

—
**ESCOLA
SUPERIOR
DE MÚSICA
E ARTES
DO ESPETÁCULO**
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

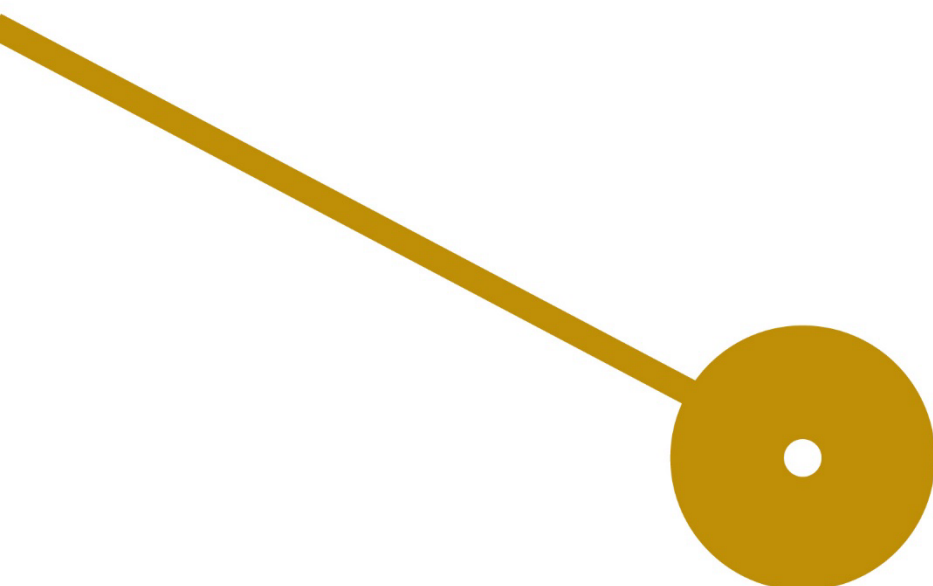
—
**MESTRADO
ARTES CÉNICAS**
DIRECÇÃO DE CENA E PRODUÇÃO

M

**Projecto: “Diário de uma
Produtora” - Documentário -
Entre a Produção e a Criação:
Os caminhos partilhados.**

Fernanda Mónica Neves da Rocha

06/**2024**





Projecto “Diário de uma Produtora” - Documentário - Entre a Produção e a Criação: Os caminhos partilhados.

Fernanda Mónica Neves da Rocha

Projecto “Diário de uma Produtora” – documentário, apresentado à Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Artes Cénicas, especialização Direção de Cena e Produção.

Professora Orientadora: Regina Castro

06/**2024**

Agradecimentos

Hummm,...

Tenho tanta gente a quem mostrar a minha gratidão que nem sei por onde começar... Uns por envolvimento indirecto e outros pela participação directa neste meu trabalho.

Aos meus filhos pela paciência e pela compreensão de não terem tido a mãe sempre disponível para eles nestes dois anos. Vasco, eu tenho consciência que não fui brincar contigo tantas vezes como terias desejado.

Ríchu, pelo teu companheirismo nesta aventura e por estares sempre ao meu lado.

Mãe e irmão, por estarem aí...

Aos meus amigos, à Rosário e ao Walter Pugh pelo incentivo, por me ouvirem e por acreditarem sempre em mim.

Ricardo Leite, o teu encorajamento, os nossos encontros, diálogos, ajuda e horas despendidas comigo foram fundamentais para mim.

Fernando Sequeira, o teu estímulo constante, a ajuda e o teu pragmatismo nas minhas horas mais sombrias foram essenciais.

Gísela Fírmíno, a minha colega de mestrado que se tornou amiga.

A todos os meus colegas do TNSJ, à minha Directora, Maria João Teixeira e às minhas colegas Alexandra, Inês, Maria do Céu e Sofia.

À Regina Castro o meu reconhecimento e a minha gratidão pelo empenho na orientação porque sem ela este trabalho não seria o mesmo.

Resumo

Este trabalho surge no seguimento de reflexões diárias em torno dos problemas particulares da área da produção e outros que se relacionam com quase todas as áreas de um teatro nacional. Surge também da necessidade de preencher uma lacuna sobre o papel do produtor dando conhecimento ao público em geral. Neste sentido, pretendo dar a conhecer o trabalho de um produtor, enquadrando e questionando as suas funções num contexto de organização institucional e das práticas laborais em geral.

Ao longo da minha vida profissional, como produtora, fui me deparando com algumas problemáticas que nunca deixaram de me inquietar.

Combinando a minha experiência pessoal com a transmitida pelos quatro produtores culturais entrevistados neste trabalho, foi paralelamente realizado um documentário sobre o *día-a-día de uma produtora*, em que apresento as encruzilhadas e os caminhos partilhados entre a produção e a criação de um processo criativo. Procuro contrapor às práticas comumente utilizadas na construção de um espectáculo, com práticas alternativas, que visam combater a ideia generalizada de que o trabalho da produção é uma função meramente executiva suportada por uma cada vez maior burocratização, hierarquização de funções e pouca participação naquilo que é o acto de criação.

Palavras-chave

Produção/Criação; Documentário; Colectivo; Caminhos partilhados – Diário de uma Produtora.

Abstract

This work is the result of daily reflections on the particular problems that theatre production faces and others that relate to almost all areas of a national theater. It also arises from the need to fill a gap in the role of the producer and make it known to the general public. In this sense, I intend to make the work of a producer known, framing and questioning its functions in the context of institutional organization and working practices in general.

Throughout my professional life, as a producer, I have come across some issues that have never ceased to worry me.

Combining my personal experience with that of the four cultural producers interviewed in this work, a documentary was made about the day-to-day life of a producer, in which I present the crossroads and paths shared between the production and creation of a creative process. I try to counter the practices commonly used in the construction of a show with alternative practices, which aim to combat the widespread idea that production work is a purely executive function supported by ever-increasing bureaucratization, hierarchization of functions and little participation in what is the act of creation.

Keywords

Production/Creation; Documentary; Collective; Shared Paths - Diary of a Producer

Índice

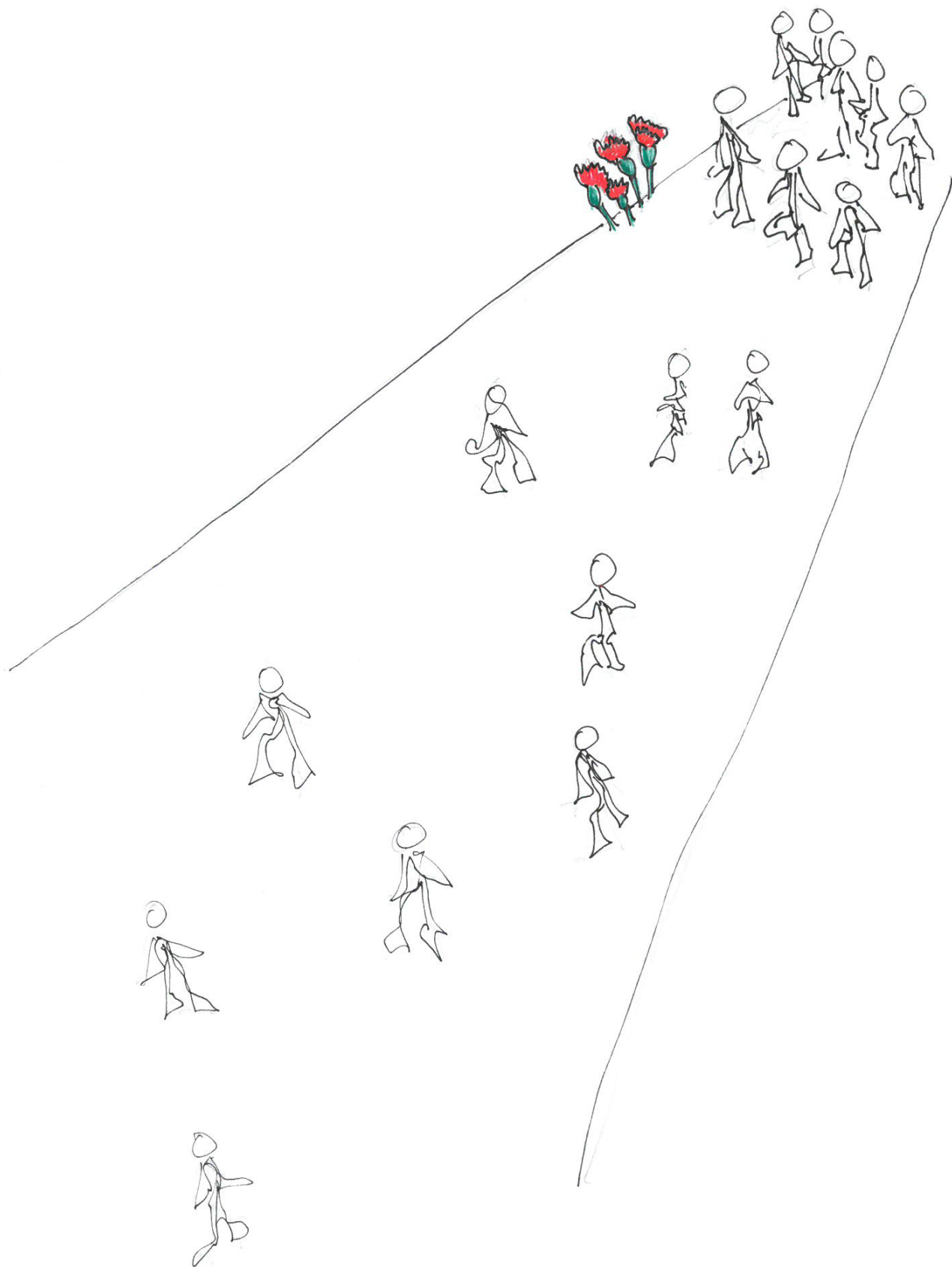
Agradecimentos.....	í
Resumo	íii
Abstract	ív
uma breve reflexão sobre as práticas laborais no teatro entre o período pré-25 de abril e a actualidade.....	1
Diário de uma Produtora.....	7
11 de janeiro de 2024 O Princípio.....	8
18 de janeiro de 2024 Do marasmo à inquietação da prática laboral.....	11
30 de janeiro de 2024 A realidade de algumas práticas laborais/ uma impressão pessoal.....	14
1. Produção própria - Reuniões para a produção própria de um espectáculo.....	16
2. Acolhimento - Reuniões para a recepção de espectáculos de companhias externas.....	17
3. A questão burocrática: do indispensável ao dispensável.	19
4. A questão logística.	20
5. Tempo de apresentação do espectáculo e tempo para produzir:	21
5.1. Produções próprias	21
5.2. Acolhimentos e co-produções	22
14 de Fevereiro de 2024 Na deambulação entre algo e a ideia de um documentário.....	24
28 de Fevereiro de 2024 Os quatro entrevistados - A razão da minha escolha.	26
29 de Março de 2024 Breve análise das entrevistas.....	29
22 de abril de 2024 Do documentário ao pensamento.	35
4 de maio de 2024 Considerações finais	40
4 de Maio de 2024 Bibliografia e outras referências	43
26 de Maio de 2024 Link do documentário	48
27 de Maio de 2024 Anexo - Entrevistas dos quatro produtores	49

Fíguas

<i>Figura 1 - Augusto Boal.</i>	6
<i>Figura 2 - Agnès Varda, JR. Olhares Lugares [Documentário]</i>	10
<i>Figura 3 - Organograma do TNSJ. Fonte: site TNSJ</i>	15

[Este texto não obedece ao Novo Acordo Ortográfico.]

uma breve reflexão sobre as práticas laborais no teatro entre o período
pré-25 de abril e a actualidade.



Nesta minha reflexão irei fazer uma síntese sobre o estado em que o país se encontrava entre o período pré e pós - 25 de abril para que se perceba o reflexo que este teve nas práticas laborais culturais.

Antes do 25 de abril de 1974, Revolução dos Cravos, Portugal era um país governado por um regime autoritário e conservador. Durante este governo (Estado Novo), Portugal enfrentou um período de isolamento internacional, estamos a falar entre os anos 1926 - 1974.

O regime era caracterizado por uma forte censura e repressão política, as liberdades cívicas eram restritas, a comunicação e cultura eram controladas pelo poder instituído. Culturalmente, o Estado Novo promoveu uma narrativa de orgulho nacionalista, reflectindo os valores e os ideais do regime (Pina, 2009). No entanto, apesar de todas estas restrições e de censura, houve movimentos culturais e intelectuais que desafiaram o regime, muitas das vezes de forma discreta e subversiva. Artistas, escritores, músicos, movimentos culturais, desafiaram este *status quo*, através do seu trabalho, encontraram maneiras de expressar críticas sociais e políticas, acabando por enfrentar a perseguição e exílio.

Ao mesmo tempo que Portugal vivia este ambiente de repressão política, em França, em 1959, André Malraux, um escritor, intelectual e político francês, torna-se Ministro da Cultura. Foi a primeira vez na história que um país cria um ministério dedicado às questões culturais. Malraux tinha uma visão ousada para a época, criando um grande impacto na promoção da cultura e das artes do seu país. As suas políticas culturais foram as seguintes: democratização cultural; lei do mecenato, protecção do património; literatura e artes. Estas, de certa forma, deixaram um legado importantíssimo para as gerações futuras e mais tarde irão repercutir-se em Portugal.

Pouco antes do 25 de abril de 1974 os movimentos culturais clandestinos e subversivos começam a desafiar as restrições impostas pelo governo, favorecendo uma crescente

insatisfação com o regime. Estes movimentos têm o seu aparecimento, simultaneamente, no meio estudantil e na sociedade em geral.

Após a revolução e o fim da ditadura, houve uma ebulição cultural. As restrições à liberdade de expressão foram levantadas, permitindo um resplandecer das artes. As companhias (Oliveira, 2010) e os movimentos culturais (de uma forma colectiva) reflectiram a nova liberdade e passam a ter uma abordagem mais crítica, experimental, explorando novas formas de expressão, temas sociais e políticos, tentando envolver o público de maneiras mais profundas e significativas. Estas ideias estão implícitas no que Eugénia Vasques afirma:

“Nos anos imediatos à Revolução, o teatro foi, entre nós, fundamentalmente, um teatro à procura do diálogo com o tempo e a circunstância, um teatro colectivista e de agitação e propaganda, e, o que é muito importante, um teatro à procura de uma nova geografia estrutural e de uma cada vez mais sistemática e alargada intervenção nacional.” (Vasques, 1999, p.1).

Em termos de gestão administrativa, as companhias de teatro muitas vezes enfrentavam desafios financeiros devido à instabilidade económica do país. Dependendo de subsídios estatais e patrocínios privados, essas companhias viam-se na contingência de ter de lidar com orçamentos limitados e recursos escassos.

Além disso, as estruturas organizacionais das companhias de teatro estavam em constante evolução. Enquanto algumas seguiam uma hierarquia mais tradicional, com directores artísticos e administrativos, outras adoptavam modelos mais colaborativos e horizontais, valorizando a participação de todos os membros da equipa na tomada de decisões. Essa diversidade de abordagens reflectia a busca por modelos mais democráticos e inclusivos de gestão.

Ao mesmo tempo, muitos artistas e profissionais de teatro emigravam em busca de oportunidades no exterior, deixando lacunas significativas nas equipas de produção. Isso exigia um esforço constante às companhias de teatro no sentido de formar novos talentos e promover uma cultura de colaboração dentro das estruturas.

É este o contexto e no que se estava a passar na Europa, principalmente em França, com Jack Lang, que se torna Ministro da Cultura (1981) no governo de François Mitterrand, que são desenvolvidas, diversas políticas culturais: leis de descentralização cultural, incentivo às artes e à criação, cultura popular, património, cinema e acesso à cultura. Talvez se possa dizer que Madalena de Azeredo Perdigão¹ dá início à ACARTE (serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte), na Fundação Calouste Gulbenkian, como reflexo das transformações políticas culturais que estavam a acontecer em França, na Europa e, depois de alguma estabilização política em Portugal, por volta de 1984. Cito Eugénia Vasques, “(...) pioneiro centro de produção e programação (...) viria depois, a promover, em termos arrojados e internacionalistas, a primeira tentativa sistemática de rede internacional com sede portuguesa, de permuta de artistas e intercâmbio de espectáculos (...). (Vasques, 1998/1999, p.3).

Durante este período, em que o investimento financeiro na área cultural era escasso, algumas companhias (TEP – Teatro Experimental do Porto, fundada em 1953; Grupo de Campolide, actual Teatro de Almada, inicialmente fundada em 1971; Comuna, fundada em 1972; Seiva Trupe, fundada em 1973; O Bando, fundada em 1974; Cornucópia, fundada em 1974 e a A Barraca, fundada em 1976) criavam os seus espectáculos envolvendo todos os elementos do colectivo numa base colaborativa e interdisciplinar. Neste sistema, ninguém tinha uma função específica e o objectivo era concretizar o projecto criativo: “Inventavam-se novas formas de produzir para novas formas de criar” (Martins & Brilhante, 2018, p.5).

Ainda durante os anos 90, com a consolidação da democracia e a integração de Portugal na União Europeia verificou-se um interesse crescente da parte do governo para promover a cultura portuguesa, desenvolveram-se políticas culturais para apoiar a produção artística à luz do que acontecia na Europa, como anteriormente fiz referência, onde a promoção cultural já era há muito uma realidade. Como consequência destas mudanças, as companhias tiveram necessidade de se reestruturar para se adaptarem a um ambiente cultural mais globalizado. As políticas culturais começaram a enfatizar a

¹ Madalena de Azeredo Perdigão (1905-1996) foi uma figura importante na cultura e na educação em Portugal, ver em: <https://gulbenkian.pt/historia-das-exposicoes/entities/1886/>

descentralização e a regionalização das actividades teatrais, incentivando o desenvolvimento de grupos e espaços culturais fora das grandes cidades. Isso levou ao aparecimento de novos centros culturais² e teatrais em várias regiões do país, promovendo uma maior diversidade e descentralização das práticas teatrais.

As diversas estruturas artísticas começaram a profissionalizar-se, cimentando a divisão de funções do colectivo. Estas alterações, em tão pouco tempo, acabaram por subverter algumas das motivações da criação de uma companhia.

Os financiamentos das companhias fizeram com que estas tivessem alguma estabilidade, ainda que bastante deficitária. Paradoxalmente, a dependência do financiamento estatal trouxe uma redução de profissionais, a construção de projectos imediatos para uma lógica de mercado cultural, uma constante mudança das equipas, o aumento da precaridade laboral. Tudo isto tornou as companhias, actualmente, mais vulneráveis e condicionadas na liberdade criativa.

O presente projecto constitui uma reflexão sobre o trabalho da produção e de toda a equipa que constitui a realização de um espectáculo. Partindo não só da acumulação de anos de experiência enquanto produtora, mas também da influência de ideias e pensamentos de nomes relevantes da cultura ligados ao teatro, ao cinema e à filosofia. Vários trabalhos definem modos de ver que trazem questionamentos profundos levando a novas formas de criação e produção artística.

O pensamento de Augusto Boal traduz de forma sintética a importância da dinâmica do colectivo em contexto cultural:

“Cada arte é um caso à parte. Ao escrever um poema lírico, a criação do poeta é solitária. Ao pintar um quadro, o pintor expressa seus sentimentos em traço e cor: tarefa do indivíduo. Mas nada impede que o grupo pinte um mural, monte uma peça

² Entre os quais saliento o trabalho que a ACERT tem desenvolvido, em Tondela. <https://www.acert.pt/a-acert/>.

coletivamente, mesmo quando orientados nas diferentes técnicas e possibilidades, e escreva um livro coletivo de poemas individuais.

O trânsito entre o singular e o plural não deve limitar subjetividades nem perder de vista a criação coletiva, que é um somatório de sensibilidades e não passiva aceitação do denominador comum inferior." (Boal, 2008, p.163)



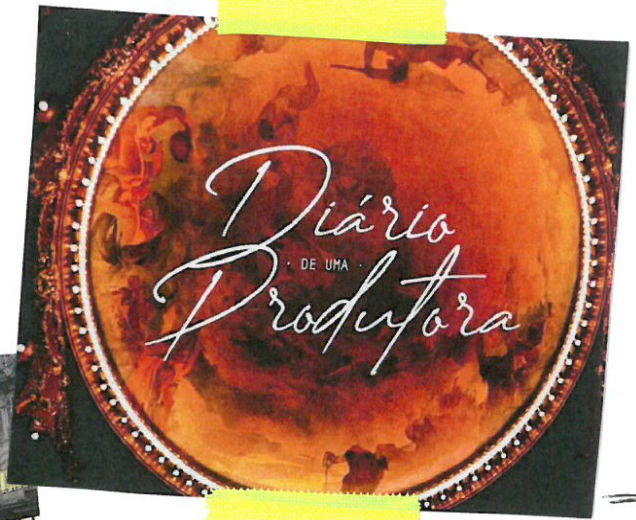
Figura 1 - Augusto Boal.

Neste meu trabalho defendo a premência do colectivo/equipa na criação de um projecto e da necessidade de um constante diálogo entre os financiadores e os agentes culturais. Esta reflexão, revela algumas das minhas inquietações relativas ao perigo do individualismo, da volatilidade, da globalização das estruturas sociais e culturais, da sociedade do espectáculo (Debord, 2012), da política e da cidadania, que parecem funcionar como fontes de insegurança. Neste contexto de incertezas, grande parte das companhias acabam fortemente condicionadas pela dependência do financiamento cultural promovido pelo Estado, diminuindo a consciência reivindicativa e o exercício de cidadania activa.

Diário de uma Produtora



↓
local de trabalho
teatro nacional / são joão
(+nsj)



⇒ 00:23ss



↓
men
escap/ro



↓ 00:15ss /o document/iro

11 de janeiro de 2024 O Princípio

→ colectivo

→ 0:41

→ histórias diferentes

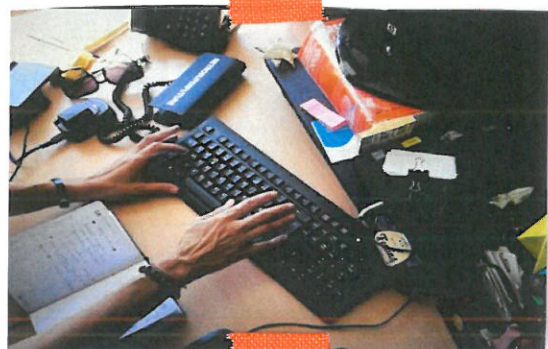
O que é ser um produtor



→ 1:37



1:54



Produção ≠ Criação ≠ Colectivo! Produção = Criação = Colectivo!

O que é ser um Produtor?

Qual o papel do Produtor numa determinada organização cultural?

Qual a relação entre a produção e as outras equipas no processo criativo?

Que mudanças podemos implementar?

Estas questões reflectem emoções divergentes e estão como que tatuadas na minha pele. Acredito que este é o momento de reflectir sobre elas.

Em dezembro de 1994 integrei a equipa da Gesto - Cooperativa Cultural. Simultaneamente frequentava a escola de Artes Decorativas de Soares dos Reis, no Porto, e dois anos depois entrei no curso de artes plásticas de escultura nas Belas Artes. A experiência de 12 anos na Gesto marcou, de certa forma, o modo como encaro o trabalho de produção ainda hoje. Neste percurso tive a oportunidade de produzir eventos das mais variadas áreas (exposições, intercâmbios culturais internacionais, leilões de arte, espectáculos de teatro e concertos). Este trabalho de produção consistia essencialmente numa prática colectiva em que todos os envolvidos dialogavam entre si.

No outono de 2007 fui desafiada para fazer parte da equipa de produção do Festival Interdisciplinar - Portugofone do TNSJ. A experiência profissional que tinha tido até à data muda significativamente. Passei a estar mais tempo na secretária a resolver questões burocráticas, do que envolvida em todas as outras etapas que fazem parte da construção de um espectáculo.

A propósito desta nova condição, ao longo dos anos começo a deparar-me com uma luta interior: a necessidade de garantir a minha sobrevivência e consequentemente a obrigatoriedade da aceitação das novas formas de produzir, mas ao mesmo tempo a vontade de voltar a funcionar numa prática colectiva. Para mim não faz sentido estar a trabalhar de uma forma quase impessoal num projecto ou, melhor, em projectos sucessivos, estando continuamente a tratar de questões de financiamento, do planeamento orçamental, do lançamento das contas, do controlo orçamental, da contratação da equipa, dos alojamentos, das deslocações das equipas, dos direitos de

autor, dos pedidos de autorizações (para cargas e descargas, condicionamentos de trânsito, uso de armas, animais e carros em cena), entre outras tarefas. Fica claro que o trabalho administrativo se tornou excessivo, subjugado quase exclusivamente à lógica do mercado e sobrepondo-se a uma dimensão mais criativa e participativa no processo artístico. Nesta sequência, não posso deixar de me sentir apenas uma peça maquinal de toda esta engrenagem.

Este sentimento está na origem da minha vontade em documentar o meu dia a dia de trabalho, reposicionar-me profissionalmente e reflectir sobre as práticas actuais. A palavra documentar parece-me ser a mais adequada, uma vez que, o meu principal objectivo é dar a conhecer as contingências, obstáculos e adversidades de que se reveste a minha actividade.

Este meu pensamento encontra pontos em comum com a visão dos quatro produtores que responderam às quatro questões elencadas no início deste texto.

A minha paixão pelo cinema e a facilidade com que hoje obtemos imagens fez com que eu documentasse o meu percurso. A câmara do meu telemóvel e a máquina fotográfica e de filmar foram os meios técnicos que me permitiram autonomia suficiente para a realização deste trabalho.

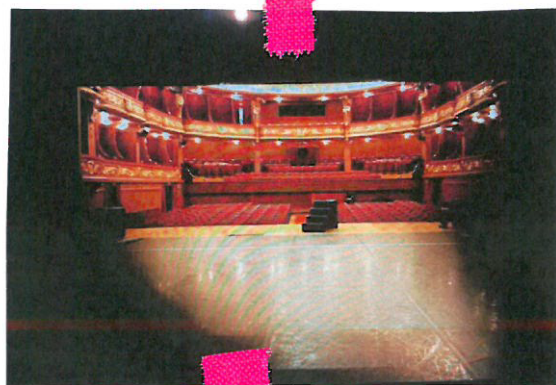
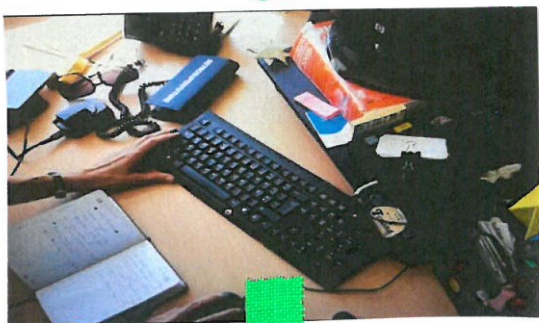


Figura 2 - Agnès Varda, JR. Olhares Lugares [Documentário]

A metodologia que usei procurou preservar alguma espontaneidade; os aspectos estruturais do documentário decorrem não de um plano pré-definido, mas de decisões que decorreram do momento em que o criei.

18 de janeiro de 2024

Do marasmo à inquietação da prática laboral.



Burocracia cada vez
mais

↓
Estou
farto!!!
...

⇒ requisições
⇒ ficheiros
⇒ documentos
⇒ contratos
⇒ documentos
⇒ lançamentos

“Não é o gozo da estabilidade, mas sim o prazer de uma certa desestabilização.”

(Fernández – Savater, 2019)

Quando comecei a trabalhar no Teatro Nacional São João (TNSJ) tudo era novo para mim, as novas práticas laborais eram muito diferentes daquilo que eu tinha feito anteriormente. O meu pensamento foi: estou a trabalhar num teatro nacional, vou ter uma experiência bastante enriquecedora e trabalhar com pessoas que jamais imaginei trabalhar.

Entretanto, deparei-me com uma estrutura já bastante hierarquizada e toda sectorizada, rapidamente tive de me adaptar ao modelo de trabalho que ali se praticava. No início tudo me pareceu estranho. Vinha de uma experiência numa cooperativa cultural onde o *modus operandi* era bastante diferente. Trabalhávamos de uma forma distinta, todos os elementos que faziam parte da cooperativa partilhavam os seus conhecimentos entre si, as suas ideias, os seus saberes na construção de um projecto e no delinear das actividades da cooperativa.

Desde logo percebi que tinha muito trabalho burocrático pela frente e estava pouco tempo no campo de acção, ou seja, não participava nas reuniões de preparação de um projecto. No entanto, quando era necessário arranjar, de preferência gratuitamente, adereços para a cenografia já falavam comigo para os conseguir. Tratava de encontrar os adereços que me tinham pedido, mas nunca me diziam o que era o projecto e o porquê daquela escolha de adereços. Inconsciente ou conscientemente, nunca saberei, não me era dado a conhecer o critério que estava por trás dos pedidos que me faziam. Porque o que sentia era apenas que estava ali para fazer o que me pediam, para obedecer.

A partir de uma certa altura na minha vida profissional como produtora tudo se tornou num verdadeiro marasmo profissional, a paixão pelo meu trabalho estava a esmorecer, sentia-me encurralada.

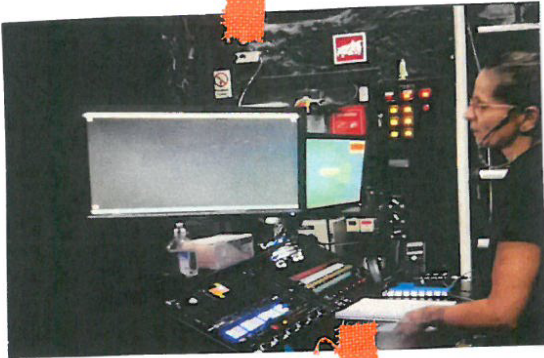
Apesar destas minhas reflexões, não deixo de estar consciente de que a realidade desta área, tal qual se me apresenta hoje tem aspectos incontornáveis a montante. A exigência

de resultados imediatos e a pressão que nós sofremos nas mais variadas áreas da sociedade, prova que o teatro não é uma excepção. A obrigatoriedade do cumprimento de uma programação de espectáculos sucessivos, o número de produções próprias que devem ser feitas por temporada, as digressões nacionais e internacionais a que estamos obrigados a cumprir justificam, em parte, as razões pelas quais o modo de funcionamento do teatro é como é actualmente.

A título de exemplo ocorre-me evocar o pensamento do sociólogo Zygmunt Bauman, que aqui exponho da seguinte forma: este autor afirma que a estrutura social em que hoje vivemos está desagregada e fragmentada por causa de uma valorização exclusiva da tecnologia e da sua relação com o indivíduo. Esta relação fragilizou o tecido social e resultou numa vida moderna que se caracteriza por grande instabilidade (Bauman, 2012). Em suma, o que parece estar aqui presente é a ideia de que vivemos em estado de pressão permanente em busca de resultados mais compatíveis com aspectos superficiais da imagem e sucesso mediático do que com a construção de laços sociais estruturantes.

30 de janeiro de 2024

A realidade de algumas práticas laborais/ uma impressão pessoal



→ trabalho de casa

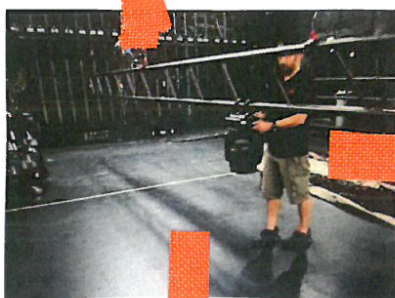
Sina, filha ~~de~~,
son, video...
na fotos
seguintes



→ maquinaria



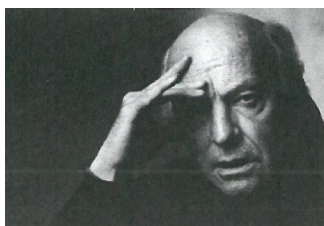
→ aderções



lowe A



espectáculo
"Bento"



“Somos lo que hacemos, y sobre todo lo que hacemos para
 cambiar lo que somos”

(Galeano, 1981)

A organização para qual eu trabalho funciona de uma forma hierarquizada. Conforme o organograma abaixo representado:

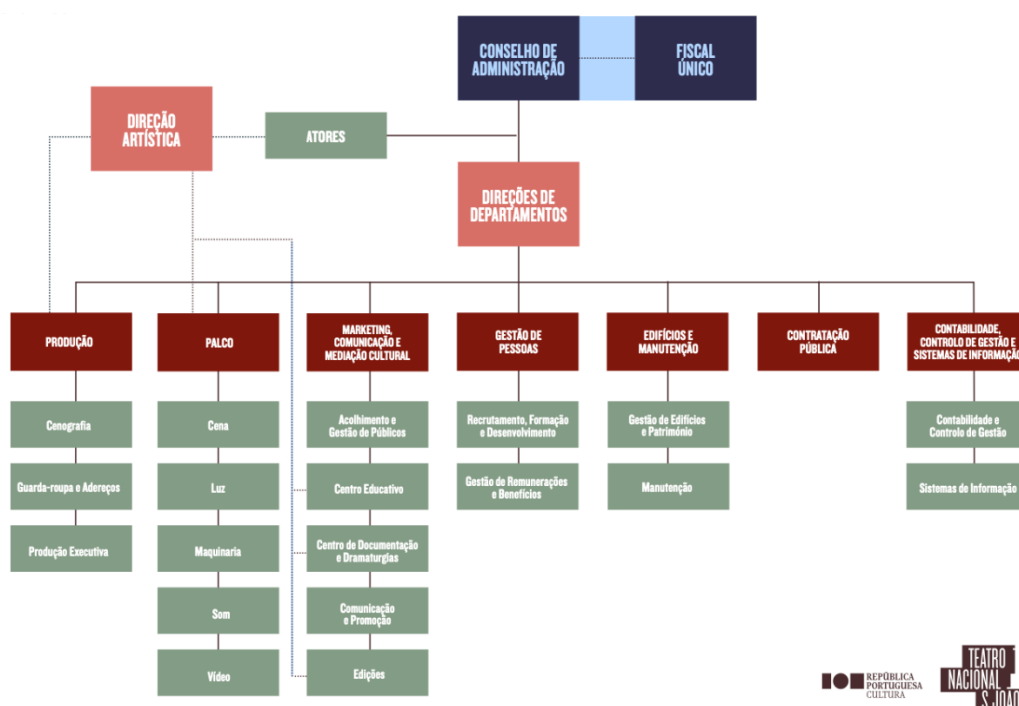


Figura 3 - Organograma do TNSJ. Fonte: site TNSJ

Como se pode constatar no organograma a direcção artística trabalha directamente com a direcção de produção. Num primeiro momento, consiste na delineação da programação após ter sido atribuído o orçamento anual pela administração. Esse orçamento é destinado a produções próprias e digressões, a acolher companhias e a co-produzir espectáculos, entre outros eventos. A direcção artística e a direcção de produção mantêm-se em constante diálogo, ora a resolver eventuais imprevistos, ora a garantir o orçamento estipulado, ora a planear a programação seguinte.

No departamento de produção existem dois tipos de produtor: a Directora de Produção e a Produtora Executiva. No entanto, quero salientar que neste sector há distintas designações para diferentes especificidades que o produtor tem: Produtor; Produtor Delegado, Produtor Executivo, assim como outros. Dou como exemplos bibliográficos, onde se apresenta, mais desenvolvida, uma organização de funções do produtor, o livro de Patrícia Castelo Pires e o estudo que o Instituto para a Qualidade na Formação publicou em 2006 (Pires, 2017; Lameira, 2006).

Apesar do organograma apresentar uma sequência vertical em que o último lugar é ocupado pela produção executiva, induzindo num erro de interpretação que poderia levar a crer que a produção executiva só tem contacto directo com o departamento de guarda-roupa e adereços, todos estamos em permanente contacto com os diversos departamentos.

O cargo que exerço no Teatro Nacional São João é de produtora executiva. Este trabalho consiste em primeiro lugar garantir que as companhias, criativos e técnicos externos com quem iremos celebrar contratos cumpram todas as condições estipuladas. As particularidades do meu trabalho foram por mim já detalhadamente elencadas anteriormente.

Exposto em traços gerais o funcionamento e a organização da estrutura do Teatro Nacional São João, irei tornar mais específica a realidade do meu dia a dia.

Dentro do trabalho da produção acontecem

1. Produção própria - Reuniões para a produção própria de um espectáculo.

Estas ocorrem no início da produção e juntam a pedido do encenador, um conjunto de pessoas a que normalmente se dá o nome de criativos, o dramaturgo, o cenógrafo, o figurinista, o desenhador de luz, o sonoplasta e o videasta. Como se vê, estão excluídos destas reuniões os inúmeros técnicos, a produtora executiva e a equipa de comunicação que irão estar envolvidos na construção/divulgação do espectáculo. Facilmente se poderá constatar que neste modelo de reunião que a comunicação horizontal não existe. Por outras palavras, seria fundamental nestas reuniões estarem presentes as equipas a que

acima faço referência assim como os coordenadores das áreas técnicas, a produtora executiva responsável pelo projecto, o departamento de comunicação e seus subordinados. Contudo, faço a ressalva que nem todas as produções envolvem necessariamente todas estas áreas que acabei de referir, fazendo com que cada uma destas reuniões envolva apenas os sectores que efectivamente irão trabalhar no projecto.

Seja como for, as reuniões tal como são realizadas, presentemente, acabam por cercear canais importantes de comunicação. A possibilidade de haver ideias proveitosas nesta comunicação entre coordenadores e técnicos, que na realidade não acontece, perde-se. Essa comunicação, a existir, poderia ser de maior proveito não só pelo facto de ser maior a probabilidade de surgirem outras soluções, como também poderia promover satisfação individual. Todos os que não estão presentes neste trabalho conjunto vêem a sua participação limitada apenas ao mero cumprimento das tarefas (Rodrigues, 2022) que o coordenador lhes incumbe. Por outras palavras a dinâmica de uma reunião que envolvesse todas as pessoas poderia funcionar como motivador de sentimento de pertença. Este sentimento é, do meu ponto de vista muito importante. Passo a explicar: primeiro, para que cada pessoa se sinta parte integrante de um todo, que mais facilmente aumenta a motivação e a entrega ao projecto; segundo, nestas condições a comunicação estabelece-se em rede, evitando bloqueios ou falhas de comunicação, cujo resultado pode representar perdas de energia e atrasos na construção do espectáculo.

2. Acolhimento - Reuniões para a recepção de espectáculos de companhias externas.

Estas reuniões são antecédidas pela troca de emails entre o director técnico da companhia visitante, o nosso director de palco e seu adjunto, em que constam informações relativas ao espectáculo que vai ter lugar num dos espaços do TNSJ. Nesses emails está presente todo um conjunto de dados técnicos relativos às características do espectáculo que o teatro acolhe. Posteriormente a estas diligências são realizadas reuniões que envolvem o director de palco, seu adjunto e os coordenadores das diferentes áreas técnicas do TNSJ, com o intuito de passar a informação acima referida. Como se vê, nem toda a equipa está presente nestas reuniões, pois todos os técnicos ficam excluídos destes importantes

momentos. Uma das razões para que isso suceda desta forma prende-se com o facto de os técnicos estarem envolvidos em muitas outras produções que os ocupam de tal modo que não lhes é possível participarem dessas reuniões. Apesar de o director de palco disponibilizar toda a informação relativa ao espectáculo, numa pasta partilhada, os técnicos, como acima referi, por falta de tempo, só vão verificar o calendário que contém a distribuição do trabalho a executar por cada um deles. Não deixo de sublinhar que este estado de coisas não exprime a vontade dos seus participantes, mas é o resultado das condições em que o sector hoje trabalha. Por outras palavras, a obrigatoriedade em cumprir com a programação calendarizada que resulta numa sucessiva produção de espectáculos num curto espaço de tempo, faz com que seja muito difícil, diria até impossível, proceder de outro modo.

Relativamente à produção acontece exactamente a mesma coisa a que acima fiz referência quando falo da ausência dos técnicos das reuniões por falta de tempo. No caso da produção, a directora atribui os espectáculos a cada uma das suas produtoras executivas, ficando estas encarregues de salvaguardar todo o procedimento burocrático e logístico - contratualização da companhia, assegurando todas as condições estipuladas em contrato para que o espectáculo e outros eventos sejam apresentados nos requisitos estabelecidos. A directora de produção tem a seu cargo as seguintes tarefas: diálogo permanente com o director artístico com o seu assessor, com o director técnico e seu adjunto, e com outros departamentos, por exemplo, guarda-roupa e figurinos, comunicação e centro educativo. Para além disso, também define, gere e assegura que o orçamento estipulado para a programação anual da instituição é estritamente cumprido, faz com que as produções próprias façam itinerância a nível nacional e internacional negociando com diversas entidades. Está em constantes conversações com a administração do teatro para definir estratégias. Redige contratos com companhias, artistas, fornecedores, assistentes de palco, sociedades de direitos de autor.

Elabora relatórios orçamentais e através de dados estatísticos fornece informações sobre aspectos relativos ao público, certifica-se, também, de que todos os departamentos da instituição estão em consonância com a programação delineada pelo director artístico. Perante a sobrecarga de trabalho a que está sujeita é natural que não possa marcar as

reuniões necessárias para completar informação que nem sempre está explícita aquando da atribuição dos espectáculos pelas produtoras executivas. Este estado de coisas pode dar origem a equívocos na comunicação, que podem produzir certos constrangimentos na recepção de um projecto, para além das consequências na saúde mental dos profissionais.

3. A questão burocrática: do indispensável ao dispensável.

Começo este ponto elencando as tarefas burocráticas inerentes à produção: planeamento orçamental da programação delineada, preparação das folhas orçamentais para o departamento financeiro, elaboração de procedimentos para a contratação³ dos vários serviços (criativos, técnicos, alojamento nacional e internacional, transporte para deslocação das equipas, transporte de cenário e equipamentos, carregadores, sociedade portuguesa de autores), direitos de autor, pedidos de autorizações (para cargas e descargas, condicionamentos de trânsito).

Perante todas estas incumbências mencionadas, há uma que me parece merecer maior atenção: o governo português a reboque das directrizes da União Europeia tem vindo a exigir uma série de formalidades para que haja mais transparência em todos os processos de contratação. No entanto, as directivas governamentais não levam em conta que para as fazer cumprir o governo teria de garantir a exequibilidade destes processos, que consistia em permitir que o teatro contratasse pessoas especializadas na área da contratação pública. Os financiamentos para a cultura são reduzidos e o governo não autorizava novas contratações, assim, o TNSJ decidiu que algumas pessoas dos vários departamentos deveriam passar a tratar dos procedimentos de contratação. A produção foi, se me permitem a expressão, uma das felizes contempladas, ou seja, as minutas do caderno de encargos, os anexos I e II, o contrato, chegavam, e a equipa de produção tinha de as adaptar aos serviços necessários para garantir a produção, digressão dos espectáculos ou a realização de eventos. Nós, a produção, começamos a despende mais

³ Para clarificar a questão das formalidades/ contratação, transcrevo as palavras da minha colega, Susana Cruz, do departamento da contratação pública do TNSJ: “A contratação pública decorre das directivas comunitárias para ordenamento jurídico Português, fazendo com que as entidades se enquadrem no artigo 2º dos contratos públicos e estejam sujeitas à sua aplicação obrigatória.” ver: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-34455475>

tempo a lidar com leis e obrigações para cuja leitura não tínhamos formação, pelo que não só não as entendíamos, como também não havia tempo para nos explicarem. Esta metodologia que o teatro foi obrigado adoptar por condicionamentos governamentais não teve bons resultados. Para além de se gastar dinheiro com uma equipa externa de advogados, para aconselhamento, houve uma sobrecarga de trabalho em todas as equipas. Neste contexto, a administração percebeu que teria de ter um departamento só para contratação pública. Actualmente, temos uma pessoa que está encarregue de alinhar todas as formalidades para todas as contratações de todas áreas do teatro. Na minha perspectiva, o número de pessoas a trabalhar no departamento da contratação pública é insuficiente para o volume de trabalho com que têm de lidar. Na realidade a produção continua a ter de alinhar os documentos e salvaguardar que as empresas, companhias, criativos respondam aos procedimentos. Todo este processo é moroso e ocupa a produção retirando-lhe para o devido acompanhamento dos projectos.

O ideal seria que a elaboração dos procedimentos para a contratação de serviços externos pudesse estar, única e exclusivamente, alocada ao departamento da contratação pública. Desta forma, a equipa de produção teria mais tempo disponível para se dedicar efectivamente às tarefas inerentes à sua função.

4. A questão logística.

A logística tem uma imensidade de tarefas tais como: preparação dos orçamentos para cada espectáculo e evento a realizar, preenchimento das folhas orçamentais conforme programação delineada, viabilizar necessidades que possam surgir no âmbito específico de cada projecto, estar em contacto directo com os produtores das companhias, com criativos externos e internos, tratar de alojamentos, transferes, camiões para cargas e descargas de cenários e equipamentos, viagens, vistos, adereços, figurinos, direitos de autor, estar em diálogo com a Inspeção Geral das Actividades Culturais (IGAC), assegurar as licenças de representação⁴, assistentes de palco para cargas e descargas de

⁴ Os espectáculos de natureza artística só podem ser realizados após a emissão da licença de representação pela DGESP (Direcção-Geral dos Espectáculos). Esta autorização tem como objectivo garantir a tutela dos direitos de autor e conexos devidos pela apresentação do espectáculo.

cenários e equipamentos, preenchimento de requisições a qualquer aquisição, registo dos gastos de cada espectáculo e evento, garantir o cumprimento dos orçamentos estipulados, garantir que os serviços adquiridos cumpram com o estipulado em contrato.

Não obstante ter mencionado em cima que uma das nossas funções é precisamente estar em contacto directo com os produtores das companhias, fica em falta, do meu ponto de vista, esse mesmo contacto directo com todos os técnicos que vão estar envolvidos nos projectos. Perante esta lista de incumbências da responsabilidade das produtoras executivas dou nota de que dela não consta a contratação pública, que quanto a mim é adequado, porque todo o tempo de que dispomos é aplicado em todos os outros deveres.

5. Tempo de apresentação do espectáculo e tempo para produzir:

Para que nos apercebamos de forma mais clara das questões implícitas no título que dei a este ponto proponho-me descrever as disparidades temporais e de financiamento a que estão votadas cada uma das produções: Produções próprias; Acolhimentos e Co-Produções.

5.1. Produções próprias

Quando as produções dos espectáculos são da responsabilidade do TNSJ o calendário para a sua montagem estende-se em média por um período de 3 meses e o número de récitas (apresentações) ao público ronda as 10/14 por um período entre as duas/três semanas. Tudo isto é assegurado por um financiamento estatal garantido.

O modo como tudo isto é feito obedece a uma sequência de tarefas de que vos dou, aqui, um breve sumário:

Depois de ter escolhido o elenco o encenador reúne com os criativos para apresentar o projecto. A isto seguem-se os trabalhos de leitura de mesa que consiste na apresentação do texto dramaturgico. Enquanto decorrem os trabalhos de mesa, o encenador troca as suas primeiras impressões com os criativos. Só depois destes primeiros trabalhos é que o encenador atribui a cada um dos actores as respectivas personagens. É neste momento que os ensaios passam a ser realizadas num espaço (sala de ensaios) cujas

características, a maior parte das vezes, não apresentam as especificidades cenográficas do espectáculo em causa. Da troca de impressões do encenador com os criativos resulta, ainda que provisória, a definição das criações encontradas para o projecto que neste momento são colocadas em prática. Paralelamente, o departamento da comunicação assiste aos ensaios para delinear a melhor forma para a divulgação do espectáculo.

O passo seguinte é a montagem da cenografia, do som e da luz em palco. Nestas condições tudo está preparado para que os ensaios passem definitivamente a ter lugar no palco. É nesta fase que o desenhador de luz e som (caso haja vídeo, também) coloca em prática as suas concepções, afinando-as com vista a torná-las definitivas.

Resumindo, após as reuniões com os criativos, as leituras de mesa, os ensaios em sala, a definição de todo o trabalho dos criativos, a divulgação do espectáculo, a montagem em palco de cenografia, luz, som e vídeo (caso haja), a confecção dos figurinos, os ensaios em palco, a sessão fotográfica, o ensaio de imprensa e por fim o ensaio geral, é dado como terminado o trabalho de produção.

5.2. Acolhimentos e co-produções

A minha familiaridade com as companhias e respectivas produções que o TNSJ acolhe e com quem faz co-produção não é, como se percebe pelos meus compromissos profissionais, a mesma que tenho com as produções próprias do TNSJ.

Ao contrário do que acontece com os teatros nacionais em que o financiamento é garantido na totalidade para que se cumpra a sua programação, as companhias independentes são financiadas parcialmente o que não lhes permite a sua total sustentabilidade. Subsequentemente, têm de procurar outro tipo de subsídios, bolsas ou fundos comunitários para conseguirem materializar a sua programação anteriormente planeada.

Poderia destacar aqui algumas das entidades a quem as companhias solicitam apoio através de concursos para obterem financiamento, contudo a minha preocupação não está na descrição pormenorizada dos vários tipos de financiamento a que elas podem ter

acesso, mas, sim, nos constrangimentos que a procura de dinheiro provoca na produção e apresentação de um espectáculo.

Segundo a oportunidade que tive de observar no acolhimento e co-produções de espectáculos que recebi no TNSJ, percebi ao falar com as produtoras, que algumas companhias, nem todas, têm um tempo reduzido para produzir e apresentar o seu projecto. Pois têm de intercalar a produção de uma nova criação com a procura de financiamento, apresentar os projectos que têm em reportório em diversos pontos do país ou estrangeiro e muitas das vezes, principalmente os municípios, atrasam-se no pagamento do espectáculo que lhes adquiriram. Tudo isto se transforma numa bola de neve, ou seja: novo projecto, falta dinheiro, procura de financiamento, equipa pequena, vender reportório às entidades, tempo de apresentações, atrasos nos pagamentos e o tempo para a criação do novo espectáculo, fica no final da fila. Para além disso, grande parte das entidades que compram espectáculos às companhias têm a sua programação como se de um festival se tratasse, melhor dizendo, a maioria dos espectáculos têm uma apresentação na média de 3 a 5 dias. Este modelo é significante das exigências do poder estatal e da forma como eles reduzem a cultura a uma mercantilização, resultado deste capitalismo desenfreado. Percebemos, assim, que o tempo de preparação para uma nova produção torna-se diminuta, quando comparado com o mesmo tempo que o TNSJ tem para a mesma missão.

A isto soma-se mais um problema. As exigências que as entidades financiadoras colocam às companhias independentes envolvem o cumprimento de uma programação que se verifica não ser possível no tempo definido. Por outras palavras, as próprias companhias na necessidade de serem subsidiadas, vêm-se na obrigação de apresentar uma programação que sabem de antemão não ser exequível. Ao beneficiarem dos apoios financeiros insuficientes, como acima referi, confrontam-se com a premência de adaptarem as criações às limitações que o financiamento e tempo lhe impõe (Martins & Brilhante, 2018).

14 de Fevereiro de 2024

Na deambulação entre algo e a ideia de um documentário.

Primeiro um quarto escuro, depois o registo do meu dia a dia



dando voz às equíparas que constroem um espetáculo

A única certeza que tinha era o desejo de voltar a estudar e quebrar a minha rotina: casa/família, trabalho, casa/família, trabalho. Quando me decidi aventurar neste mestrado, em setembro de 2022, não tinha uma ideia pré-concebida do que iria propor como projecto final. Tudo isto provocou-me num primeiro momento uma sensação de angústia, mas por outro lado a excitação de enriquecer essa mesma rotina. Só em maio de 2023, após um período de inquietação deambulante é que me decidi a realizar o documentário.

Este trabalho não tem como intenção ser uma reportagem documental ou jornalística, mas sim uma visão pessoal e criativa (interrogativa e questionadora), que resultou da soma dos conhecimentos e experiências que fui adquirindo ao longo do meu percurso. Não partí da análise de um espectáculo em particular, mas sim das diferentes fases da sua construção enquanto processo colectivo.

As equipas que integrei no documentário são, a meu ver, as que são constituídas por pessoas que geralmente não têm relação directa com o criador do espectáculo. As outras equipas, intérpretes e cenografia, como no seu trabalho diário estão em contacto directo com o criador têm mais oportunidade de serem ouvidas e participar no processo criativo.

Do ponto de vista da realização e concepção do documentário, aproveitei a experiência que fui obtendo nas várias áreas que fazem parte do meu percurso artístico e profissional. Abordei aspectos compositivos, tais como: enquadramento estático e movimento, tratamento da cor (claro/escuro) e som.

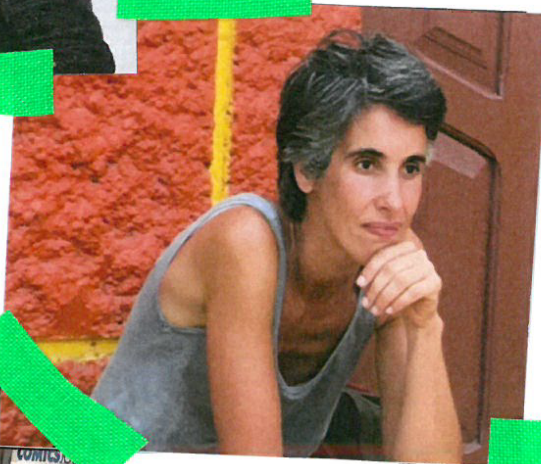
Através da captação de imagens pretendo mostrar situações que remetam directa ou indirectamente para a questão aqui levantada sobre a relação entre as várias equipas e os seus caminhos partilhados.

28 de Fevereiro de 2024

Os quatro entrevistados – A razão da minha escolha.

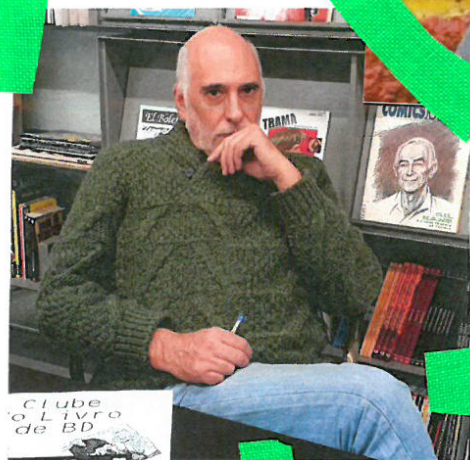


⇒ Inês MARTA ⇒ (E2)

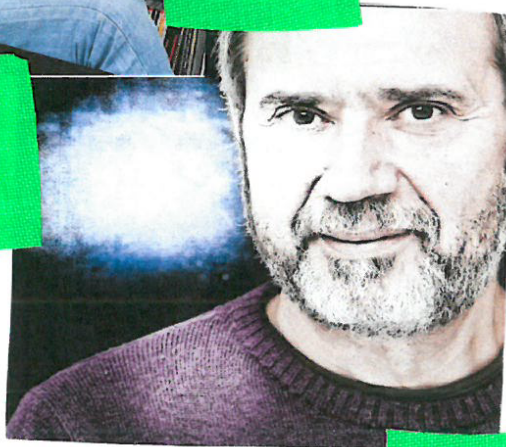


⇒ Ana
Carvalhosa

⇓
(E1)



⇒ filho Moreirine ⇒ (E3)



⇒ Salvador
Santos

⇓
(E4)

De entre um conjunto de pessoas da área do espectáculo as que escolhi entrevistar reúnem, no meu entender, algumas características que melhor se ajustavam ao meu trabalho, por um lado a variedade das suas experiências profissionais, por outro, sublinho o que nos é comum. Primeiro, à época do início das nossas carreiras os limites do que vem a ser a função produtor não eram nítidos; segundo, todos partilhamos insatisfações laborais, ainda que por diferentes razões.

Realizei quatro entrevistas a profissionais de produção. No encontro com os entrevistados, para cada uma das perguntas que lhes coloquei, concedi-lhes dez minutos a cada uma das questões. As entrevistas e respectivas biografias de cada um dos entrevistados estão transcritas integralmente em anexo (Anexo I).

Entrevista 1 – Ana Carvalhosa

O percurso profissional da Ana Carvalhosa que se inicia em 2003, sem formação académica na área, está ligado à companhia independente Circolando. É com este colectivo que pela primeira vez tem a experiência de produção, no entanto, sem a consciência de que já realizava esse trabalho porque, à data, as funções de produção não tinham limites definidos.

Entrevista 2 – Inês Maia

No que respeita ao início da experiência profissional da Inês Maia, que se dá em 1998, com formação em Teatro-Produção/ Direcção de Cena na ESMAE, saliento o facto de ter um percurso alternado entre instituições públicas e companhias independentes. Actualmente, é directora da empresa Pé de Cabra Lda e é activista na área da cultura.

Entrevista 3 – Júlio Moreira

Os primeiros passos de Júlio Moreira na produção são dados como voluntário no Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica (FITEI), realizado no Porto, na década de 80. Foi director da Culturporto, programador da Porto 2001 e director de produção da Casa da Música. É director da Turbina Associação Cultural e na Seita CRL.

Entrevista 4 – Salvador Santos

É nos finais dos anos 60 e princípios de 70 Salvador Santos inicia o seu percurso numa colectividade (Vitória Clube de Lisboa). Torna-se director de produção no Teatro Nacional D. Maria II e posteriormente exerce a função de director de produção do TNSJ e integra a equipa da administração do mesmo. De momento, entre outras actividades, tem vindo a ser responsável pela programação de alguns festivais em Vila Nova de Gaia e colabora com alguns jornais de Gaia e do Porto.

29 de Março de 2024

Breve análise das entrevistas

Ana Carvalho

Inês Maia

Júlio Moreira

Salvador Santos

Parte 1



formação/prática
dos entrevistados

visibilidade/invisibilidade
do produtor

E1 Prática

visível

E2 formação

visível

E3 Prática

visível

E4 Prática

Invisível

Reconhecimento
do Produtor

Adaptação e envolvimento
no processo artístico

E1 "... não deve estar numa
subordinação completa a
uma direcção artística.
O produtor 'deve ser reconhecido'."

Defende uma abordagem
participativa e colaborativa
do produtor.

E2 "É esta valorização do nosso trabalho
e da nossa profissão e' aquilo
que eu acho que deve mudar."

Sublinha a importância do
produtor se adaptar a cada
projecto e de ter uma participação
activa no processo artístico.

E3 "Acho que é necessário o
reconhecimento da função produção."

O produtor deve estar envolvido
no projecto artístico desde o seu
início e tem de haver um
entrosamento das equipas.

E4 "... os produtores vejam as suas
funções valorizadas..."

O produtor deve estar
envolvido no projecto
artístico desde o início.

Parte 2

Burocratização

- E1 "... faço as candidaturas, os
orçamentos e os relatórios."
- E2 "... vivemos assoberbados e afogados
na gestão, ... os processos são cada
vez mais exigentes."
- E3 "... O trabalho de um produtor
passa também por uma forte
componente burocrática."
- E4 "... Mas o que é mais penalizador
para o produtor é o facto de
ter de acumular o planeamento
logístico, estratégico e financeiro
dos projectos, ... o que acaba
por o afastar irremediavelmente
dos processos artísticos."

Desafios financeiros

- "Procuro fontes de financiamento..."
- "... culpa do reduzido financiamento..."
- "O problema é sempre encontrar o
financiamento adequado."
- "... um financiamento e encaixe
de capacidade económica que
normalmente não existe..."
- "Os constrangimentos de natureza
financeira que resultam da
incerteza da obtenção de
apoios privados e a crónica
impermissibilidade do grau
de investimento do Estado..."

Parte 3(a)

Necessidade de mudanças nas políticas e estruturas culturais

E1 "... falta reflectir sobre as diferentes peças do ecossistema cultural."

"Os processos devem ser cada vez mais participativos e horizontalizados..."

"... resolver e adaptar modelos de gestão adequados ao sector cultural e criativo."

Defende condições de trabalho mais estabilizadas.

"Mutualizar não é mais do que partilhar recursos de diferentes estruturas ou organizações, sejam eles equipamentos ou recursos humanos."

E2 "... que as pessoas que fazem produção saibam os limites das suas tarefas."

"... haver espaço a esta discussão com o produtor e com a restante equipa."

"... esta valorização do nosso trabalho e da nossa profissão é aquilo que eu acho que precisa de mudar do nosso lado e de todos os outros..."

"As equipas precisam de vários tempos, o tempo do intervalo entre processos e o tempo de desenvolvimento do processo."

"... desacelerar o ritmo de produção..."

Parte 3 (b)

- 63 "Esta questão da valorização da produção numa perspectiva de gestão é uma mudança elementar".
- "... insistir na gestão do desenho de produção e na antecipação dos problemas e na tomada de decisões informada."
- "Acho que é necessário o reconhecimento da função de produção nas suas múltiplas vertentes, a identificação do que é um produtor no sentido que é ~~o~~ "actor" daquela tomada de decisão".
- 64 " ... a realização de estágios remunerados do fim do curso..."
- "... profunda transformação do investimento do Estado, através de um modelo de apoio mais robusto e sustentado..."
- "... mudança na estrutura organizacional e modelo de gestão de muitos dos teatros..."
- "... alterar definitivamente as políticas culturais, tanto na difusão e comunicação de oferta, como no apoio à produção e criação."

Síntese e Conclusão

As entrevistas revelam uma visão rica e multifacetada sobre o papel do Produtor, destacando a generalizada falta de reconhecimento do seu trabalho, apesar de essencial para o sucesso dos projectos. A adaptação ao processo artístico específico e o envolvimento activo são considerados cruciais para o sucesso. Os desafios financeiros são significativos, e há uma preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental e organizacional.

Defendem mudanças nas políticas culturais e nas estruturas organizacionais para promover uma gestão mais eficaz e colaborativa. A formação e o apoio aos produtores são áreas identificadas como necessitando de melhorias para fortalecer o papel do Produtor no panorama artístico.

Esta breve análise qualitativa sublinha a necessidade de uma abordagem mais participativa, colaborativa e sustentável na produção cultural, com um reconhecimento e valorização adequados do papel do Produtor.

Globalmente este trabalho deverá ser encarado como um ponto de partida para uma discussão mais ampla sobre a produção de espectáculos, salientando a necessidade de se testarem novas abordagens no futuro que potenciem a função de um Produtor.

Não me parece inoportuno evocar aqui a ideia já muito repetida de que uma imagem vale por mil palavras. No entanto, as imagens que apresento em forma de documentário não são apenas uma mera ilustração das minhas próprias palavras (trabalho escrito). Contudo, não será demais referir que ainda que o documentário seja um complemento à reflexão teórica, com a sua linguagem própria e autónoma, não deixa de envolver e ter presente algumas das questões levantadas.

Consequentemente, a leitura da parte escrita sem a visualização do documentário será sempre opção parcelar e limitada uma vez que este mestrado é um todo que envolve ambas as partes.

Sendo a linguagem de vídeo diferente da linguagem da escrita, procurei no primeiro acrescentar o efeito de proximidade não tão explicitamente presente na segunda, que o espectador poderá ter dos ambientes nos espaços por onde me desloco na minha rotina laboral.

Agora, sim, irei discorrer sobre os processos criativos que levaram ao resultado deste meu trabalho.

Todas as escolhas relativamente à composição videográfica tiveram em conta aspectos particulares da sua linguagem própria. Começo por referir a importância da utilização de dois dispositivos de registo de imagens: o telemóvel e a máquina fotográfica/câmara. Estes, por serem de fácil acesso, a todo o momento, tornaram a captação de imagens muito mais fluida do que se tratasse de equipamento de maior dimensão. Assim, como se percebe, estes dispositivos permitiram-me fazer, sem entraves, registos de situações do meu dia a dia de uma forma mais intuitiva.

Os enquadramentos que fiz ajustaram-se ao tema em questão, ou seja, quando se tratava de filmar pessoas, o ângulo a que eram filmadas correspondia ao olhar horizontal, cuja altura é a aquela com que nos relacionamos no quotidiano. Procurei com esta relação visual uma correspondência com a situação real do observador, caso se encontrasse na mesma situação. Quanto à filmagem de cenários, objectos, interiores

arquitectónicos, maquinaria, luz, figurinos e adereços, os ângulos são diversos: vistas de baixo para cima (contrapicado) e de cima para baixo (picado) e a 90° ou frontal.

Quando não se trata de filmar testemunhos pessoais ou situações que remetem para o dia a dia profissional, os meus enquadramentos derivam para um registo que tende a ser mais abstracto e que valoriza os aspectos visuais das imagens, como é exemplo aqueles em que mostro, os cabos de aço, novelos de cordas, palco vazio e outros. A forma como estes elementos foram filmados remetem para um universo, que apesar de ter uma ligação às questões que aqui são abordadas, se afastam, intencionalmente, do universo realista das outras imagens captadas. Procurei com este processo atingir um certo equilíbrio entre a mostra das práticas laborais e o que faz parte de uma visão mais plástica de modo a evitar a eventual monotonia que advém de uma única perspectiva.

Os movimentos de câmara e telemóvel a que dei expressão relacionam-se com aquilo a que seria o percurso de alguém que assistisse, em curtos períodos de tempo ao trabalho realizado pelas equipas na construção do espectáculo e se deslocasse pelos espaços interiores do Teatro, normalmente inacessível ao público. Em consequência desta opção, a luz e a cor sucedem-se alternadamente numa variedade que corresponde à luz e à cor local captada naquele momento. Quanto ao som, surge em duas vertentes, uma que assume, tal como sucedeu à luz e à cor, o som do momento, a outra consiste em banda sonora do documentário. Com estas duas formas, julgo suavizar a contínua aspereza característica dos sons captados apenas na realidade do instante.

A minha escolha dos locais onde ocorreram as filmagens divide-se em diferentes sets (locais onde ocorrem as filmagens) exteriores e interiores. Dos exteriores são os dois os que pontuam o meu trabalho: o plano inicial, uma vista panorâmica da cidade a partir do terraço do TNSJ e um outro, posterior, da chegada do cenário/ equipamentos à porta de carga do teatro. Todo o resto são espaços interiores: o tecto da sala de espectáculos, o palco, o salão nobre, o escritório do departamento da produção, a sala de estar da casa da entrevistada Ana Carvalhosa e o espaço onde funciona o departamento dos figurinos e adereços.

Saliento nas primeiras imagens uma relação entre a cidade e o teatro, ainda que de forma simbólica. Toda a concepção que eu tenho do teatro inclui a ideia de que este é parte integrante de uma cidade. A vista panorâmica de certa forma continua na pintura do tecto do teatro onde está representado o céu, criando a ilusão de que o edifício está aberto. Tal como essa pintura carrega, em meu entender elementos simbólicos, também o palco se reveste de simbologia e, principalmente, é um local de trabalho, daí ser objecto frequente das minhas imagens e do modo como eu me relaciono visualmente e para onde tudo conflui. Em contrapartida tudo o que filmei no escritório da produção subentende uma visão isenta de aspectos simbólicos, mais ligada à rotina burocrática.

A inclusão da voz-off que neste caso é a minha própria voz tem como objectivo reforçar o lado diarístico deste documentário e permite-me, simultaneamente, uma relação entre a imagem e o meu pensamento. Inicialmente a voz-off aparece em justaposição com imagens do meu passado profissional como produtora. Posteriormente, num outro registo, que não o biográfico, surge para dar voz a textos que não são da minha autoria.

Como ponto de partida e ligação entre o trabalho escrito e o documentário estão as quatro perguntas que comecei por colocar quer a mim quer aos quatro entrevistados (três em registo fílmico). Estas quatro perguntas surgem pelo confronto com a realidade das actuais práticas laborais. Diria, que estas são a estrutura interna do meu trabalho como um todo. Fica exposto que as visões dos entrevistados e a minha partilham alguns pontos em comum, sendo um dos mais importantes a ideia de que o produtor deve estar envolvido desde o início na construção de um espectáculo. Para além desta linha de pensamento comum existe também uma outra no que diz respeito ao trabalho colectivo entre todas as equipas, este trabalho apesar de poder e dever implicar um igual empenho por parte de cada equipa, distingue-se nas tomadas de decisão quanto às linhas orientadoras do espectáculo. Aqui verifica-se a necessidade de uma hierarquia.

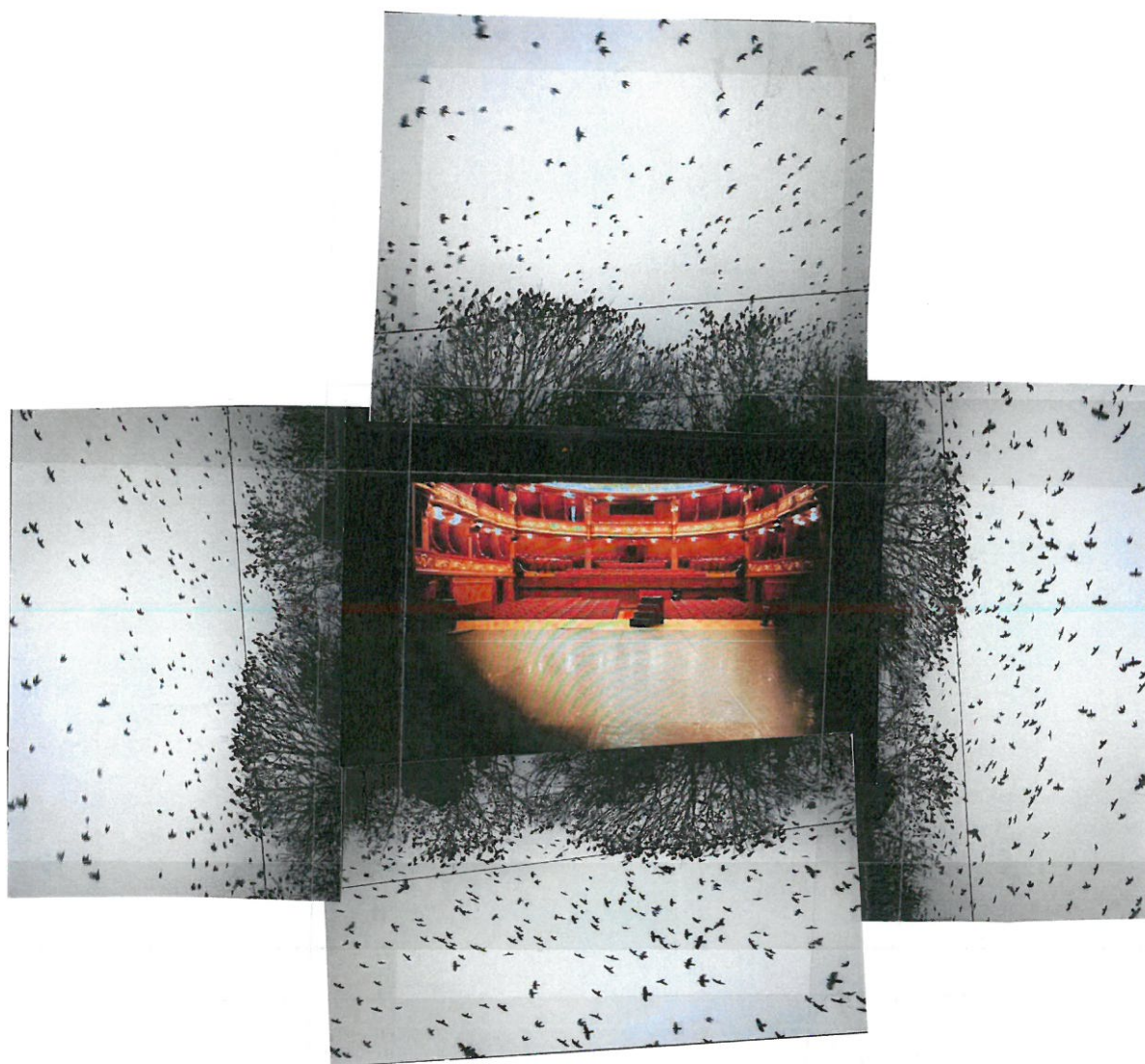
O modo como construí quer o texto quer o documentário deu destaque às entrevistas colocando-as a meio de ambos. Outro dos aspectos de organização que se verifica seja num seja noutro refere-se aos seus inícios. Em ambos começo em registo autobiográfico, apresentando o meu percurso enquanto produtora executiva.

Após feita a introdução dou seguimento em ambos discorrendo sobre as práticas laborais, que no caso da escrita acrescento uma abordagem à inquietação que estas nos levantam, ao passo que no documentário as imagens dão testemunho dessas práticas numa vertente expositiva.

Dou continuidade a estas matérias, naturalmente em linguagens diferentes, ainda que as ideias sejam comuns. As últimas imagens do documentário fazem alusão a uma realidade, para mim preocupante: o isolamento do meu trabalho de produtora, infelizmente, confinado à maior parte do tempo às tarefas burocráticas a que estou cada mais sujeita, apartada do envolvimento nas diferentes fases da construção de um espectáculo. Posso até afirmar que esta sensação se manifesta no documentário num último plano, que faz alusão ao confinamento a que o meu trabalho está por agora votado: nesse plano limito o enquadramento ao computador e ao telefone, acompanhados de uma interjeição que reflecte o meu desagrado. Esta mesma percepção está implícita ao longo de toda a minha reflexão escrita.

4 de maio de 2024

Considerações finais



A vida de uma produtora de espectáculos é uma dança complexa entre a paixão pela arte e o desafio das práticas laborais contemporâneas. Vivemos numa era onde a fragmentação e o individualismo estão cada vez mais presentes, e isso reflecte-se directamente no processo de construção de um espectáculo. A burocracia ocupa grande parte do trabalho de um Produtor e muitas vezes impede-o de estar desde a fase inicial do projecto até à sua concretização final.

A organização vigente das equipas técnicas, administrativas e artísticas dificulta uma colaboração participativa e integrativa entre as diferentes equipas. A ideia de uma estreita colaboração entre equipas, imbuídas de um verdadeiro espírito colectivo, desde o primeiro momento de planificação até ao final do processo de criação de um espectáculo/evento, é cada vez mais premente. Este espírito não só é essencial para a qualidade do produto final, mas também para o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho que promovam a sustentabilidade do sector cultural.

Ao longo deste trabalho, procurei deixar claro o meu entendimento sobre a produção de um espectáculo, a qual não deve ser confundida com uma linha de montagem de uma fábrica, em que cada um desempenha isolada e mecanicamente a sua função, sem se interrogar sobre o sentido do todo. Por outras palavras, a construção desse colectivo não é apenas uma questão de eficiência no trabalho.

Outra questão fundamental mencionada durante este trabalho é problema dos financiamentos. Este não é tão sentido num Teatro Nacional, que possui um orçamento garantido pelo governo. Ainda assim, e mesmo sendo a minha realidade a de um teatro nacional, não deixo de constatar que o orçamento para a maioria das companhias independentes é insuficiente.

Actualmente, estamos subordinados a uma mercantilização da cultura, onde o conteúdo e o sentido do trabalho são frequentemente ditados por gestores distantes da realidade cultural, alheios ao verdadeiro significado do que fazemos. O trabalhador na área da cultura encontra-se muitas vezes sem voz, sem poder de decisão sobre o que faz e como faz. Seria pertinente que a nossa atitude fosse manifestamente crítica relativamente à

situação precária e subvalorizada em que nos encontramos. Deste modo, urge criar um espaço, um momento regular onde cada um possa partilhar as suas inquietações laborais, as suas ideias, de modo que seja possível melhorar o trabalho em conjunto. Esta partilha é enriquecedora porque fortifica o sentido crítico e participativo do indivíduo dentro do coletivo, independentemente do posto que ocupa. Isto não implica o desaparecimento de uma estrutura hierárquica, mas sim a valorização das ideias per se.

Criar um espaço, um momento regular onde cada um possa partilhar as suas inquietações laborais, as suas ideias, de modo que seja possível melhorar o trabalho em conjunto. Esta partilha enriquece não só pela sua multiplicidade de possibilidades, como também solidifica o sentido de comunhão, pois cada indivíduo terá a importância que lhe é dada independentemente do posto que ocupa. Quer as ideias partilhadas venham de algum técnico de luz, de um técnico de som, da direcção de cena, da maquinaria, quer da comunicação não serão acolhidas como vindas da área a que pertence, mas sim recebidas como uma participação de modo abrangente. Não quero com isto dizer, naturalmente, que a estrutura hierárquica deixe de ter a sua função e deixe de ser operativa, mas acredito que o trabalho, seja de que departamento for, dê lugar a um indivíduo com sentido crítico e participativo.

Em forma de conclusão, devo dizer que cada vez mais me sinto profissionalmente isolada, perdida neste universo cultural progressivamente de cariz mais individualista. Na minha perspetiva, seria importante discutir as inquietações comuns. É na partilha, que acredito estar uma alternativa e um futuro que se distinga do actual modelo.

4 de Maio de 2024

Bibliografia e outras referências

Amalric, M. (Director). (2010). *Tournée* [Filme]. Les Films du Poisson.

Arlander, A. (2016). *Investigação em Arte e/ como Interdisciplinaridade*. NEA/i2ADS Núcleo de Investigação em Educação Artística/ Instituto de Investigação em Arte, Design e Sociedade; FBAUP Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto.

Bauman, Zygmunt. (2000). *Modernidade Líquida*. (Deztzien, P. Tradução). Polity Press, de Oxford, Inglaterra.

Benjamin, W. (2013). *A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica*. (Valladão Silva, G. Tradução e seleção das variantes). L&PM Editores.

Benjamin, W. (1992). *Sobre Arte, Técnica, Linguagem e Política*. (Amélia Cruz, M. Tradução). Relógio D'Água.

Bleeker, M. (2008). *visuality in the theatre: the locus of looking*. Palgrave Macmillan.

Boal, A. (2008). *A Estética do Oprimido*. Funarte – Fundação Nacional de Artes e Garamond.

Boccanera, S. (Produtor Executivo). (2012). Zygmunt Bauman “Modernidade Líquida”. [Entrevista]. Milénio, Globo News. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=GTu_bycoEEw

Borges, V. (2001). *Todos ao Palco!: Estudos Sociológicos sobre o Teatro em Portugal*. Celta Editora.

Brook, P. (2008). *O Espaço Vazio*. (R. Lopes, Trad. 3 ed.). Orfeu Negro.

Brooks, M. (Realizador). (1967). *The Producers* [Filme]. Embassy Pictures & Universal Marion Corp.

Castelo Pires, P. (2017). *Manual de Produção das Artes do Espetáculo*. Chiado Books.

Cintra, M.L. (2023). *Pequeno Livro Arquivo. pensamentos, palavras, actos e omissões*. Edições 70.

Clérigo, Pedro. (Produtor Executivo). (2012). *Robert Wilson – The Lisbon Experience*. [Documentário]. RTP. Disponível em: <https://www.rtp.pt/play/p3270/robert-wilson-the-lisbon-experience>

- Colagrande, G. (Realizador). (2012). *Bob Wilson's Life and Death of Marina Abramovic*. [Documentário]. Netflix.
- Correia, S. (Realizadora). (2021). *Deixa-me ser eu*. [Documentário]. Sheila Correia.
- Costa, P. (2015). *Políticas Culturais para o Desenvolvimento: Conferência ARTEEMREDE*. Invisible Design.
- Debord, G. (Realizador). (1973). *La Société du Spectacle*. [Filme]. Guy Debord.
- Fellini, F. (Realizador). (1963). *8 ½*. [Filme]. Cineriz (Itália) e Francinex (França).
- Fernández-Salvater, A. (2019). Dar a ver, dar que pensar: contra o domínio do automático. *Revista Punkto*. Disponível em:
<https://www.revistapunkto.com/2019/03/dar-ver-dar-que-pensar-contra-o-dominio.html>
- Flusser, V. (2014). *Gestures*. (R. Nancy Ann, Trad.). University of Minnesota Press.
- Freire, P. (2018). *Pedagogia do Oprimido*. Edições Afrontamento.
- Galeano, E. (1981). *VOCES DE NUESTRO TIEMPO*. Editorial Universitaria CentroAmericana, EDUCA.
- Giannachi, G., Kaye, N. & Shanks, M. (2012). *Archaeologies of Presence*. Taylor & Francis LTD.
- Gofmann, E. (2002). *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. (Raposo, M.C. tradução). Editora Vozes. Petrópolis.
- Goldberg, R. (2012). *A Arte da Performance – Do Futurismo ao Presente*. Orfeu Negro.
- Han, B. (2010). *Sociedade do Cansaço*. (E. Paulo Giachini, Trad. 1 ed.). Editora Vozes. Petrópolis.
- Haseman, B. (2006). *A manifesto for performative research*. [artigo académico]. Media International Australia Culture and Policy.
- Hooks, B. (2015). *black looks: race and representation*. (capítulo: *selling hot pussy. Representations of black female sexuality in the cultural marketplace*). Routledge.
- Jarman, D. (1978). *Jubilee* [Filme]. On Polydor Records and Tapes.

Karstedt, C. (Realizador). (2021). *Robert Wilson – The Beauty of the Mysterious*. [Documentário]. 3B- Produktion, ZDF/ARTE, unitel. Disponível em: <https://www.rtp.pt/play/palco/p11938/robert-wilson-the-beauty-of-the-mysterious>.

Krenak, A. (2020). *Ideias para adiar o fim do mundo*. Companhia das Letras.

Kwon, M. (2002). *One place after another*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.

Lameira, Sandra. (2006). *O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculo em Portugal*. Instituto para a Qualidade na Formação.

Leuthy, C. (Realizador). (2022). *Godard, seul le cinéma*. [Filme - Documentário]. 10.7 Productions, La Sept.

Lhosa Vargas, M. (2012). *A Civilização do Espetáculo*. Quetzal série Américas.

Lugones, M. (2019). *The Routledge Companion to Feminist Philosophy* (cap. Playfulness, “World”- Travelling, and Loving Perception). Routledge.

Macedo, G.A. & Rayner, F. (2011). *Género, Cultura Visual e Performance: Antologia Crítica*. (A. Maria Chaves, J. Passos, M. Oliveira, revisão das traduções). Edições Húmus.

Maciel, F. (Realizador). (2006). *A vida é um sopro - Oscar Niemeyer*. [Documentário]. Santa Clara Comunicação. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CASrRA7B6-c>

Maffei, L. (2014). *Elogio della lentezza*. Edições 70.

Martins, L., Brilhante, M.J. (2018). *Criar e Produzir*. Companhia Mascaranhas e Centro de Estudos de Teatro.

Mendonça, F. K. (Realizador). (2023). *Retratos Fantasma*. [Documentário]. CinemaScópio.

Nepomuceno, F. (Director). (2020). *Eduardo Galeano. Abraços*. [Vídeo]. Nepomuceno Filmes. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=piOLhCR_aQs

Oliveira, Micael. (2010). *Para uma Cartografia da Criação Dramática Portuguesa Contemporânea (1974-2004) Os Autores Portugueses do Teatro Independente: Repertórios e Cânones*. Dissertação. Faculdade de Letras da universidade de Coimbra.

Pereira, M. (2021). *Aos Meus País*. [Documentário]. Red Desert.

PINA COELHO, Rui. (2009). *Casa da Comédia (1946-1975) – Um Palco Para uma Ideia de Teatro*. Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Póitras, L. (Realizador). (2022). *All the Beauty And The Bloodshed*. [Documentário]. Praxis Films, Participant, HBO Documentary Films. Disponível em: <https://www.rtp.pt/play/p12881/toda-a-beleza-e-a-carnificina>

Portugal, Outdoor Arts. (2021). *Manual de boas práticas para a organização de eventos artísticos no espaço público*. Bússola: Outdoor Arts Portugal.

Qualidade na Formação, I. (I.P.). (2006). *O Sector das Actividades Artísticas, Culturais e de Espectáculos em Portugal*. Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.

Rancière, J. (2010). *O Espectador Emancipado*. Orfeu Negro.

Ribeiro, A. (2018). *O Mistério da Criatividade – Teorias e práticas criativas nas ciências e nas artes, na vida quotidiana e na educação*. Edições Afrontamento.

Rodrigues, V. (2020). *As Produtoras, Produção e Gestão Cultural em Portugal*. Trajectos Profissionais (1990-2019). Caleidoscópio.

Rodrigues, V. (2022). *Modus Operandis: Produção e Gestão nas Artes Performativas*. Edição CALEIDOSCÓPIO.

Santos, S.B. (2010). *Um Discurso sobre as Ciências*. Edições Afrontamento.

Scheinfeld, J. (2020). *Herb Alpert is...* [Documentário]. Abramorama.

Sturken, M & Cartwright, L & Cartwright, J. (2013). *Practices of Looking: An Introduction to Visual Culture*. (3 ed.). Oxford University Press.

Tyndall, Kate. (2007) *The Producers. Alchemists of the Impossible*. Arts Council of England.

Urfalino, P. (2015). *A Invenção da política cultural*. Edições Sesc São Paulo.

Varda, A. (Realizadora). (1962). *Cléo de 5 à 7*. [Filme]. Georges de Beauregard, Carlo Ponti, Ciné - Tamaris, Rome Paris Films.

Varda, A. (Realizadora). (2009). *Les Plages d'Agnes*. [Filme]. Ciné - Tamaris, Arte France Cinéma.

Vasques, Eugénia. (1999). *O teatro português e o 25 de Abril: uma história ainda por contar*. Instituto Camões. ESTC – Artigos. <http://hdl.handle.net/10400.21/3378>.

Wenders, W. (Realizador). (2023). *Perfect Days*. [Filme]. Master Mind Limited, Spoon Inc., Wenders Images.

26 de Maio de 2024

Link do documentário

https://drive.google.com/file/d/1aSGK9_zk6duPNsy7qJLLWXVP889uGnFD/view?usp=share_link

27 de Maio de 2024

Anexo - Entrevistas dos quatro produtores

Ana Carvalhosa (E1)

Inês Maia (E2)

Júlio Moreira (E3)

Salvador Santos (E4)

Ana Carvalho (E1)

Porto, 1980.

Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas pela Universidade do Porto, frequenta a pós-graduação em Gestão Cultural e Sustentabilidade pela Universidade de Coimbra.

Em 2003 integra a equipa permanente da Circolando - Central Elétrica, exercendo funções ao nível da Direcção, Direcção de Produção, Administração e Gestão Financeira, Difusão Nacional e Internacional, Coordenação Projetos Europeus. A Circolando é um projecto com direcção artística de André Braga e Cláudia Figueiredo na área dos cruzamentos disciplinares, com foco nas artes performativas. Ao longo do seu percurso de 23 anos, criou mais de 30 espectáculos, esteve presente em 23 países e consolidou um centro de criação que actualmente acolhe em residência mais de 80 artistas por ano. As criações da Circolando já foram premiadas ao nível nacional e vêm sendo co-produzidas por relevantes Estruturas e Teatros Nacionais e de âmbito europeu.

A partir de 2020 participa no projecto Coriolis - Movimento para a Sustentabilidade, que pretende desenvolver hábitos de colaboração e de coresponsabilização pelo sector cultural, pelo território e comunidades. Recentemente, assume a Coordenação do Projecto Europa Criativa PLANT, um projecto multidimensional na intersecção entre Artes Performativas de Contexto, Ecologia e Mediação de Públicos.

Em 2011, funda e dirige a Casa das Brincadeiras, associação cultural que se dedica à concepção e construção de espaços e situações lúdicos e criativos, tendo como objectivo último o desenvolvimento social, cultural e humano. Em 2022, a convite da Oitoo, colectivo de arquitectura sediado no Porto, assume a co-curadoria e a direcção de produção do “Destrinco”, um projecto de activação temporária de áreas urbanas, abandonadas ou inacessíveis, que procura integrá-las na rede de percursos e fluxos da cidade, tornando-as espaço de usufruto público.

Colabora de forma independente com diversas estruturas e artistas no apoio à produção e escrita de candidaturas de apoio e financiamento.

Entrevista

O que é ser um produtor? Qual o papel do produtor numa organização cultural?

Ana: Tenho de começar por dizer que, tal como muitas produtoras da minha geração, não fiz nenhum curso nem tenho formação específica nesta profissão. Vim aqui parar por acaso. A minha formação é em línguas e literaturas modernas, inglês e alemão, nada a ver com a área da produção. Portanto, para mim ser produtora tem a ver com o papel que desempenho na estrutura onde sempre trabalhei, a Circolando, e com um saber que vem da prática, somente da prática. As várias formações que fiz vieram até mais recentemente e respondiam a uma necessidade de ouvir outras vozes, aprofundar conhecimentos e relacionar-me com o meio, com outras produtoras. Tenho muita dificuldade em definir o que é um Produtor e acho que esta dificuldade é comum a muitos colegas. Aquela dúvida que tinha ao preencher a profissão na ficha de encarregado de educação na escola dos miúdos, já a ouvi de outras colegas. Nunca escrevia Produtora porque achava que ninguém sabia o que era uma produtora. Escrevia sempre tradutora, para não ter de explicar afinal o que era isso que eu fazia.

Depois destes vinte e tal anos, o que é que eu acho que é um Produtor, ou o que eu acho que sou como produtora? Sou uma pessoa integrada numa estrutura, que dialoga com a direcção artística para definir o projecto da organização como um todo e em que linhas se vai desenvolver, no caso de ser já uma estrutura complexa que se desenrola em várias frentes. Faço parte do pensamento e imagino a operacionalização desse projecto. Tenho como função pensar nos objectivos gerais, nas etapas necessárias para os atingir e articular as equipas - artística, produção, comunicação, contabilidade, técnica, equipas externas que convidamos para determinado projecto... Procuro fontes de financiamento adequadas a determinado projecto, faço as candidaturas, os orçamentos e os relatórios. Este trabalho nunca é feito sozinha. É feito sempre com o resto da equipa. Depois acompanho a criação e a circulação.

O Produtor faz aquilo que não se vê, mas sem o qual não era possível ter uma obra pronta para ser mostrada ao público. Anteriormente, dizia com muito orgulho que os produtores fazem tudo e que nada é impossível, porque de facto acho que todas nós já fizemos coisas incríveis que

nunca imaginamos conseguir fazer. Mas pensando melhor, a nossa função não é fazer tudo, não é conseguir o impossível e não é estar numa subordinação completa a uma direcção artística. O nosso papel tem de ser muito mais do que isso. Tem de ser um trabalho feito em conjunto, sempre, e não um trabalho que está subordinado, que é invisível e que é extremamente pragmático. Os produtores identificam-se muito com esta ideia de serem invisíveis, de serem tudo o que não se vê, de estarem nos bastidores, de não serem as caras visíveis de um projecto. As produtoras orgulhavam-se e sentiam-se confortáveis nessa posição, muito de bastidor, vestida de preto, muito pragmática e muito focada na concretização de um projecto artístico. Mas as coisas já não são bem assim. Actualmente, em Portugal, já existe uma geração que tem formação em Produção, que teve um percurso académico e que quando chega à prática, tem já uma bagagem, o que não aconteceu nas primeiras gerações. O sentimento de classe já existe, de pertença a um grupo com o qual sentimos afinidades, de partilha de informações.

Como produtora, preocupo-me com o desenho de um plano de acção integrado que abrange vários aspetos desde a procura de financiamento à forma como o projecto é comunicado com o público e como ele se inscreve e relaciona com o momento presente. Acho que o produtor também tem muito esse lugar de reflectir sobre o próprio papel da arte. Na nossa área, devemos pensar no modo como criamos e no modo como produzimos e procurar que a forma como fazemos as coisas seja consciente e reflectida. O momento actual de guerra, crise, emergência climática, devemos reflectir sobre o rumo a que o progresso cego conduz. Temos a obrigação de contrariar o *modus operandi*.

O sucesso na nossa área é conseguir ter uma estrutura saudável em que todas as equipas dialogam com fluidez e harmonia. Devemos procurar trabalhar em conjunto para montar um ecossistema que interligue os diferentes aspetos da criação ou da programação artística de forma inteligente e ponderada. Isto não quer dizer que não haja contraditórios e discussões. Conseguir construir uma estrutura - eu falo de uma estrutura porque é a minha experiência, mas isto também se adapta a escalas mais pequenas de projecto – passa pela capacidade de lutar por um bom ambiente de trabalho, com boas condições de remuneração, com espaço para discussão, com espaço para o diálogo entre a equipa, com espaço para reflexão no final, que acho que é uma coisa que fica sempre para depois. Vivemos a correr, numa sucessão constante de projectos, sem tempo para pensar acerca do que correu bem ou mal. O pensamento em conjunto com uma equipa sobre o que pode ser melhorado é fundamental. Acho que também cabe ao

Produtor contribuir para a definição da missão da estrutura, pensar canais comunicantes e espaços seguros de fala.

O que tiro da minha experiência destes 20 anos é que estamos sempre a aprender. Passei da operacionalização pura e dura, sucessiva e sem pausas, para um questionamento mais profundo dos modos de produzir na arte. Este lugar operativo existe, claro, todas o dominamos, mas temos de ir para outro lugar, para um lugar de reflexão sobre formas de fazer e as lógicas subjacentes.

Faz sentido diversificar a nossa actividade para áreas que não são o nosso ponto forte, só porque existe um financiamento direccionado? Acho que também cabe ao Produtor definir as escolhas a tomar, os nexos de trabalho. Não sozinho, claro, sempre em diálogo com a direcção artística. Deixar a parte artística e criativa sem o produtor acaba por enfraquecer a estrutura e não conduz a resultados tão consistentes, como provavelmente seriam se o trabalho fosse feito em conjunto.

Qual a relação entre a produção e as outras equipas no processo criativo?

Ana: A produção tem um papel fundamental enquanto centralizador de informação e de articulação entre as diferentes equipas. A produção tem um papel imprescindível na tradução da vontade artística para um plano de ação e na distribuição de informações e objectivos pelas várias equipas. Vejo a produção num papel mediador. Dentro de um processo criativo, o Produtor, para além de articular a informação e diálogo entre as equipas, tenta criar um bom ambiente, dando boas condições de trabalho a todas as pessoas envolvidas e garantindo os tempos de descanso necessário. Um bom produtor deve receber o feedback das equipas e adaptar a criação com as sugestões e as críticas das restantes equipas. Acho que é esse o seu papel. Claro que satisfazer todas as partes é quase missão impossível, só num plano teórico é que conseguiríamos aceder a todas as reivindicações e a todas as sugestões. Um processo criativo é feito equilíbrios entre o que se deseja e o que é possível, salvaguardando sempre o bem-estar de todos. Embora não seja somente da sua responsabilidade, o Produtor deve preocupar-se em manter esta estabilidade, lutando por um resultado artístico valioso fundado num ambiente de trabalho saudável.

Que mudanças podemos implementar?

Ana: O mundo está sempre a mudar e os desafios surgem em vários campos. Agora acredito que uma mudança fundamental seria o pensamento ético sobre a produção, as formas de fazer, de criar e produzir. Falta reflectir sobre as diferentes peças do ecossistema cultural, os papéis de cada um, à medida acontece uma crescente especialização das profissões que compõem o panorama artístico. Isso é bom, é positivo, mas temos de olhar os canais de comunicação entre elas. Quando trabalhamos em equipa num projecto artístico, puxamos muito pelo sentimento de união em torno daquele objeto, e tudo vale a pena para ter um bom produto artístico. Eu acho que isso é cada vez menos verdade, ou melhor, isso é cada vez mais verdade quando nós conseguimos criar boas relações de trabalho e de comunicação entre todos. Os processos devem ser cada vez mais participados e horizontalizados e embora seja claro que não vamos ser todos a decidir da mesma forma acerca de um projecto, a ideia de conseguir convocar a equipa toda em determinados momentos é fundamental. Conseguirmos distribuir responsabilidades, estimular a confiança, criar à vontade para dar opiniões e contribuir para o desenvolvimento do projecto artístico. É aqui que está a chave de tudo, que pode ser feito de uma forma muito simples, por exemplo, ao ter uma reunião semanal com a equipa toda em que se fala sobre o que vai ocorrer na próxima semana, no próximo mês, nos próximos 3 meses, no próximo ano. Esta reunião pode ser num dia, pode ser muito prática a falar só do espetáculo que se aproxima e do que é preciso fazer, mas depois tendo esta prática todas as semanas chega uma altura em que já não vemos só o presente e começamos a pensar juntos o futuro: Então, no próximo ano, continuamos com esta vertente da atividade?

Na minha opinião, quanto mais a equipa for envolvida, seja na definição do plano anual de atividades, seja numa criação artística particular, melhor. É desta mistura, desta complementaridade e interdependência de saberes, é que se chega a um lugar diferente. Do meu ponto de vista, o sentimento de fazer parte de um projecto e de ter um papel activo na construção desse projecto, vai contribuir para que o trabalho seja feito de uma forma muito mais empenhada. Eu não estou a dizer isto como um artifício, um engodo para conseguir que as pessoas trabalhem com mais entusiasmo e trabalhem mais. Não é isso. Quando sentimos que fazemos parte de uma coisa, tratamos essa coisa com muito mais carinho, levamo-la mais longe e tratamo-la com mais cuidado.

Outra mudança que era preciso fazer, mas isso tem a ver com políticas culturais, é alargar esta lógica de projecto, encontrar uma forma de estarmos todos neste mundo cultural e conseguirmos ter vidas sustentáveis sem ter de estar sempre a correr de projecto em projecto. Vivemos com uma política cultural ainda muito fragmentada, precária e com condições de trabalho pouco estabilizadas, de tal modo que não conseguimos fugir desta hiperactividade, desta necessidade de sobrepor projectos e tempos de uma forma nada saudável. Devemos imaginar modelos mais sustentados, que permitam apoiar estruturas e projetos sem obrigatoriedade de estreias e número de apresentações. Deveríamos lutar por novas métricas de avaliação, por acompanhamento contínuo e próximo, por redes culturais mais diversas e anunciadas.

O que está a acontecer neste caminho de profissionalização, é que estamos a ir buscar à gestão de grandes empresas as suas práticas e tentamos aplicar às nossas estruturas. Mas por vezes esses modelos não se adequam a nós e faz parte da nossa função, enquanto produtores, reconhecer e adaptar modelos de gestão adequados ao sector cultural e criativo.

Acho que podíamos experimentar “mutualizar”. Não é uma ideia original, existe em vários países e em Portugal também noutras áreas. “Mutualizar” não é mais do que partilhar recursos de diferentes estruturas ou organizações, sejam eles equipamentos ou recursos humanos. Seria muito interessante criar uma base de dados com a informação sobre, por exemplo, equipamento técnico que pudesse ser requisitado atempadamente através de um calendário online, assegurando a realização de um seguro e o transporte até ao local do empréstimo. A criação de uma rede de interajuda com o objectivo de partilhar recursos que ficam muitas vezes a envelhecer num armazém. Dei um exemplo material, mas acho que esta ideia poderia ter várias vertentes, por exemplo, a partilha de conhecimentos de gestão e de produção ou de ajuda na relação de candidaturas. Nós não devemos estar só à espera de uma relação verticalizada com o poder, com as políticas públicas, com a DGArtes, mas também tentarmos entre nós (diferentes estruturas) criar dinâmicas que possam dar novas cartas sobre como podem a produção e a gestão cultural imaginar maneiras verdadeiramente mais colaborativas de viver nesta área.

Inês Maía (E2)

Porto, 1975.

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

Entrevista

O que é ser um produtor?

Inês: Ser um Produtor é ser alguém que contribui para que um determinado objecto artístico se concretize nas melhores condições possíveis. Isto seria genericamente a definição de Produção. Na verdade, a figura do Produtor, desde que concretizada tal como nós a conhecemos, na forma de Produtor Executivo e de Director de Produção, na forma de alguém que acompanha uma direcção artística e uma direcção técnica na construção de um projecto, está em constante redefinição. E actualmente, ainda mais, porque há um acréscimo de obrigações burocráticas na área cultural. Mas nem tudo é mau! Há uma série destas coisas que decorrem de uma melhoria das condições de trabalho e defesa dos trabalhadores do sector. No entanto, este aumento de burocratização, que não se traduz num aumento das equipas por culpa do reduzido financiamento, conduz a um afastamento do Produtor do processo artístico - com tudo o que isso tem de mau! Às vezes dizemos que é para o bem e para o mal, mas esta é mesmo só para o mal!

Eu acredito que não se produzem dois espectáculos ou dois objectos da mesma maneira. Cada objecto artístico tem uma produção específica, e nós temos de a pensar e executar para aquele objecto. Não é a mesma coisa produzir um Bernardo Santareno para o Teatro Nacional São João ou uma criação colectiva a partir de uma temática em desenvolvimento por uma companhia que tem dois anos e meio, ou ainda, uma exposição ou um concerto. Na minha opinião, nestes casos, a produção terá de ser necessariamente diferente. Não se deve fazer da mesma maneira. A produção será tanto melhor quanto mais ajustada for ao objecto artístico. Isso obriga a conhecê-lo, a discuti-lo e agir sobre ele, ou seja, o produtor não é um criador, não é um artista, não faz parte da equipa artística de uma forma clara e evidente. Mas se não acompanha o processo artístico e se desliga da criação, o Produtor passa a ser só um burocrata, alguém que trata de papéis, que faz contratos e gere orçamentos (sendo que não se pode assinar contratos e gerir orçamentos sem saber para que é que se está a assinar contratos e a gerir orçamentos). Esta proximidade do Produtor à criação é indispensável ao bom trabalho da produção e, na minha opinião, é meio caminho andado para a construção do objecto artístico conducente às expectativas e aos objectivos previamente definidos. O que eu sinto, é que os produtores se estão a afastar do processo artístico e que se estão a concentrar na gestão. Nós somos cada vez mais gestores. Isto é de tal forma evidente para mim, que eu posso afirmar que

deixei de fazer produção. Embora eu me considere uma Produtora, tenho a perfeita noção que não é isso que estou a fazer neste momento. Eu, tal como os meus colegas produtores, vivemos assoberbados e afogados na gestão, exercendo trabalhos na área da administração e procurando dar respostas a processos burocráticos que são cada vez mais exigentes. Na realidade, sentimos diariamente a necessidade de nos reinventar enquanto contabilistas, juristas, gestores, entre outras funções, correndo obviamente riscos inerentes a quem não possui formação específica nessas áreas. Além dos riscos pessoais, estes riscos podem trazer consequências negativas para as nossas companhias.

Qual o papel do produtor numa organização cultural?

Inês: Voltando ao que eu já tinha dito, acho que o papel do Produtor se deve ajustar mais ao objecto que está a ser produzido do que à companhia. O papel do produtor é garantir que se constrói o melhor objecto artístico possível. E isto, pressupõe que o produtor o questione e o desafie. Não é questionar ou desafiar a direcção artística, os criadores ou cada uma das pessoas que faz parte do colectivo, é questionar o resultado, é questionar o caminho para se chegar a esse resultado, é questionar as opções que se vão tomando ao longo desse caminho, é ser uma voz participativa, pensadora, interventiva no processo de criação e noutros processos mais práticos, como o processo de definição de estratégias e digressões. Destes processos há questões que são cruciais: Onde vamos? Porque vamos? Para quem é que vamos? Queremos muito que o espectáculo circule? Este pensamento tem de ser feito.

O pensamento que anteriormente referi também deve ser pensado a nível do financiamento. Por exemplo, nas estruturas independentes, para os seus espectáculos, para além das coproduções e de eventuais encomendas, necessitam de obter financiamentos vários para conseguir realizar o objecto artístico. Também sabemos que os objectos artísticos são sonhados a uma escala que muitas vezes é difícil de realizar. Nestes casos, se não temos este papel de pensar sobre o projecto, de perceber o que é, de perceber a quem se dirige, facilmente fazemos uma procura cega de financiamento. E essa cegueira, muitas vezes, compromete a concretização plena da ideia subjacente ao objecto artístico. Por exemplo, é frequente concorrermos a linhas de apoio que se destinam a projetos de características diferentes do nosso. Isto obriga-nos a fazer um esforço de extensão/compressão dos projectos para eles encaixarem nessas linhas de financiamento, o que acaba quase sempre por se revelar uma estratégia danosa, porque

acabamos por estar constantemente a fazer derivações do projeto para nos encaixarmos nos financiamentos. Frequentemente o Produtor é solicitado para arranjar dinheiro para um determinado projecto, sem que lhe sejam dadas informações cruciais para um bom planeamento do mesmo. Perante este tipo de pedidos, o Produtor terá de se concentrar na obtenção do financiamento, acabando por se desligar daquilo que é construção artística do projecto. Tudo isto é nocivo a vários níveis, desde o projecto em causa, à vida da companhia, até à distribuição do financiamento por diversos projetos e companhias. Verdadeiramente, não raras vezes, se usam financiamentos que estão mais vocacionados para outros projectos. O problema é sempre encontrar o financiamento adequado.

Qual a relação entre a produção e as outras equipas no processo criativo?

Inês: Sabes que a minha formação é em direcção de cena e produção. Exerci muitos anos direcção de cena e depois passei para a produção. Há alguma tendência nas nossas equipas, em Portugal, para considerarem a produtora uma mãe carinhosa que toma conta de todos nós. Eu recuso terminantemente esta ideia, por falta de vocação e por convicção profunda de que esse não é o papel de direcção de cena nem da produção. E também estou convencida que esta faceta ou este encarar a produção e direcção de cena como cuidadoras, resulta muito de um fenómeno social associado ao facto de que estas funções são exercidas, fundamentalmente, por mulheres.

Na prática, a produtora não se relaciona com as equipas e/ou com o processo artístico da mesma maneira. Ela depende do sítio onde está a exercer a sua tarefa. Ou seja, um(a) Produtor(a) de um teatro nacional tem uma relação com a equipa da casa ou com o objecto artístico, diferente daquela que tem um(a) produtor(a) de uma estrutura independente. E isto tem a ver com a dimensão das equipas; as que são maiores tendem a ser sectorizadas e com uma hierarquia mais definida do que nas estruturas independentes. A forma de funcionamento é radicalmente diferente e a forma como se transmite a informação também. A relação com o objecto artístico também acaba por ser distinta. Na forma de produção que eu defendo e pratico, o produtor deve estar em contacto com o projecto artístico e deve servir e servir-se das equipas, ou seja, também faz parte do seu papel articular com as equipas a discussão sobre o projecto artístico e a sua execução. Isto significa que a produção deve ser transversal a qualquer das áreas técnicas e artísticas. Há um conjunto de discussões criativas que acontecem num determinado círculo e que nem sempre chegam ao resto da equipa e que deviam chegar. Não quer dizer que

deveríamos fazer megas reuniões com toda a gente, mas esta informação tem de chegar à restante equipa porque estamos todos a trabalhar para o mesmo objectivo.

Que mudanças podemos implementar?

Inês: Desde logo é preciso que as pessoas que fazem produção saibam os limites das suas tarefas. Eu de facto não tenho de resolver o problema do carregador de telemóvel que o intérprete deixou ficar no hotel, é um objecto pessoal e é ele que tem de tomar conta dele. Ou pela mesma ordem de ideias, ir buscar café. Nada contra! É uma coisa importante, mas não é uma tarefa da produção. Com todo o crescimento que houve em termos de pessoas que trabalham no teatro, que neste momento o fazem após um período de formação específica, há ainda no nosso meio uma grande dose de pessoas que trabalham nesta área sem nunca terem aprendido formalmente o que faz cada um dos elementos. Os produtores têm de saber o que devem fazer, quais são os limites das suas tarefas e como elas se executam, não devem fazer de tudo. Esta clarificação ajuda à redefinição das equipas, se esclarecermos à partida quais são as funções do Director de Produção, do Produtor, do Produtor Executivo e do Assistente de Produção.

É evidente que cada processo criativo é diferente e depende da equipa que o faz, mas tem de haver espaço a esta discussão com o produtor e com a restante equipa. Não é suposto termos o mesmo nível de decisão sobre alguns aspetos criativos, mas temos de ter uma opinião sobre eles, partilhá-los, discuti-los e acrescentar. Esta decisão final não é nossa, nem tem de ser, porque não somos artistas. Mas há uma série de outras que são e que temos de reter, ou seja, ser Produtor não é fazer recados à direcção artística ou às outras equipas. Não é! Tal como não é dar ordens às outras equipas! Este espaço tem de ser encontrado, pode não ser igual em todas as estruturas, mas tem de existir e ser reclamado, acarinhado. Temos de respeitar aquilo que fazemos, respeitando aquilo que os outros fazem. E esta valorização do nosso trabalho e da nossa profissão é aquilo que eu acho que precisa de mudar do nosso lado e de todos os outros que trabalham connosco. Temos de nos defender e colocar limites.

Nós temos de trabalhar com o orçamento que temos, temos de lutar por mais dinheiro, melhores condições de trabalho, mais espaços de trabalho, mais acesso a espaços de apresentação e de ensaios, temos de fazer tudo isto. Dito isto, há um orçamento, há uma equipa que aguenta um determinado número de horas de trabalho, que é feita de pessoas, e as mesmas têm uma vida que tem de ser integrada. O número de produtores em burnout e a desistência da profissão continua a ser gigante. E a procura de produtores, havendo muita rotatividade nas estruturas,

tem a ver com isto. Os produtores estão sujeitos a um grande desgaste, que não é do processo criativo, mas sim da quantidade e diversidade de tarefas que lhe são atribuídas. E, ainda, há a somar a falta de reconhecimento! Nós, que fazemos produção temos de nos posicionar.

Nós concorremos a vários financiamentos porque o dinheiro que temos não dá para fazermos aquilo que queremos, portanto, aceitamos fazer aquilo que não queremos, na expectativa que sobre dinheiro para fazermos o que inicialmente tínhamos pensado. É uma discussão difícil! O financiamento dos privados é definido pelos próprios e têm as suas próprias regras. O financiamento do estado é um mecanismo, um cumprimento do disposto constitucional de garantir a fruição e produção cultural a toda a população em todo o território. Haver condicionantes de ordem formal não me parece mal, sobretudo na diminuição da precaridade do sector, como, por exemplo, na obrigação de contratos. Esta busca de financiamento nas estruturas independentes e o modo como nós nos posicionamos face aos concursos, obriga a um excesso de produção. Na verdade, são criados de raiz espetáculos que depois não conseguimos apresentar. É uma pescadinha no rabo da boca que tem ligações com outras coisas, como a questão da tecnologia, do facilitismo que esta proporciona, da vontade de estar constantemente a ver coisas novas que decorrem do aceleramento da vida.

Estamos a produzir objectos artísticos a mais, que decorrem da necessidade da novidade. Quando tens uma lógica de programação que é festivaleira – “nada contra os festivais- “mas não gosto que tudo seja festival. E quando tens as casas de programação regular a trabalhar a este ritmo, isto significa que as companhias têm de produzir nesta celeridade, para apresentarem vários espetáculos, porque só assim é que são pagas. Isto é absurdo! A capacidade de criação é limitada, requer tempo de reflexão, de estudo, de procura, de interrogação. Caso isto não aconteça, está-se a produzir a metro. As equipas precisam de vários tempos; o tempo de intervalo entre processos e o tempo de desenvolvimento do processo.

Não faz sentido estar três meses a ensaiar uma peça e depois fazer duas apresentações. Enquanto estudante, era este tempo que me davam para uma criação. Falava-se nos extremos de haver produções de seis semanas em circunstâncias muito pouco interessantes. Era aquela coisa do teatro comercial, que era muito mal vista. Mas agora é uma regra! A redução dos tempos de criação enormemente, traz maus resultados. Quando apresentas menos tempo tens de produzir mais e mais depressa, portanto, nós estamos todos a produzir demais.

Do ponto de vista ecológico, nem vale a pena discutir este assunto porque estamos a construir cenários, a fazer figurinos e a deslocar equipas, que tudo somado tem implicações na sustentabilidade ambiental. Há uma série de esforços, de programas e requisitos nos concursos que pedem para estarmos atentos à sustentabilidade ambiental, mas depois toda a logística das digressões dos espectáculos se encarrega de nos mostrar outra realidade. Há uma consciencialização grande por parte dos programadores, uma tentativa para desacelerar o ritmo de produção, mas depois é difícil de implementar porque há o público e o poder político, que também tem a sua cota de responsabilidade.

Quando tu juntas esta necessidade de produzir muito a uma tentativa, muito bem-intencionada na sua vontade, de condicionar os objectos que são elegíveis para determinadas linhas de apoio, esse condicionamento formal, automático ou até tipológico; quando te exigem que tenhas um serviço educativo ou que tenhas um pensamento qualquer sobre a questão de conteúdos ou quando te dizem que deves contratar esta determinada faixa etária... Esta rapidez de programação, estes requisitos e a falta de financiamento, melhor dizendo, a necessidade permanente de reforçar os orçamentos porque eles estão sempre aquém daquilo que são as necessidades, traduzem-se, sim, numa normalização daquilo que se apresenta. Este ano estamos a celebrar os 50 anos do 25 de abril, e, por conseguinte, vamos ver imensos espectáculos sobre este tema. Isto acontece da mesma forma que ocorre com os planos curriculares do ensino secundário. As companhias que vivem muito da bilheteira e da sua relação com o público escolar, condicionam a sua programação ao plano nacional de leitura, porque disso dependem para sobreviver. Portanto, nós fazemos a mesma coisa só que em resposta às entidades financiadoras, seja ela a Dgates ou a Europa.

Júlio Moreira (E3)

Gestor e Produtor cultural.

No fim dos anos 80 fez um Curso na área do Desenvolvimento Local promovido pela Comissão de Coordenação da Região Norte e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Na sequência dessa experiência e da apetência para a área da cultura, trabalhou nos 16 anos seguintes no âmbito do Município do Porto, primeiro como assessor da vereadora do Pelouro de Animação da Cidade (Manuela Melo) e depois como quadro dirigente da Culturporto – Associação de Produção Cultural, nas suas vertentes de gestão e direcção de produção do Rivoli Teatro Municipal e como programador e gestor do programa anual de Animação da Cidade. A partir de 2016 (e até 2022) integrou, fruto de um convite de Pedro Burmester, a equipa da Casa da Música assumindo as funções de coordenador de produção.

Foi programador da Porto 2001 / Capital Europeia da Cultura na área de Animação da Cidade.

Ao longo dos últimos 40 anos fez gestão cultural, programação e direcção de produção em inúmeros eventos culturais: FITEI / Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica (anos 80); Jornadas de Arte Contemporânea (1992, 1993 e 1996); Festival Ritmos /Festas do Mundo (1994 a 2000); Porto de Moda (1995 a 2000); Noites Ritual Rock (1992 a 2004); Festival Intercéltico do Porto (1991 a 2000); Jazz Europeu no Porto / Festival de Jazz do Porto (1991 / 2005); S. João do Porto / Festas da Cidade (1991/2004); Serralves em Festa (2004 a 2006); Salão Internacional de Banda Desenhada do Porto (1993 / 2001), ente outros.

Por gosto pessoal dedica-se à edição de Banda Desenhada (no SIBDP, na Mais BD / Mundo Fantasma, na Turbina Associação Cultural e na Seita CRL).

Entrevista

O que é ser um produtor?

Júlio: Há essencialmente três funções associadas a um Produtor, e aquela que é mais comumente aceite, é a do produtor executivo, mas podemos encontrar também um produtor delegado, que é um produtor que toma a decisão da produção, que no fundo, é o agente da produção. Pode ainda ser um agente financeiro, pode ser um agente institucional, pode ser várias nuances. São três facetas e três níveis de poder. Normalmente, nos meios em que frequentamos, o Produtor trabalha mais na produção executiva, que é a pessoa que no fundo tem a responsabilidade de fazer a ligação entre todas as funções e de garantir que as condições para que determinado processo chegue ao seu fim. Ou seja, garantir que o trabalho seja feito por todos, desde as questões: financeiras, logísticas e técnicas. Nunca vi uma pessoa que tenha de olhar para o processo de uma forma global, normalmente ao serviço de uma visão, benigna ao serviço do projeto, numa visão menos benigna ao serviço do artista e de quem tem um poder naquela produção. Normalmente, é mais raro que haja funções de Produtores Delegados. Por exemplo, no teatro nacional, uma pessoa que é encarregada de levar a termo uma produção, logo a quem é passada a confiança e a responsabilidade de gerir essa produção, não é muito comum, mas pode ser um Produtor Delegado. No fundo, é um agente da instituição que tem a função de garantir que o processo chegue ao fim e que tem um pouco mais de poder. Geralmente, a função do Produtor no sentido financeiro e no sentido completo do termo (*sensu lato*) é uma função algo difusa, que normalmente se corporiza no agente artístico principal. Em muitas companhias de teatro, na prática, os artistas são os produtores, são eles que decidem a estratégia, os orçamentos que vão afetar dentro do que é o seu orçamento de atividade, são eles que normalmente gerem todo o lado de tomada de decisão de produção. E que fazem aquilo que eu chamo de desenho de produção.

A produção é uma função que não se fala muito em Portugal, mas que é fundamental. Imagine-se, por exemplo, a produção de uma ópera, em que as funções artísticas, as necessidades cenográficas e técnicas são imensas, necessitando desde início de um plano e um desenho pormenorizado. Eu já assisti a muitas produções em que a parte artística é muito salvaguardada, mas as partes mais de concretização são descuidadas e pouco defendidas. Isto tem consequências. Por exemplo, se o dinheiro foi essencialmente canalizado para funções

artísticas, é natural que depois tenha de haver um desvio de processo. Portanto, o Produtor é uma pessoa essencial e deve ser fundamental desde o início do projeto. Mas devo acrescentar que não é muito o que acontece em Portugal.

Os produtores são considerados produtores executivos, são quase secretários de produção. Tendencialmente, a perspectiva é que, no fundo, as decisões e o poder da produção está noutro lado e o produtor é meramente executivo e executa aquilo que lhe dizem, e não tem propriamente “cérebro”, no sentido, deste chamado desenho de produção, que deveria garantir uma série de coisas. Está muito na berra, na moda, falarmos de gestão cultural. Nos últimos 20 anos, ou talvez 30 anos, assistimos a uma grande evolução nas instituições culturais do país. A gestão cultural, tem vindo a ser gerida por pessoas especializadas na área da gestão, económica e financeira, porque, normalmente, as pessoas da cultura têm fama de não cuidar bem deste lado da gestão. E, portanto, temos pessoas que não percebem nada, digamos, do produto que estão a tratar – teatro e música. Eu acho que isso conduz a outro tipo de erros, pois a gestão está associada à tomada de decisão da produção. Não estamos a falar de gerir um teatro municipal ou nacional, que têm outras nuances, mas sim de uma produção. A Produção tem uma componente muito forte de gestão, não falo exclusivamente económica e financeira, mas sim toda uma outra série de objetivos que é preciso ter em conta. Um bom trabalho de produção, e eu aqui não estou a concentrar-me na função da pessoa que normalmente é designada produtora, mas sim da produção envolvendo todas as equipas, tem de ser pensado desde o início, tem de ter um desenho e um enquadramento do que é que se pretende fazer. Onde é que se pretende chegar. Mesmo do ponto de vista técnico, às vezes há decisões que se tem de tomar tendo em conta a componente financeira. Eu lembro-me de alguns técnicos que queriam usar materiais topo de gama, mas por questões orçamentais, teve de se decidir baixar a fasquia e enquadrar as coisas no orçamento disponível. Isso também é verdade no lado da cenografia ou até no próprio lado artístico. Se temos cenógrafos, se não temos cenógrafos, se temos aderecistas, se não temos aderecistas, se concentrarmos cenógrafos e adereços na mesma pessoa. Há toda uma série de questões no desenho de uma determinada produção que nos ajuda, se for feito desde o início, para levar a bom termo essa produção. Por exemplo, há produções de teatro que se limitam a fazer 3, 4, 5 espetáculos e ficam por aí, o que é pena, mas o importante é estar definido desde o início. Com efeito, às vezes há investimentos desse tipo que são pensados para ser mesmo assim, e do ponto de vista cultural, poderão ter a sua razão. No entanto, acho que aí há algumas coisas em termos de produção, a um nível mais elevado, que é quem está na gestão e nas direcções das instituições e das companhias que têm de pensar essas coisas de uma forma um

bocadinho mais ambiciosa, diria eu, para que as coisas não morram numa curta carreira. Mas na maioria das vezes, uma produção que tenha um longo tempo de vida é uma coisa que exige um financiamento e um encaixe de capacidade económica que normalmente não existe, portanto, as coisas restringem-se às vezes a carreiras curtas.

Qual o papel do produtor numa organização cultural?

Júlio: Voltamos um bocadinho à questão, quando estás a falar do papel do produtor, estás a falar, inevitavelmente, da vertente da produção executiva, que é como ela é considerada habitualmente. Eventualmente, há alguma coisa de produção delegada, mas a experiência que eu tenho nas instituições onde trabalho, ou há uma direcção de produção, e esta pode ter mais ou menor poder. Eu lembro-me, por exemplo, que uma programadora de uma instituição de Lisboa, me disse que ela não podia fazer o plano nem a programação sem consultar objectivamente a produção. E recordo-me de outra profissional me ter confessado que a produção tem o objetivo de resolver os problemas, as chatices que ninguém está para resolver, incluindo as burocráticas, que têm um papel agora grande, nomeadamente no que diz respeito a códigos de compras públicos e fazer contratos e esse tipo de coisas. Portanto, não há propriamente uma forma de olhar para a produção muito equilibrada. Estes exemplos, dizem respeito a instituições com grande responsabilidade no panorama cultural nacional. Quando estive na direcção de produção na CulturPorto, o meu papel passava por validar orçamentos ou no mínimo de dizer a quem tinha validado os orçamentos que eles não eram suficientes para resolver o projecto que tínhamos pela frente. Isso acontece muito quando há direcções de produção que têm reconhecimento por parte das administrações e da gestão cultural, que reconhecem à direcção de produção um papel importante. Mas este reconhecimento, depende muito da instituição, de quem a dirige. Há instituições em que os directores artísticos, podem, querem e mandam, e muitas vezes, a questão da produção está apenas ao serviço da direcção artística, sem ter um papel fundamental na contextualização de um projeto.

Nas companhias independentes, até por questões financeiras, o produtor acaba por desempenhar o papel de secretário de produção. Na realidade, a produção é uma função que desde a direcção de produção, a gestão de produção, a produção no sentido financeiro, produção no sentido delegado, e até a produção executiva, está tudo concentrado na própria pessoa que comanda essa instituição e que muitas vezes é um diretor artístico ou encenador. Isto, repito, nas companhias, se é que ainda há companhias independentes, porque também são estruturas muito leves e muito volúveis. Os núcleos duros dessas companhias às vezes são duas ou três pessoas,

que são só artistas, portanto, estas funções estão todas concentradas, sobrando pouco para a quem chamamos um produtor contratado inevitavelmente mal pago, fazer a função de secretário de produção. É a pessoa que vai tratar de encontrar um sítio, de preferência de borla, tratar dos licenciamentos se for preciso, contactar com a SPA, falar com os artistas para lhes comunicar os ensaios. Às vezes, mistura-se um bocadinho a questão da assistência de encenação com a produção. O problema não é as pessoas terem várias funções, que inevitavelmente acontece em estruturas pequenas, é os raciocínios necessários para que as coisas funcionem bem.

Quando tu me perguntas quem é o produtor numa pequena companhia de teatro, eu digo-te que é o diretor artístico ou o encenador ou a pessoa que está à frente da companhia. Esse é que é verdadeiramente o produtor. Além disso, há um secretário de produção ou, eventualmente, um produtor executivo que assume essas responsabilidades, dependendo das estruturas. O que acontece muito é que os produtores executivos não “aquecem” muito o lugar, vão rodando, à medida que vão adquirindo experiência, vão circulando para instituições mais interessantes e maiores, embora não passem muito da função de produtor executivo. Há algumas funções de direcção de produção de projetos que serão produtores delegados. Lembro-me, por exemplo, de uma produção envolvendo quatro instituições, e no contrato havia uma pessoa especificamente prevista para ser responsável da gestão da produção. No entanto, essa pessoa não fazia nada disso, quem realizava o trabalho era outro. A verdade, é que o que se espera de um produtor nestas instituições, e mesmo a nível de instituições maiores, quando se fala de produção numa vertente da função de um produtor, estamos a falar essencialmente de uma vertente executiva com mais ou menor capacidade de decidir coisas, mas muito pouca, e de executar e de ser dirigido ou por uma direcção de produção que está intimamente ligada com a gestão artística e com a administração da casa ou, eventualmente, uma pessoa que está apenas encarregada da questão de gestão central, com a produção. No nosso universo, o produtor é, essencialmente, olhado, como produtor executivo. O que é pouco, na minha opinião.

Qual a relação entre a produção e as outras equipas no processo criativo?

Júlio: Eu acho que um produtor é fundamental no processo criativo, até porque a função normal e essencial na produção é a capacidade de antecipação de problemas. A aptidão de prever e de ter uma experiência que lhe permite eventualmente detectar problemas, do ponto de vista logístico, técnico e de entrosamento das equipas. É uma pessoa que tem de desenvolver a

capacidade de antecipar os problemas. O Produtor, é a pessoa que de algum modo, tem de lidar com toda a equipa de A a Z. Ou seja, com diretores artísticos, cenógrafos, com gente que normalmente está nas produções com um lado mais fora e dentro, cenografias, figurinos. O Produtor acaba por ligar essas pessoas todas em torno das dinâmicas do próprio projecto.

Por exemplo, é fundamental para um produtor ter uma boa inteligência emocional, uma boa capacidade de lidar com egos, de lidar com pessoas complicadas, de saber antecipar os problemas e de tentar cortar algumas angústias e alguns focos de conflito que possam surgir. Acho que o papel de um bom produtor, mesmo que seja apenas numa vertente executiva, é fundamental que tenha este lado mais humano, obrigando também a ter um conhecimento adequado do que são os processos todos de produção, desde os fornecedores de material, técnicos, empresas de equipamentos, entre outros.

Eu diria que um produtor é alguém que deve estar desde o início do projeto, que perceba porque é que são tomadas determinado tipo de decisões a nível artístico. É necessário que o produtor esteja por dentro do processo e que esteja intimamente ligado a ele.

A determinada altura a cultura tornou-se mais atractiva e, com isso, começou a haver condições para que mais gente se interessasse a trabalhar no sector cultural. Há 40 anos, só quem tinha uma grande paixão trabalhava no setor cultural. Essa paixão, essa ligação íntima ao projecto e ao conteúdo e às áreas artísticas é um aspecto fundamental. Com efeito, actualmente verifica-se que algumas pessoas que trabalham na área da cultura vêm de outros sectores e, portanto, encaram este trabalho como um emprego qualquer. Neste contexto, gostaria de referir um aspecto importante relacionado com o nosso envolvimento ou apego aos projectos. O produtor tem de ter a capacidade de entender o que necessita para uma gestão e produção adequadas em função do projeto e do orçamento disponível para a tomada de decisões.

O trabalho de um produtor passa também por uma forte componente burocrática. Eu trabalhei com muitos produtores que gostam é de estar nos processos, mas há a parte burocrática que inevitavelmente faz parte da produção e se for bem feito é fundamental para os projetos. Essa é uma componente que pode não se gostar muito, mas que é necessária e que tem de se fazer.

Eu não faço uma “deificação” do trabalho colectivo, isso também serve para que a determinada altura não se defina quem faz o quê. O que eu acho essencial é que essas coisas estejam bem definidas desde o início e que se entrese as pessoas dentro de um determinado processo. Há muita conversa, muita discussão sobre como é que se devem fazer as coisas, mas por exemplo,

num teatro de acolhimento ou num espaço de acolhimento em que as equipas entram de manhã e saem à noite no fim dos espectáculos, é importante que sejam sempre os mesmos técnicos a fazer o acompanhamento, porque podem perder-se coisas nas passagens. O entrosamento das equipas não será todo igual, diria eu, há pessoas que estão lá num primeiro nível, há pessoas que estão no segundo nível, o que é importante é que se calhar todas as funções fundamentais de um projeto estejam nesse primeiro nível e que saibam passar e trabalhar em conjunto com as que estão no segundo nível.

Eu estou a pensar nisto um bocado à medida que te vou dizendo, a minha experiência é muito mais de acolhimento do que propriamente em criações de raiz. Normalmente, nas criações, eu estou de fora, sou um parceiro ou como um cliente. No entanto, tenho algumas experiências de criações de raiz, em que o que me parece essencial, em equipas pequenas, é esse lado do entrosamento. Já no caso de equipas maiores, em que existem vários níveis, principalmente nas instituições, é importante saber como é que se enquadram as pessoas que pertencem a diferentes níveis. É necessário que haja um ciclo de trabalho em que as funções sejam bem definidas com o pessoal técnico que existe no teatro. É preciso que haja uma clarificação de quais são as questões substanciais num projeto para se perceber quais são as pessoas que são fundamentais para estarem por dentro dele. O produtor é sempre uma pessoa fundamental para estar no projeto no primeiro ciclo de decisão e de conhecimento, mesmo podendo não decidir nada, tem de conhecer e de saber quais são os enquadramentos de tudo o que está a ser feito para os perceber e poder ajudar a fluir.

Que mudanças podemos implementar?

Júlio: Há sempre mudanças a fazer. Esta questão da valorização da produção numa perspectiva de gestão é uma mudança elementar. O primeiro instrumento da gestão de uma instituição cultural, principalmente aquelas que fazem projetos de raiz, é efetivamente a produção. É alguém que desde o início seja capaz de prever e de enquadrar o processo do que é criar uma, duas, três, quatro produções de raiz dentro de um teatro nacional. No entanto, tal como tive já a oportunidade de ir dizendo ao longo desta entrevista, a produção acaba por ser um dos “parentes pobres” da estrutura que toma decisões. Por exemplo, há uns anos, durante a produção de um projeto, eu estava a negociar um determinado projecto com o desenhador de luz e, antes de fazer o contrato com ele, fiz questão de discutir com ele os instrumentos que tinham ao seu dispor, a sala, as condições técnicas, e apresentei potenciais entraves a um determinado tipo de desenvolvimento. Eu queria garantir que ele sabia que o acto criativo estava formatado por

aquelas condições técnicas, porque nós não queríamos do ponto de vista financeiro ter de ir reforçar o equipamento técnico. A verdade é que não adiantou nada, porque durante o período de criação, o desenhador de luz introduziu modificações no projeto que levou a um aumento de custos, que foram directamente aprovados pelo director e administração. Isto é um exemplo de desrespeito às funções do trabalho de produção. Formatar uma produção para as capacidades técnicas e o espaço que estávamos a falar não era propriamente um espaço de “vão de escada”, tinha condições técnicas, é uma decisão de produção que provavelmente naquela produção, estaria nas mãos das administrações e das direcções técnicas, o tal desenho de produção. Eu tentei fazê-lo ao nível da coordenação de produção, de garantir que o desenhador de luz, soubesse as condições técnicas que tinha para depois trabalhar com a nossa equipa e com o nosso equipamento. Não consegui que ficasse restrito a essas condições. A verdade é que todo o desenho de produção foi feito com o pressuposto que o desenhador de luz aceitava as condições e a meio do processo de criação ele decide alterar as coisas.

Eu continuo muito a insistir na questão do desenho de produção e na antecipação dos problemas e na tomada de decisões informada. A produção está intimamente ligada à gestão, porque a gestão do micro é que dá a gestão do macro. Acho que é necessário o reconhecimento da função de produção nas suas múltiplas vertentes, a identificação do que é um produtor no sentido que é o “actor” daquela tomada de decisão. Ele pode estar nos conselhos de administração, pode estar delegado nos directores artísticos, mas é uma função que ainda continua pouco reconhecida. O produtor não pode continuar a ser uma coisa abstracta, sem nome e sem dono.

Salvador Santos (E4)

Produtor e Gestor cultural.

Nasceu em 1949, em Lisboa.

Foi animador cultural, actor e encenador no final dos anos 60 e princípios de 70, em Lisboa, numa colectividade (Vitória Clube de Lisboa) do bairro da Picheleira.

Entre 1971 e 1973 estagiou como ator na Companhia Teatral de Angola, em Luanda.

Iniciou a sua actividade profissional no teatro em finais de 1973, tendo desempenhado até ao início da década de 1980 funções de actor, ponto teatral, técnico de som, técnico de luz e director de cena em diversas companhias e grupos de teatro.

Em 1981 ingressou no Teatro Nacional D. Maria II (TNDMII) como ponto teatral, função que ocupou até 1987, ano em que se tornou assistente de director de produção, acumulando posteriormente este cargo com o de adjunto de director técnico.

Nas décadas de 1980-1990 foi repórter e animador de rádio na Rádio Comercial, Rádio Renascença, Rádio Mais e Rádio Festival.

Integrou a direcção da Associação de Trabalhadores do TNDMII, a partir de 1985, após a sua passagem pela direcção do Sindicato dos Trabalhadores do Espectáculo.

Em 1991 assumiu as funções de director de produção do TNDMII, desempenhando-as ininterruptamente até agosto de 1997.

Foi, igualmente, entre 1991 e 1993 director de produção do FIT - Festival Internacional de Teatro, promovido pela Secretaria de Estado da Cultura.

Na década de 90 produziu ainda ópera no Teatro Nacional São Carlos e televisão para a RTP, comissariou exposições de artes plásticas no Rio de Janeiro e em São Paulo e dirigiu digressões de espectáculos portugueses por terras de Espanha, Bélgica e Brasil.

Em setembro de 1997 foi nomeado subdirector geral do Teatro Nacional São João (TNSJ), responsável pelo pelouro da produção e da técnica, cargo que exerceu até setembro de 2000.

Em 1997, 1999 e 2004 foi director de produção do festival PoNTI (Porto. Natal. Teatro Internacional), organizado pelo Ministério da Cultura.

Entre 1998 e 2000 foi membro da direcção da Associação Amigos do Coliseu do Porto, em representação do Ministério da Cultura.

Entre 2000 e 2015 dirigiu digressões de espectáculos produzidos pelo TNSJ por terras de Espanha, França, Bélgica, Itália, Roménia, Rússia e Brasil.

Entre maio e dezembro de 2001 exerceu o cargo de director de produção de Porto 2001 - Capital Europeia da Cultura, regressando depois, nessa mesma qualidade, ao TNDMII.

Em setembro de 2002 regressou ao TNSJ, como subdirector geral.

Em 2003 e 2004 foi professor de produção cultural nos cursos de pós-graduação em Gestão Cultural promovidos pela Associação Portuguesa de Gestão Cultural.

Em 2013 e 2014 foi professor de produção cultural nos cursos de mestrado em Produção e Encenação da ESAP-Escola Superior Artística do Porto.

Em 2007, com a integração do TNSJ no Sector Empresarial do Estado, com o estatuto de Entidade Pública Empresarial, é nomeado vogal do seu Conselho de Administração, cargo que ocupou até 2014.

Em 2015, até atingir a idade da reforma, exerceu as funções de director de produção do TNSJ.

Já reformado, programou e dirigiu o Festival de Teatro José Guimarães (edições 2018, 2019, 2021, 2022, 2023...), em Vila Nova de Gaia, e colaborou com os jornais Audiência Grande Porto e Gaia Semanário.

Entrevista

O que é ser produtor?

Se me permitires, focarei as minhas respostas no que concerne ao produtor teatral, uma vez que apesar de algumas similitudes em termos de conteúdos funcionais com os colegas das outras artes performativas, existem especificidades que importam considerar. Para já não falar das diferenças que nos distinguem nas demais expressões, das artes plásticas ao audiovisual.

Eu costumo dizer que ser produtor de teatro é ser uma espécie de homem invisível, que atravessa todas as fases de criação de cada projeto, desde a escolha do texto, dos criadores e dos intérpretes até à desmontagem do espectáculo após a sua última representação em cumprimento de um calendário de itinerância, sem que a sua presença seja muito notada.

Ou como costuma dizer o nosso colega Franco Laera, responsável pela produção de algumas das criações de homens como Bob Wilson, Peter Stein, Luca Ronconi ou Dario Fo, ser produtor é ser assim como uma mãe à moda antiga sempre atenta ao bem-estar dos filhos, que só é notada quando a comida tem sal a mais ou as calças dos filhos têm um duplo vinco.

Na verdade, o produtor só é normalmente notado quando algo falha num qualquer momento do processo de criação dos projetos. E quando algo falha, a falha é dele! Porque o produtor é o responsável pela viabilização de toda a estrutura necessária à concretização dos projectos, garantindo que eles ganhem forma, contornos e dimensão conforme previamente definido.

Por isso, ser produtor é prestar um acompanhamento constante do processo criação dos projectos, antecipando eventuais desvios de todas as ações que visam a sua efetiva concretização, cujo calendário deve ser ancorado num orçamento rigoroso, com metas temporais de monitorização precisas em patamares semanais, mensais, anuais e plurianuais.

E esse trabalho deve ser o mais discreto e “invisível” possível, sem nunca exercer um controle excessivo sobre toda a cadeia de intervenientes no processo de realização dos projectos, cuja autonomia deve ser defendida e respeitada, desde os departamentos técnicos aos grupos de apoio administrativo e aos sectores responsáveis pela comunicação externa.

Esta relação com todos os profissionais envolvidos na realização ou divulgação dos projectos deve funcionar em forma de rede, onde o produtor é o principal elo de ligação com todas as equipas, procurando em cada momento contornar as dificuldades que surjam, através de uma intervenção consensual nos vários domínios, técnico, administrativo ou financeiro.

A cada passo do processo de criação o produtor tem de ser flexível e adaptar-se a imprevistos, assim como lidar de maneira inteligente com eventuais empecilhos. Por isso, o produtor não tem apenas de pensar e agir rápido, como tem de ter grande conhecimento sobre o funcionamento dos demais setores, e saber das suas necessidades específicas e limitações.

Esta conjugação de esforços deve ser constante e muitas vezes traduz-se apenas na pesquisa no mercado de materiais ou equipamentos que dêem satisfação a necessidades imprevistas, sem prejuízo do orçamento, algumas delas implicando a deslocação de verbas entre sectores ou projectos, de forma a evitar desvios. E este é um dos mais importantes papéis do produtor!

Qual o papel do produtor numa determinada organização cultural?

Infelizmente, o universo de estruturas privadas de criação artística em Portugal está muito fragmentado em micro e pequenas unidades, a que acresce o facto de a Lei do Mecenato ser manifestamente pouco atraente e quase inexistente uma política pública de apoio à actividade cultural, o que torna impossível fixar o mesmo papel do produtor em todas as estruturas.

Os constrangimentos de natureza financeira que resultam da incerteza da obtenção de apoios privados e a crónica imprevisibilidade do grau de investimento do Estado na produção e criação

artística, são geradores de um angustiante cenário de incertezas por vezes castrador do ponto de vista programático, pelo que é impossível universalizar o papel do produtor.

O conteúdo funcional do produtor varia, assim, de estrutura para estrutura, tendo um papel mais robusto numa e um papel mais frágil noutra. Em todas, porém, o produtor tem como papel fundamental a captação de recursos, financeiros ou outros, junto de privados e na candidatura a apoios públicos, através de projetos fundamentados e orçamentos condizentes.

Sendo ele normalmente o único membro daquilo que devia ser uma equipa de produção, este famigerado “bater à porta” de todas “as capelinhas” para contornar as dificuldades financeiras, acaba por colocar no trabalho do produtor a própria sobrevivência da estrutura, transformando esta sua missão como primordial, absorvendo muitas vezes todo o seu tempo.

Tempo esse que o produtor devia dispensar, por exemplo, na procura de parcerias virtuosas com outras estruturas de criação artística independentes ou com organismos culturais públicos, que permita desenhar e dar corpo a programas ambiciosos e exigentes do ponto de vista artístico, na maioria das vezes encalhados na crónica falta de meios financeiros.

E esta crónica falta de meios obriga a que a esmagadora maioria das estruturas independentes deixe a cargo do produtor todas as funções que são atribuídas aos vários elementos que constituem as equipas de produção dos organismos públicos de criação, como acontece nas suas congéneres europeias e em estruturas privadas solidamente apoiadas do espaço europeu.

Não sendo possível suportar os custos que envolvem a constituição de equipas de produção, o que envolve normalmente produtor, director de produção, produtores executivos e assistentes, as estruturas privadas de criação teatral em Portugal, diluem boa parte das funções de produtor no director da “companhia”, deixando para aquele as restantes tarefas.

E as tarefas que lhe são normalmente destinadas, para além da captação de recursos financeiros que permitam a sobrevivência da estrutura, passam geralmente pela elaboração de cronogramas de ações dentro do orçamento disponível e pela contratação de serviços técnicos e artísticos necessários a cada criação, em articulação com o director da companhia.

Tratando-se de uma estrutura sem espaço de trabalho próprio, o que infelizmente ainda existe entre nós, o produtor encarrega-se também de providenciar espaços de ensaio, no período de criação e montagem, e os lugares de apresentação, tanto para a estreia de cada espetáculo como para a realização de temporadas (o que é raríssimo conseguir), e para a sua circulação.

Mas o que é mais penalizador para o produtor é o facto de ter muitas vezes de acumular o planeamento logístico, estratégico e financeiro dos projetos, com a execução de meros trabalhos de tesouraria, pagamentos e emissão de facturas, etc, e promoção e difusão da atividade da estrutura, o que acaba por o afastar irremediavelmente dos processos criativos.

Qual a relação entre a produção e o processo criativo?

A relação entre a criação e a produção é fundamental no sucesso de cada projeto, razão por que normalmente os mesmos criadores e produtores formam equipa em projetos sucessivos nalguns teatros internacionais. Isto porque ambos têm focos distintos na análise das virtudes e vicissitudes de cada projecto, o que requer um respeito mútuo pelas suas respectivas funções.

O produtor não pode deixar de ter um olhar crítico e pragmático sobre o processo criativo, sobretudo na fase de pré-produção, quando se discutem escalas de produção e formatos de investimento, mas deve fazê-lo com descrição e de forma construtiva, o que deve ser apenas manifestado ao principal responsável pela criação do projecto, que no teatro é o encenador.

Cada dia é diferente na vida do produtor, obrigando-o quase sempre a um ajustamento diário do seu planeamento durante o processo criativo, o que determina um trabalho de pesquisa e

estudo constante, no sentido de oferecer as melhores opções para as necessidades suscitadas pelos criadores. E é justamente nestas situações difíceis que se coloca à prova a criatividade.

O produtor precisa de saber interpretar e respeitar as opções estéticas e conceptuais do encenador e de exercer diariamente tolerância e paciência máximas com toda a equipa criativa, sobretudo nos períodos mais tensos e nas fases de ensaio de maior introspecção dos actores, procurando criar um ambiente de muita tranquilidade e cumplicidade entre todos.

Mesmo em ambientes menos tensos, impõe-se criar o maior conforto possível durante os ensaios, sobretudo se a equipa for numerosa e o trabalho envolver jornadas longas, onde se aconselha que o produtor providencie intervalos de convívio e pequenos lanches. O produtor pode economizar em tudo, menos em algo tão básico e ao mesmo tempo tão importante!

O factor financeiro pode acabar muitas vezes por impor limitações, mas essas situações exigem ainda mais do produtor, que precisa de encontrar soluções com poucos recursos de forma a manter um clima de conforto, harmonia e boa disposição na sala de ensaios, o que acaba por estabelecer um ambiente favorável a uma maior disponibilidade e entrega de todos.

Outro desafio do produtor é ter grande capacidade de jogo de cintura e de planeamento, que o permita ser, a cada passo do processo criativo, flexível e capaz de ser sensível à necessidade de se adaptar a imprevistos. Isto porque na criação artística a todo o momento pode ser necessário encetar novos caminhos ou tomar decisões alternativas em benefício da criação.

A rotina do produtor envolve muita negociação com criadores e outros colaboradores, mas não se aconselha que isso aconteça durante o processo de criação. O produtor tem de ser a chave das boas relações. E nessa altura nada pode acontecer que conflite com a conciliação entre técnicos e criativos, pelo que todo esse trabalho deve ser prévio ao início da criação.

O maior desafio do produtor é, aliás, ter grande capacidade de gestão de personalidades, sensibilidades e egos, durante o processo criativo, garantindo que todos “falem a mesma língua” e, conseqüentemente, se envolvam com o mesmo empenho e responsabilidade na construção do espetáculo gizado pelo encenador, respeitando as opções artísticas e estéticas.

Um bom resultado final da criação e a sua aceitação junto dos públicos é o grande cachet do produtor. Os aplausos do público anónimo, os elogios da crítica especializada, as palavras de apreço dirigidas aos criadores e artistas-intérpretes são também seus, embora ninguém o sinta, o veja, saiba o seu nome, ou sequer imagine o seu contributo para a criação aplaudida!

Que mudanças é preciso fazer?

Ainda há algum caminho a fazer do ponto de vista da formação, adequando-a em cada momento à realidade da actividade artística no nosso país, tendo em conta os diversos modelos de organização do universo de estruturas existentes e as especificidades de cada forma de expressão, da dança à música, do cinema à televisão, da literatura às artes plásticas.

No caso da produção teatral, creio que se torna indispensável a realização de estágios remunerados de fim de curso, com a duração mínima de dois meses, em duas estruturas de escala e modelo organizacional distintos, que permita recolher no terreno uma experiência que habilite os futuros profissionais a responder às várias exigências que elas comportam.

Mas a grande mudança deve resultar de uma profunda transformação do investimento do Estado na criação teatral, através de um modelo de apoio mais robusto e sustentado, assente em contratos-programa tripartidos (DGArtes/Estrutur/ANM), que reforce o apoio financeiro e garanta temporadas mais largas das criações apoiadas e a sua circulação a nível nacional.

Para isso é indispensável que os teatros municipais adequem a sua estrutura organizacional e modelo de gestão às necessidades impostas por estes acolhimentos, reforçando os seus quadros

técnicos, fixando-os a tempo inteiro e especializando-os nas diversas áreas, desde os serviços administrativos e de palco ao sector de acompanhamento e formação de públicos.

Actualmente, além da insistência em fixar sessões únicas, a postura de acolhimento de espectáculos nalguns dos teatros municipais tende a ser defensiva e desconfiada relativamente a propostas estéticas mais arrojadas, resultante de uma desinformação mais ou menos generalizada sobre a actividade teatral e uma enorme confusão sobre arte e entretenimento.

As razões desta postura, radica também no facto dos responsáveis pelos teatros municipais menorizarem, demasiadas vezes, a questão de base relativa à informação e formação de públicos, ignorando que a relação com a cultura e a arte passa também pela criação de hábitos de convivência e de fruição, o que resolve boa parte dos níveis de frequência de espectadores.

Parece-me, aliás, que esta visão distorcida sobre a realidade da criação teatral atual e o medo da falta de espectadores, resulta de a maioria dos teatros municipais não ter nos seus quadros directores artísticos e produtores experimentados e equipas técnicas residentes especializadas, originando situações de precariedade extrema, quer para os criadores quer para os públicos.

Uma profunda mudança na estrutura organizacional e modelo de gestão de muitos dos teatros municipais espalhados pelo país permitiria a criação de um núcleo de produção capaz de estimular o surgimento de estruturas locais de criação, que enriqueceria a oferta na respectiva região e dinamizaria o trabalho de formação de públicos, aumentando a frequência das salas.

A falta de públicos que se tem vindo a registar no teatro é, aliás, uma realidade criada pela inobservância de uma política cultural acertada. As políticas culturais são como as tâmaras. Quem planta as tâmaras não as come, porque a árvore demora mais de 70 anos a dar os primeiros frutos. E investir nas políticas culturais também demora a dar os seus frutos.

Infelizmente pensa-se demasiadas vezes que este investimento tem de dar frutos rápidos. E pior, tentam-se aferir os resultados das políticas culturais com indicadores directos da actividade realizada e não da eficácia indirecta da acção. Confundir o indicador com a coisa indicada é perigoso, já que nem sempre uma sala cheia é sinal de uma eficaz política cultural.

A obsessão com as taxas de ocupação de uma sala apenas hipoteca a possibilidade de crescimento de públicos. A cadeira vazia numa sala é o garante de uma política cultural que aposta no crescimento. Se por medo de salas meias cheias, apostarmos em temporadas cada vez mais curtas como forma de manter os números de ocupação altos, hipotecamos o futuro.

Os resultados imediatos podem parecer perfeitos, mas a longo prazo apenas nos levará a fazer meio espectáculo para um espectador numa casa de banho de um teatro municipal e ficarmos contentes com a assombrosa taxa de ocupação de 200%. Importa mudar de paradigma. E isso só se consegue com uma equipa de gestão, com director artístico e produtor.

A eles compete encontrar meios de dinamizar os espaços que gerem, não tendo em vista taxas de ocupação elevadas, mas sim ganhar um espectador que seja. O que só se consegue com regularidade e previsibilidade da programação ao longo de um período de tempo alargado. E só isto permite a recuperação de parte do investimento feito pelas estruturas!

Só a estupidez, a intolerância, a arrogância e a prepotência, explica a insistência na prática de sessões únicas dos espectáculos. É absurdo que continuemos com esta prática, que não serve a ninguém: tanto a quem produz como a quem apresenta! Por isso as políticas culturais têm de ser pensadas a muito longo prazo e não limitadas às grilhetas dos ciclos eleitorais.

Segundo a Prodata, em 1960 realizámos 2.828 espetáculos de teatro a que assistiram 1.153.000 espectadores, uma média de 407 por sessão. E em 2021 foram 9.838 sessões para 962.0000 espectadores, baixando a média por sessão para 67. Ou seja, em 60 anos quase quadruplicámos a oferta, mas alcançámos apenas um sexto dos espectadores por sessão.

Sendo evidente que muito mudou nos hábitos de ocupação de tempos livres das populações desde os anos do arranque da televisão em Portugal até aos anos do streaming, a verdade é que temos feito um investimento forte na criação teatral, tendo, no entanto, vindo a perder público. Está, por isso, na hora de centrar as políticas culturais no direito à cultura do cidadão.

E isso passa por alterar definitivamente as políticas culturais, tanto na difusão e comunicação da oferta, como no apoio à produção e criação. Resolvida esta magna questão, estou seguro de que estarão reunidas todas as condições para que as estruturas de criação deixem de viver sufocadas e os produtores vejam as suas funções valorizadas, definidas e consolidadas.

**ESCOLA
SUPERIOR
DE MÚSICA
E ARTES
DO ESPETÁCULO
POLITÉCNICO
DO PORTO**

P.PORTO



**MESTRADO
ARTES CÉNICAS**
DIREÇÃO DE CENA E PRODUÇÃO

“ Diário de uma Produtora” - Documentário - Entre a
Produção e a Criação: Os caminhos partilhados.
Fernanda Mónica Neves da Rocha

