnico e linguístico;*
- *Tomar decisões rápidas perante os problemas e situações imprevistas;*
- *Criar plataformas para um bom relacionamento humano entre todas as pessoas das equipas de trabalho;*
- *Transmitir com a maior clareza possível, informação, ideias e fins relativas à produção;*
- *Demonstrar poder de argumentação;*
- *Conciliar as exigências económicas com as artísticas;*
- *Organizar o trabalho de forma metódica;*
- *Liderar com autoridade sem ferir suscetibilidades;*

- *Gerir situações e problemas muito distintos em simultâneo e os conflitos que surgem ao longo do processo produtivo;*
- *Trabalhar em equipa.*

Em suma, o compromisso e o conhecimento da cultura e da sociedade, uma consistente formação técnica, um forte sentido de oportunidade, uma boa lista de contactos e boas capacidades de negociação/comunicação são essenciais para o desenvolvimento do trabalho do produtor.

3. A produção das artes do espetáculo

3.1.O conceito de produção

A palavra produção do ponto de vista artístico é encarada pelos profissionais que trabalham nas artes do espetáculo, cinema, audiovisual e multimédia, como o *processo de discussão, realização e concretização* de um determinado espetáculo ou produto visual (Mendes , 2007, p. 17).

No Dicionário de Teatro de Pavis (2008, p.307), o termo *production* é tomado como encenação, realização cénica, sugerindo bem o carácter construído e concreto do trabalho teatral que precede a realização de todo espetáculo. Todavia, na tradução brasileira, o termo produção teatral engloba todos os procedimentos adotados para o levantamento material do espetáculo, abrangendo custos (a produção propriamente dita) e a operacionalização da encenação (contratação e administração de pessoal artístico e técnico, aquisição de materiais etc.).

Solmer (2003, p.333) entende a produção teatral “**como o movimento e o resultado da atividade teatral**, seja em nome de uma estrutura, de um conjunto de estruturas, de um país, etc.”, e que o trabalho de produção (função laboral) é “um sector bem definido no interior de uma estrutura teatral”.

Para Martín (2006, pp.15,36,37), a produção teatral inclui todas as leituras de texto, discussões teóricas, projetos, planeamento dos ensaios, até chegar à estreia do espetáculo e é **entendida como um projeto**, o que lhe confere uma certa especificidade respeitante aos recursos a utilizar: limitação temporal, controlo, responsabilidade social para o seu uso e oportunidade.

Por sua vez Casadesús & Pasamón (2003, p.7), entendem a produção de uma obra artística como **um processo** que nasce com a primeira ideia de montagem, passando pela seleção do conteúdo, a seleção de artistas, a planificação dos ensaios, a construção dos elementos necessários para realizar o espetáculo (figurinos, cenário, iluminação), até à antestreia, estreia e possivelmente digressão (*tournée*).

Independentemente de ser encarada como um processo, um projeto, um movimento, um resultado, a produção das artes do espetáculo pressupõe sempre a utilização de recursos (artísticos, humanos, financeiros, materiais) que irão ser transformados e geridos, ao longo de um determinado período de tempo, com vista a alcançar um fim comum, que passa muitas vezes pela estreia do espetáculo.

3.2.As fases do processo de produção

No que diz respeito às fases que contemplam o processo de produção de um espetáculo são várias as opiniões, não existindo consenso entre os autores, no que diz respeito ao número de fases, às suas designações e às tarefas que contemplam cada uma delas.

Solmer (2003, pp. 333,334) denomina o processo de produção de ciclo de produção atribuindo ao mesmo três momentos distintos, são eles:

- *pré-produção*: “Envolve os contactos e contratações dos autores, criativos e técnicos necessários, a obtenção dos direitos de representação, a planificação e calendarização dos trabalhos gerais até à estreia do espetáculo, a elaboração de guiões, aquisição de materiais, etc.”
- *produção*: “Envolve, no mínimo, três fases, chamemos-lhes assim, uma vez que nem sempre se distinguem cronologicamente umas das outras, desenvolvendo-se muitas vezes em simultâneo, dependendo das características estéticas, técnicas ou logísticas do espetáculo:
 - montagem [...]
 - ensaios [...]
 - exibição [...]
- *pós-produção*: “Envolve tanto os trabalhos mais práticos de desmontagem e armazenamento, ou devolução, em caso de empréstimo, dos diversos materiais [...], como os trabalhos mais administrativos, tais como contabilização das receitas de bilheteira, balanço dos custos orçamentais do projeto, feitura de relatório da atividade às entidades apoiantes, etc.”

Para Casadesús & Pasamón (2003, pp.7,8), o processo de produção também é constituído por três fases, no entanto com algumas considerações diferentes:

- *pré-produção*: é a fase antes da produção; é extremamente importante, porque é nesta fase que se decide a viabilidade do projeto.
- *produção ou montagem*: a produção é o período que vai desde o primeiro dia de ensaios até ao dia da estreia do espetáculo.
- *exploração*: inicia após a estreia do espetáculo; mas já deve ser planeada anteriormente.

Por sua vez, Rubim (2005, p.25) refere que a atividade de organização ou produção da cultura abrange não só as fases de pré-produção, produção e pós-produção, mas também, em alguns casos, quando o produtor é também o sujeito que imaginou o projeto cultural, uma outra etapa

que diz respeito ao desenvolvimento da ideia e à elaboração do projeto. Esta circunstância dá à atividade de produção uma relevante dimensão de criação, de imaginação e de invenção.

Já Martín (2004, pp. 57,59) engloba quatro fases que servem de base a qualquer processo produtivo, são elas:

- *informação/documentação* – incubação da ideia (histórico, projeto artístico, repertório, programa, recursos) – o que fazer?
- *planificação* – como fazer? Planificar a todos os níveis.
- *produção* – produção, montagem e realização.
- *exploração* – tornar o espetáculo rentável, sem colocar em causa a lógica social, se for caso disso.

Em suma, considerando as opiniões proferidas pelos diferentes autores podemos contemplar no processo de produção de um espetáculo quatro fases, são elas: *ideia, pré-produção, produção e pós-produção* (Figura 1).

Figura 1_Fases do processo de produção das artes do espetáculo



PARTE II _ O *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*

4. Apresentação do projeto

O *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* foi concebido sob o formato de livro no âmbito do projeto final do Mestrado em Teatro, especialização em Direção de Cena e Produção, da Escola Superior de Música, Artes e Espetáculo (ESMAE) do Instituto Politécnico do Porto (IPP).

A pertinência do projeto prende-se com a importância e com a necessidade crescente do trabalho do produtor dentro das organizações artísticas e com a necessidade de compilar a informação existente num só documento a fim de facilitar a consulta por parte dos profissionais e de todos aqueles que queiram investir nesta área.

O principal objetivo do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* é compreender, sistematizar e valorizar o trabalho do produtor, evidenciando as tarefas do mesmo ao longo das diferentes fases do processo produtivo (ideia, pré-produção, produção e pós-produção), funcionando como um guia prático, orientador do trabalho de produção.

O Manual de 316 páginas tem uma dimensão de 16,5 cm x 24cm (formato fechado) com miolo cosido e impresso a preto e branco, com capa a cores.

Figura 2_Capa do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*



No que diz respeito à organização dos conteúdos, o manual está dividido em duas partes.

A **primeira parte** é composta por **seis capítulos** e faz um enquadramento do sector cultural e das artes do espetáculo e aborda considerações gerais sobre os conceitos de produção, produtor, espaços de representação e equipas de produção. O objetivo desta primeira parte é contextualizar e esclarecer o leitor dos conceitos-chave que serão referenciados na segunda parte.

A **segunda parte** é composta por **quatro capítulos**, correspondendo cada um deles a uma fase do processo de produção das artes do espetáculo: ideia, pré-produção, produção e pós-produção. O processo de produção é apresentado sob o ponto de vista do produtor, tendo em consideração as tarefas desenvolvidas por ele em cada uma das fases.

O manual está ainda apetrechado com um série de anexos e uma lista de contactos com o objetivo de adicionar informação relevante para o desenvolvimento do trabalho do produtor.

5. O planeamento do projeto

A ideia de criar um Manual de Produção, aplicado às artes do espetáculo, que abordasse o trabalho do produtor ao longo do processo de produção, partiu da professora Regina Castro, que sempre acreditou na importância e na utilidade de um manual que servisse de orientação a “trabalhadores, organizadores e produtores das artes do espetáculo”, tal como a professora refere no prefácio que gentilmente aceitou escrever para o *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*.

A formulação da ideia deu origem ao projeto e passou pela resposta às seguintes questões:

— *O que produzir?*

Um manual que aborde o processo de produção das artes do espetáculo

— *Porquê produzir?*

Para além da motivação pessoal, salientamos a necessidade de compilar a informação existente num só documento a fim de compreender, sistematizar e valorizar o trabalho do produtor ao longo do processo de produção das artes do espetáculo.

— *Para quem produzir?*

Para os profissionais e para todos aqueles que queiram investir na área.

— *Como produzir?*

Este aspeto diz respeito essencialmente aos aspetos metodológicos que abordaremos com mais pormenor no capítulo seguinte. Nesta fase ainda se ponderou a recolha de informação através de entrevistas a produtores, todavia tendo em conta o tempo disponível a ideia foi colocada de parte.

— *Com que recursos produzir?*

Matéria-prima: fontes bibliográficas e fontes documentais.

Recursos materiais: computador, internet, impressora, consumíveis, papel, marcadores.

Recursos humanos: *designer* gráfico, revisor de conteúdos.

Recursos financeiros: recursos próprios.

Após a formulação da ideia elaboramos um cronograma que contemplou todas as atividades da criação do manual, tendo em conta a metodologia adotada (Quadro 1).

Quadro 1_ Cronograma do projeto

Atividades	2015				2016									
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
<i>Levantamento bibliográfico/documental preliminar</i>														
<i>Elaboração do plano provisório do trabalho</i>														
<i>Reunião com a orientadora (discussão do plano provisório do trabalho)</i>														
<i>Seleção das fontes bibliográficas/documentais</i>														
<i>Leitura do material</i>														
<i>Elaboração das fichas de leitura</i>														
<i>Elaboração do plano definitivo do trabalho</i>														
<i>Escolha do designer gráfico</i>														
<i>Reunião com a orientadora (discussão do plano definitivo do trabalho)</i>														
<i>Redação do texto</i>														
<i>Revisão do texto (conteúdos)</i>														
<i>Reuniões com a orientadora (revisão de conteúdos)</i>														
<i>Reunião com o designer gráfico</i>														
<i>Composição gráfica</i>														
<i>Escolha da gráfica</i>														
<i>Revisão após composição gráfica</i>														
<i>Impressão do manual</i>														
<i>Apresentação e defesa pública do projeto</i>														

6. Aspectos metodológicos

Segundo Gil (2002, p. 17), pesquisa é definida como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” e toda a pesquisa é desenvolvida tendo como base os conhecimentos disponíveis e a utilização criteriosa de “métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

No que concerne à metodologia o *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* foi concebido sobretudo através:

- da *pesquisa bibliográfica* “que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002, p. 44);
- e da *pesquisa documental* “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (Gil, 2002, p. 45) – como por exemplo: leis, decretos-lei, documentos de sindicatos, regulamentos, manuais de instituições, etc.

Qualquer pesquisa pressupõe diferentes etapas, assim sendo Gil (2002, pp. 59,60) propõe as seguintes fases para qualquer pesquisa bibliográfica, que também podem ser aplicadas na pesquisa documental, são elas: *a escolha do tema; o levantamento bibliográfico preliminar; a formulação do problema; a elaboração do plano provisório de assunto [plano de trabalho]; a busca [procura] das fontes; a leitura do material; o fichamento [fichas de leitura]; a organização lógica do assunto; e a redação do texto.*

Tendo como ponto de partida as etapas sugeridas pelo autor, passamos a descrever o processo de pesquisa e criação utilizado para a construção do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*.

6.1.A escolha do tema

Na fase do desenvolvimento do tema o estudo passou por conversas com a orientadora e com consultas a *sites* na internet com o objetivo de tomar conhecimento sobre os produtores teatrais, as organizações teatrais, o trabalho do produtor e o processo de produção de uma forma geral. Esta primeira abordagem, ainda pouco orientada, ajudou a desenvolver o gosto pela temática e a colocar questões, dúvidas iniciais, as quais passamos a enumerar:

O que é a produção? O que faz o produtor? Que responsabilidades e competências? Que tipos de produtor existem? O que é um ciclo de produção? O que é um modelo de produção? O que é um agente cultural? De que forma é que o produtor é um agente cultural? Que relacionamento tem com os outros intervenientes do processo criativo e técnico? Como se conquista

o público? Como chegamos às pessoas? Como é o público português aos olhos de um produtor? Existe alguma preocupação em agradar ao público? Como potenciar a diversidade de públicos? Numa altura em que os teatros têm pouco público e em que muitos dos subsídios são cortados, que posição deve ter o produtor? Como se motiva uma equipa em tempo de crise? Como se relacionam os produtores uns com os outros, existe partilha de experiências, costumam assistir ao trabalho uns dos outros? Será que podemos agrupar os produtores por categorias? Que relação existe entre os produtores teatrais e o governo português? O produtor tem ou não um papel político? Será que o produtor pode contribuir para a democratização cultural?

É de notar que ao longo do processo algumas questões ficaram sem resposta e que cedo existiu a necessidade de restringir os assuntos que queríamos abordar, sendo que o tema do projeto visou acima de tudo a exploração do trabalho do produtor ao longo do processo de produção das artes do espetáculo.

6.2.O levantamento bibliográfico/documental preliminar

O levantamento preliminar é entendido por Gil (2002, p. 61) “como um estudo exploratório” cujo objetivo é proporcionar uma maior familiaridade com a área de estudo, sendo que “essa familiaridade é essencial para que o problema seja formulado de maneira clara e precisa”.

Como levantamento bibliográfico/documental preliminar procedemos à leitura de quatro manuais/livros que nos foram sugeridos pela nossa orientadora e que nos permitiram fazer um primeiro plano do projeto, tais como:

- **Manual de Teatro** de Antonino Solmer, cuja primeira edição data de 1999, com o objetivo de colmatar uma lacuna de informação e iniciação generalista no mundo teatral. Reunido de inúmeros especialistas, apresenta o livro como um guião com efeitos práticos e metodológicos, salientando que este vem de alguma forma substituir o **Pequeno Tratado de Encenação** escrito por António Pedro em 1962. Apesar de não ser um Manual voltado exclusivamente para a área da produção, contempla um capítulo sobre esta matéria apresentando de uma forma muito sucinta os seguintes conteúdos: o ciclo de produção (pré-produção, produção e pós-produção), a estrutura de um projeto de produção teatral, um glossário das profissões relacionadas com o teatro, a organização interna (organigramas), a estrutura física de um teatro e as relações com o público. (Nota: em 2014 a Planeta Editores voltou a editar este livro).

- **Guia das Artes Visuais e do Espetáculo** (GAVE) de 2006, sob a coordenação de Miguel Abreu, a Cassefaz – Teatro Total, com o apoio do Instituto das Artes, dá um importante passo para a produção das artes. Este manual visa guiar o criador não do ponto de vista filosófico, mas sim do ponto de vista da sua afirmação no sistema cultural. No fundo é um manual de sobrevivência profissional para o criador-produtor. O GAVE dá ênfase sobretudo ao enquadramento legal das artes e à gestão financeira dos projetos.
- **O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espetáculo em Portugal** publicado em 2006 pelo Instituto para a Qualidade na Formação com objetivo de contextualizar o sector e identificar os perfis profissionais das atividades artísticas e de espetáculo em Portugal, definindo-se assim os conceitos, competências e responsabilidades de cada profissão do sector artístico, passo essencial para a profissionalização do produtor.
- **Manual de Produção Cultural – algumas reflexões sobre o tema** de Conceição Mendes, publicado em 2007, através do INATEL, cuja figura central é o produtor cultural. Numa abordagem sintética a autora debate-se com os seguintes conceitos: produção, produtor, políticas culturais, serviço público e projeto. A autora refere que o Manual “[...] está organizado de forma a ir demonstrando, ao longo das suas páginas, que no campo da cultura existe um profissional a quem denominamos de produtor cultural.” (Mendes , 2007, p. 11).

A leitura preliminar passou ainda pelos manuais de Miguel Martín, tais como: **Gestão de Projetos Cénicos** (Martín, 2002), **Gestão de Salas e Espaços Cénicos** (Martín, 2004) e **Técnicas de Organização e Gestão Aplicadas ao Teatro e ao Espetáculo** (Martín, 2006). Estes estudos relacionam conceitos básicos de gestão aplicados às artes do espetáculos e a noção de projeto que nos permitiram perceber que era fundamental englobar na nossa bibliografia alguns manuais de gestão e marketing, visto que esses manuais permitiriam aprofundar os nossos conhecimentos e a respetiva fundamentação de alguns conteúdos.

6.3.A formulação do problema

Após as leituras iniciais e o reconhecimento do estado da arte, tendo como ponto de partida o que existe publicado em Portugal, verificamos que era importante um manual que servisse de guia orientador e que sistematizasse as práticas e os procedimentos do trabalho do produtor das artes do espetáculo.

A problematização da temática teve como base duas questões para as quais tentamos encontrar resposta, são elas:

- Carece a produção das artes do espetáculo em Portugal de um manual que sistematize as práticas e os procedimentos do trabalho do produtor ao longo do processo de produção?
- Como explorar, abordar e compilar o trabalho de produção das artes do espetáculo num manual?

6.4.O plano provisório do manual

Um plano provisório de assunto “consiste na organização sistemática das diversas partes que compõem o objeto de estudo”. O plano de trabalho deve possuir uma estrutura lógica e deve ser elaborado com partes vinculadas entre si e ordenadas em itens e subitens correspondentes a secções (Gil, 2002, p. 63).

O primeiro passo para a elaboração do plano foi definir em quantas partes estaria dividido o manual e quais os capítulos que fariam parte de cada uma delas, tendo como base as leituras preliminares/exploratórias até então efetuadas.

Se a ideia passava por explorar o processo de produção das artes do espetáculo (ideia, pré-produção, produção e pós-produção) certamente que a melhor opção era que cada um dos capítulos abordasse cada uma das fases. Todavia existia ainda a necessidade de esclarecer conceitos e de contextualizar o sector das artes do espetáculo.

Após inúmeras reformulações surgiu um plano provisório de trabalho que serviu de base ao início da investigação e que passamos a apresentar no Quadro 2.

Quadro 2_Plano provisório do manual

Plano provisório do manual

PARTE I_ Enquadramento

Capítulo I_ As artes do espetáculo

- 1.1. O conceito de artes do espetáculo*
- 1.2. Características comuns às artes do espetáculo*

Capítulo II_ A Organização das artes do espetáculo

- 2.1. Organização: conceito e princípios*
- 2.2. A estrutura das organizações*

Capítulo III_ A produção das artes do espetáculo

- 3.1. O conceito de produção*
- 3.2. O processo de produção*

Capítulo IV_ O produtor

- 4.1. O conceito de produtor*
- 4.2. Tarefas e competências do produtor*

Capítulo V_ As equipas de produção

- 5.1. *Os profissionais das artes cénicas*
- 5.2. *A formação das equipas do processo de produção*

Capítulo VI_ Os espaços de produção

- 6.1. *Breve evolução histórica dos espaços de representação*
- 6.2. *A escolha do espaço para a produção*
- 6.3. *As infraestruturas do espaço*

PARTE II_ O processo de produção**Capítulo VII_ A ideia**

- 7.1. *A origem da ideia*

Capítulo VIII_ A pré-produção

- 8.1. *Reservar espaços*
- 8.2. *Calendarizar e listar as tarefas*
- 8.3. *Constituir a equipa*
- 8.4. *Elaborar o plano de divulgação*
- 8.5. *Angariar financiamento*
- 8.6. *Elaborar o orçamento*
- 8.7. *Tirar licenças e autorizações*

Capítulo IX_ A produção

- 9.1. *Apresentar o projeto a toda a equipa*
- 9.2. *Executar as ações de divulgação planeadas*
- 9.3. *Venda de bilhetes*
- 9.4. *Ensaios*
- 9.5. *Montagens*
- 9.6. *Estrear o espetáculo*

Capítulo X_ A pós-produção

- 10.1. *Supervisionar as desmontagens*
- 10.2. *Realizar o balanço da produção*
- 10.3. *Encerrar o dossier de produção*

PARTE III_ Anexos

Ao longo do processo este plano sofreu inúmeras alterações até dar origem ao plano definitivo de trabalho que correspondeu ao índice do Manual³.

6.5.A seleção das fontes

Após elaborar o plano de trabalho, selecionamos as fontes bibliográficas e documentais que melhor se adequavam à pesquisa a fim de elaborar a lista de referências⁴. Algumas das fontes já estavam selecionadas na fase exploratória e outras foram surgindo no decorrer da investigação de várias formas, tais como:

- consulta dos repositórios universitários disponíveis na *internet*;
- consulta dos *sites* de entidades relacionadas com o sector;
- conselhos proferidos por especialistas na área da gestão e marketing;
- visitas a livrarias e à biblioteca da ESMAE;
- entre outras.

³ **Anexo 1_** Plano definitivo do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*

⁴ **Anexo 2_** Lista de referências do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*

Para facilitar o processo de pesquisa e a organização de todas as fontes atribuímos um número a cada uma delas criando uma listagem, tal como o exemplo que apresentamos no Quadro 3.

Quadro 3_Lista das fontes bibliográficas/documentais do projeto

Nº da fonte	Referência Bibliográfica
1	Abreu, M., Amaral, C., Amado, M., Lapa, O., Guerreiro, R. S., & Monteiro, S. (2006). <i>Guia das Artes Visuais e do Espectáculo</i> . Lisboa: Cassefaz/Instituto das Artes.
2	Martín, M. (2002). <i>Gestión de Proyectos Escénicos</i> . Ciudad Real: Ñaque Editora.
3	Martín, M. (2004). <i>Gestión de Salas y Espacios Escénicos</i> . Ciudad Real: Ñaque Editora.
4	Martín, M. (2006). <i>Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo</i> . Ciudad Real: Ñaque Editora.
5	...
6	...
...	...

6.6.A leitura das fontes

Após uma leitura exploratória do material selecionado a fim de averiguar se as fontes selecionadas tinham interesse, passamos para uma leitura mais aprofundada, à qual Gil (2002, p.78) apelida de **leitura analítica**, com o objetivo de obter respostas, de forma a tomar notas, organizar e resumir as informações sugeridas pelos autores.

A elaboração do projeto contou com as seguintes fases de leitura:

- leitura exploratória integral ou parcial das fontes selecionadas;
- corresponder a fonte selecionada ao plano provisório de trabalho (item por item);
- nova leitura com as seleções efetuadas item por item e tomar notas das ideias-chave (sublinhando os aspetos mais importantes).

6.7.A elaboração das fichas de leitura

As fichas de leitura surgem após a tomada das ideias-chave. Existem vários formatos de fichas de leitura sugeridos na literatura. Optamos por realizar uma ficha de leitura que nos permitisse criar citações, paráfrases e observações diversas, tal como o modelo apresentado no Quadro 4.

Quadro 4_Modelo da ficha de leitura utilizada no projeto

Ficha de Leitura	
<i>Capítulo</i>	Capitulo III_ A produção das artes do espetáculo
<i>Subcapítulo</i>	3.1. O conceito de produção
<i>Nº da fonte</i>	10
<i>Referência bibliográfica</i>	Solmer, A. (2003). <i>Manual de Teatro</i> . Lisboa: Temas e Debates - Actividades Editoriais.
<i>Nº(s) página(s)</i>	...
<i>Citações</i>	...
<i>Paráfrases</i>	...
<i>Observações/Comentários</i>	...

6.8.O plano definitivo de trabalho

Após a redação das fichas de leitura e da recolha de todo o material, procedemos à organização do Manual.

Foram criadas diferentes pastas (*online*) para cada subcapítulo e conseqüentemente foram surgindo novas temáticas (novos subcapítulos), havendo a necessidade constante de reajustar o plano provisório de trabalho.

Esta fase, morosa e complexa, deu finalmente origem ao plano definitivo de trabalho, que correspondeu ao índice do Manual⁵.

6.9.A redação e a revisão dos conteúdos

A última fase foi a redação do texto, no qual optamos por uma linguagem clara e objetiva, recorrendo ao uso terceira pessoa do plural (com exceção da nota final).

Os conteúdos são apresentados de uma forma gráfica e esquematizada com o objetivo de facilitar a leitura, recorrendo sempre que possível a exemplos práticos. É de notar que os dados numéricos utilizados nos exemplos foram estabelecidos para que os mesmos sejam passíveis de interpretação, não existindo a preocupação de corresponderem a valores reais.

⁵ **Anexo 1**_Plano definitivo do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*

Foi também nesta fase que foram criados os quadros e as figuras que surgem ao longo do Manual.

Ao longo do processo realizamos inúmeras revisões que contaram com a colaboração de várias pessoas, nomeadamente da orientadora do projeto. Todos os cálculos e fórmulas matemáticas foram revistos por um especialista na área.

Ressalvamos que a última revisão do Manual foi efetuada após a composição gráfica do mesmo e teve a colaboração do *designer* gráfico.

Conclusão

O crescimento do sector das artes do espetáculo origina uma reorganização dos procedimentos e a necessidade de um planeamento cada vez mais rigoroso por parte do produtor. O entendimento do trabalho do produtor e a sua capacidade de lidar com o imprevisto, com cenários muitas vezes pouco favoráveis, foram o mote para a construção do projeto.

É sabido que todo o espetáculo necessita de ser planeado, dirigido e organizado, e que a necessidade de conquistar públicos e de gerir recursos nem sempre é fácil.

Partindo destes pressupostos privilegiamos, no presente Manual, o processo de produção do ponto de vista do produtor, desde da ideia à pós-produção, de uma forma detalhada e prática, com o objetivo de criar uma ferramenta de organização/gestão aplicada às artes do espetáculo.

As respostas vieram de diferentes direções: pesquisa bibliográfica e documental, conversas com a orientadora e a nossa experiência enquanto produtores. Procuramos incidir sobretudo na compilação das publicações existentes, dando a conhecer diferentes perspetivas, abrindo a possibilidade de novas práticas na área da produção.

Nunca foi nossa pretensão definir um caminho perfeito e estanque para o trabalho do produtor, nem de rotular o que está certo e errado, mas sim apresentar propostas/procedimentos que podem ser utilizados no processo de produção das artes do espetáculo.

Sendo todo e qualquer Manual circunscrito à informação que apresenta, temos a convicção de que as limitações do nosso projeto podem servir como sugestões a novas investigações. Por um lado, faltou “dar voz aos produtores” no verdadeiro sentido da palavra (a realização de entrevistas permitiriam uma aproximação às práticas); e, por outro lado, a utilização de exemplos reais ou estudos de caso enriqueceriam certamente a nossa investigação. Salientamos que a limitação temporal foi o principal fator para que outras metodologias não fossem aplicadas.

Sabemos ainda que a informação contida no Manual é apenas uma orientação ao trabalho do produtor, um ponto de vista, e que certamente a formação académica, a prática continuada e os contextos das próprias práticas artísticas, farão a diferença no desempenho dos produtores de hoje em dia.

Em suma, temos esperança que o *Manual de Produção das Artes do Espetáculo* sirva para despoletar novas investigações no sector das artes do espetáculo e que cumpra os objetivos a que se propôs, podendo contribuir para orientar o trabalho dos produtores e dos futuros produtores, que se querem mais conhecedores, mais multifacetados e mais ajustados aos tempos que se avizinham.

Referências Bibliográficas

- Abreu, M., Amaral, C., Amado, M., Lapa, O., Guerreiro, R. S., & Monteiro, S. (2006). *Guia das Artes Visuais e do Espetáculo*. Lisboa: Cassefaz/Instituto das Artes.
- Casadesús, F., & Pasamón, P. (2003). La Producción de Espectáculos. *Especialidades: Producción Artística* (p. Tema 4). Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual.
- Dean, P. (2002). *Production Management: Making Shows Happen - A Practical Guide*. Wiltshire: The Crowood Press Ltd.
- Decreto-Lei nº 23/2014 de 14 de fevereiro* (2014). Define o regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização, conformando-o com o Decreto-Lei nº 92/2010, de 26 de julho, que transpõe a Diretiva nº 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno. Diário da República I Série. Nº 32 (14-02-14), 1379-1389.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Lameira, S. (2006). *O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espetáculo em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação (IQF).
- Martín, M. (2002). *Gestión de Proyectos Escénicos*. Ciudad Real: Ñaque Editora.
- Martín, M. (2004). *Gestión de Salas y Espacios Escénicos*. Ciudad Real: Ñaque Editora.
- Martín, M. (2006). *Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo*. Ciudad Real: Ñaque Editora.
- Mateus, A. (2010). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal - Estudo para o Ministério da Cultura*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados - Sociedade de Consultores.
- Mendes, C. (2007). *Manual de Produção Cultural - algumas reflexões sobre o tema*. Lisboa: INATEL.
- Pavis, P. (2008). *Dicionário de Teatro* (3º ed.). (J. Guinsburg, & M. L. Pereira, Trans.) São Paulo: Editora Perspectiva S.A.
- Ribeiro, A. (10 de 06 de 2011). Os produtores. *Jornal Público*.
- Rubim, L. (. (2005). *Organização e Produção da Cultura*. Salvador: EDUFBA.
- Seabright, J. (2006). *So You To Be A Theatre Producer?* London: Nick Hern Books.
- Solmer, A. (2003). *Manual de Teatro*. Lisboa: Temas e Debates - Actividades Editoriais.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Anexos

Anexo 1_ Plano definitivo do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*

Agradecimentos

Prefácio

Índice geral

Índice de figuras

Índice de quadros

Introdução

PARTE I_ Considerações gerais

CAPÍTULO I _ ENQUADRAMENTO DO SECTOR CULTURAL

1.1 Visão alargada do sector da cultura

1.2 Delimitação do sector da cultura

1.3 Caracterização do sector da cultura

CAPÍTULO II _ O SECTOR DAS ARTES DO ESPETÁCULO

2.1 Delimitação do sector das artes do espetáculo

2.2 Os bens e serviços das artes do espetáculo

2.3 As organizações das artes do espetáculo

CAPÍTULO III _ A PRODUÇÃO DAS ARTES DO ESPETÁCULO

3.1 O conceito de produção

3.2 O processo de produção

CAPÍTULO IV _ O PRODUTOR DAS ARTES DO ESPETÁCULO

4.1 O conceito de produtor

4.2 Tipos de produtor

4.3 Tarefas do produtor

4.4 Competências do produtor

CAPÍTULO V _ AS EQUIPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

5.1 Os profissionais das artes do espetáculo

5.2 A formação das equipas

CAPÍTULO VI _ OS ESPAÇOS DE REPRESENTAÇÃO

6.1 Breve evolução dos espaços de representação

6.2 A escolha do espaço para a produção

6.3 As infraestruturas do espaço

PARTE II_ O processo de produção

CAPÍTULO VII _ A IDEIA

7.1 A origem da ideia

7.2 A formulação da ideia

7.3 O estudo preliminar

7.4 O estudo de viabilidade (anteprojecto)

CAPÍTULO VIII _ A PRÉ-PRODUÇÃO

8.1 Reservar espaços

8.2 Reunir a equipa de criativos

8.3 Listar e calendarizar as tarefas

8.4 Constituir a equipa de intérpretes

8.4.1 As audições

8.5 Celebrar os contratos de trabalho

8.6 Criar uma base de dados

8.7 Definir ferramentas de comunicação interna

8.8 Elaborar o plano de divulgação (comunicação externa)

8.8.1 O *briefing*

8.8.2 A relação com a comunicação social

- 8.8.3 O plano de meios
- 8.9 Angariar financiamento
- 8.10 Listar os recursos necessários
- 8.11 Elaborar o plano de vendas
- 8.12 Elaborar o orçamento
- 8.13 Tirar licenças e autorizações
- 8.14 Elaborar instrumentos de controlo
- 8.15 Elaborar o *dossier* de projeto

CAPÍTULO IX_ A PRODUÇÃO

- 9.1 Apresentar o projeto a toda a equipa
- 9.2 Dirigir reuniões em progresso
- 9.3 Assegurar refeições, transportes e alojamentos
- 9.4 Supervisionar o processo de ensaios
- 9.5 Supervisionar a execução dos trabalhos dos criativos
- 9.6 Executar as ações de divulgação planeadas
- 9.7 Preparar os programas e o *merchandising*
- 9.8 Colocar os bilhetes à venda
- 9.9 Supervisionar as montagens
- 9.10 Processo e controlo de pagamentos e recebimentos
- 9.11 Organizar a bilheteira e a frente de casa
- 9.12 Estrear o espetáculo

CAPÍTULO X_ A PÓS-PRODUÇÃO

- 10.1 Supervisionar as desmontagens, o armazenamento e devolução de materiais
- 10.2 Promover ações de agradecimento
- 10.3 Dar *feedback* aos patrocinadores e apoiantes
- 10.4 Realizar o balanço da produção
- 10.5 Encerrar o *dossier* de produção

Nota final

Anexos

- ANEXO 1_ Análise SWOT
- ANEXO 2_ Modelo geral de um *rider* técnico
- ANEXO 3_ A segmentação do mercado
- ANEXO 4_ O *mix* de comunicação
- ANEXO 5_ Os meios de comunicação de publicidade
- ANEXO 6_ O cartão do espectador (exemplo)
- ANEXO 7_ O cálculo do *break-even point*
- ANEXO 8_ O registo de propriedade intelectual
- ANEXO 9_ Obrigações do promotor do espetáculo
- ANEXO 10_ Formulário para registo de promotor (IGAC)
- ANEXO 11_ Formulário para comunicação de espetáculos de natureza artística (IGAC)
- ANEXO 12_ Formulário para pedido de classificação etária de teatro e ópera (IGAC)
- ANEXO 13_ Formulário para pedido especial de classificação etária (IGAC)
- ANEXO 14_ Fichas de produção SPA (formulários tipo)
- ANEXO 15_ Legislação respeitante aos recintos fixos de espetáculos de natureza artística
- ANEXO 16_ *Checklist* de procedimentos da produção

Lista de Referências

Lista de Contactos

Anexo 2_Lista de referências do *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*

- Abreu, M., Amaral, C., Amado, M., Lapa, O., Guerreiro, R. S., & Monteiro, S. (2006). *Guia das Artes Visuais e do Espectáculo*. Lisboa: Cassefaz/Instituto das Artes.
- Bernardo, J. M. (2009). *Os Não-Públicos da Cultura*. Relatório de estágio de mestrado realizado na Culturgest, Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (1999). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, A. d. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Casadesús, F., & Pasamón, P. (2003). La Producción de Espectáculos. *Especialidades: Producción Artística* (p. Tema 4). Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual.
- Cerezuela, D. (2004). *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos* (3ª ed.). São Paulo: Publicação Atlas.
- Clemente, R. (2001). O Marketing das Artes: dinâmicas de divulgação e comunicação das artes de espectáculo. *Seminário de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Dean, P. (2002). *Production Management: Making Shows Happen - A Practical Guide*. Wiltshire: The Crowood Press Ltd.
- Decreto-Lei n.º 143/2014 de 26 de setembro (2014)*. Aprova o Regulamento de Registo de Obras Literárias e Artísticas. Diário da República I Série. N.º 186 (14-09-26), 5088-5093.
- Decreto-Lei n.º 23/2014 de 14 de fevereiro (2014)*. Define o regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização, conformando-o com o Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que transpõe a Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno. Diário da República I Série. N.º 32 (14-02-14), 1379-1389.
- Giacaglia, M. (2006). *Eventos - Como Criar, Estruturar e Captar Recursos*. São Paulo: Thomson.
- Griffiths, T. (1982). *Stagecraft - The Complete Guide to Theatrical Practice*. London: Phaidon Press Limited.
- Instruções sobre a utilização de artigos pirotécnicos. (20 de junho de 2007). Lisboa: Polícia de Segurança Pública- Ministério de Administração Interna.

- Isidoro, A. M., Simões, M. M., Saldanha, S. D., & Caetano, J. (2013). *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing* (12ª ed.). São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Lacerna, M., Viggiani, S., & Gualino, M. (1999). *Técnicas de comercialización aplicadas a la gestión y producción de un espectáculo teatral*. Obtido em 15 de fevereiro de 2016, de Web site de Biblioteca Digital UNCUIYO: <http://bdigital.uncu.edu.ar/2926>
- Lameira, S. (2006). *O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espetáculo em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação (IQF).
- Lei nº 28/2011 de 16 de junho* (2011). Procede à segunda alteração à Lei n.º 4/2008, de 7 de Fevereiro, que aprova o regime dos contratos de trabalho dos profissionais de espetáculos e estabelece o regime de segurança social aplicável a estes profissionais. Diário da República I Série. Nº 115 (11-06-16), 3182-3189.
- Lei nº 4/2008 de 7 de fevereiro* (2008). Aprova o regime dos contratos de trabalho dos profissionais dos espetáculos. Diário da República I Série. Nº 27 (08-02-07), 940-942.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing* (16ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lopes, S. (2014). *Manual Prático de Produção*. Lisboa: Chiado Editora.
- Manual do Programa IGACAlerta. (Novembro de 2015). Lisboa: Inspeção-Geral das Atividades Culturais.
- Martín, M. (2002). *Gestión de Proyectos Escénicos*. Ciudad Real: Ñaque Editora.
- Martín, M. (2004). *Gestión de Salas y Espacios Escénicos*. Ciudad Real: Ñaque Editora.
- Martín, M. (2006). *Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo*. Ciudad Real: Ñaque Editora.
- Mateus, A. (2010). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal - Estudo para o Ministério da Cultura*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados - Sociedade de Consultores.
- Mendes, C. (2007). *Manual de Produção Cultural - algumas reflexões sobre o tema*. Lisboa: INATEL.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moura, R. (2014). *Projetos Culturais: como elaborar, executar e prestar contas*. Brasília: Instituto Alvorada Brasil.
- Olivieri, C., & Natale, E. (2010). *Guia Brasileiro de Produção Cultural 2010-2011*. São Paulo: Edições Sesc.

- Pavis, P. (2008). *Dicionário de Teatro* (3º ed.). (J. Guinsburg, & M. L. Pereira, Trads.) São Paulo: Editora Perspectiva S.A.
- Portaria nº 102/2014 de 15 de maio* (2014). Estabelece o sistema de segurança obrigatório aplicável aos espetáculos e divertimentos em recintos autorizados, nos termos previstos no nº 3 do artigo 9º da Lei nº 34/2013, de 16 de maio, de forma a promover a realização dos mesmos em segurança. Diário da República I Série. Nº 93 (14-05-15), 2831-2833.
- Ribeiro, & António. (01 de 02 de 2013). Os problemas das organizações. *Público*.
- Ribeiro, A. (10 de 06 de 2011). Os produtores. *Jornal Público*.
- Roldão, V. S. (2000). *Gestão de Projectos - Uma Perspectiva Integrada*. Lisboa: MONITOR - Projectos e Edições, Lda.
- Rubim, L. (. (2005). *Organização e Produção da Cultura*. Salvador: EDUFBA.
- Seabright, J. (2006). *So You To Be A Theatre Producer?* London: Nick Hern Books.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Soares, P. A. (Setembro de 2011). A Direção de Cena, um cargo de subtileza artística. *European Review of Artistic Studies*, 2, pp. 15-24.
- Solmer, A. (2003). *Manual de Teatro*. Lisboa: Temas e Debates - Actividades Editoriais.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Volz, J. (2004). *How to Run a Theatre - A Witty, Practical, and Fun Guide to Arts Management*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Wagner, F. (1978). *Teoria e Técnica Teatral*. Coimbra: Livraria Almedina.