

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL – CPDOC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA, POLÍTICA E BENS
CULTURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

O FESTIVAL DO TEATRO BRASILEIRO (FTB):
UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO CULTURAL

APRESENTADA POR

LUANA FONTELES RIBEIRO

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO: ROBERTO DA COSTA PIMENTA

Rio de Janeiro, Setembro de 2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL – CPDOC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA, POLÍTICA E BENS
CULTURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

O FESTIVAL DO TEATRO BRASILEIRO (FTB):
UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO CULTURAL

APRESENTADA POR

LUANA FONTELES RIBEIRO

Rio de Janeiro, Setembro de 2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE
HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL – CPDOC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA, POLÍTICA E BENS
CULTURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM BENS CULTURAIS E PROJETOS SOCIAIS

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO: ROBERTO DA COSTA PIMENTA
LUANA FONTELES RIBEIRO

O FESTIVAL DO TEATRO BRASILEIRO (FTB):
UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO CULTURAL

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais.

Rio de Janeiro, Setembro de 2015

Ribeiro, Luana Fonteles

O Festival de Teatro Brasileiro (FTB): uma perspectiva de gestão cultural /
Luana Fonteles Ribeiro. – 2015.

153 f.

Dissertação (mestrado) - Centro de Pesquisa e Documentação de História
Contemporânea do Brasil, Programa de Pós-Graduação em História, Política e
Bens Culturais.

Orientador: Roberto da Costa Pimenta.

Inclui bibliografia.

1. Festival de Teatro Brasileiro. 2. Patrimônio cultural. 3. Projetos
culturais. 4. Política cultural. 5. Financiamento cultural. I. Pimenta, Roberto
da Costa. II. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea
do Brasil. Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais.
III. Título.

CDD – 658.404

LUANA FONTELES RIBEIRO

**O FESTIVAL DO TEATRO BRASILEIRO (FTB):
UMA PERSPECTIVA DE GESTÃO CULTURAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil para obtenção do grau de Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais

Data da defesa: 23/09/2015

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO



Roberto da Costa Pimenta
Orientador (a)



Monica Almeida Kornis



Angela de Castro Reis

Aos homens que fomentaram a estrutura da minha vida: meu pai, avô e padrinho. Sem os quais não seria possível concluir este caminho de pesquisa e dedicação.

O meu eterno agradecimento e amor!

Agradecimentos,

Ao CPDOC/FGV por acreditar em minha pesquisa.

Ao professor orientador Roberto Pimenta, por orientações pontuais e indispensáveis.

Às professoras da banca de qualificação, Angela Reis e Mônica Kornis, pelas ricas contribuições, sem as quais não teria este estudo alcançado tal formato.

À professora Luciana Heymann, por coordenar tão atentamente esta Escola, e pela compreensão e atenção dispensadas a mim.

Aos professores Dulci Pandolfi, Verena Alberti, Fernando Lattman Weltman, Bernardo Buarque de Hollanda e Lúcia Lippi, pela generosidade e pelas horas de conhecimento adquirido.

À Sergio Bacelar, que me orientou no caminho da produção e da gestão cultural, e gentilmente autorizou e colaborou para a realização desta pesquisa.

Ao *Festival do Teatro Brasileiro*, por ser um projeto rico e contribuir para as artes cênicas a nível nacional.

A todos os parceiros da *Alecrim Produções Artísticas*, com quem dividi o trabalho e o aprendizado.

Aos parceiros de trabalho e pesquisa adquiridos até então, pelas trocas enriquecedoras.

Em especial,

À minha família pelo apoio, carinho e respeito de sempre. Compreendendo a ausência, necessária para a conclusão desta jornada.

À Caroline Fontelles, minha prima-irmã, pelas horas dedicadas em me ajudar, com olhar atento e paciência.

Sumário:

Introdução

O objeto e o método: a pesquisa e a pesquisadora.....10

Capítulo 1: O Fomento, as políticas e a gestão

1.1 - As modalidades de financiamento e as políticas públicas para a cultura.....14

1.2 - O gestor e a gestão cultural no Brasil.....20

Capítulo 2: Festivais de teatro no Brasil e o Festival do Teatro Brasileiro

2.1 - Alguns exemplos.....30

2.2 - Características comuns em diferentes festivais.....33

2.3 - Os modelos organizacionais nos festivais de teatro.....34

2.4 - O Festival do Teatro Brasileiro: Histórico e Quadro Evolutivo.....39

2.5 - Evolução do FTB: análise dos dados.....50

2.6 - A produtora *Alecrim Produções Artísticas* e o FTB.....61

Capítulo 3 – Atividades sistematizadas: o caso do FTB

3.1 - Modelagem: a elaboração do projeto descritivo.....68

 Captação de recursos: editais de patrocínio e planejamento estratégico.....74

 Planejamento estratégico: a programação, da montagem à execução.....86

3.2 - Administração: a gestão do projeto.....89

3.2.1 - Pré-produção.....90

 Equipe de trabalho: a composição do quadro nos estados envolvidos.....90

 Plano de comunicação: as questões de mídia e divulgação.....93

3.2.2 - Produção: a realização do festival e suas diferentes atividades.....95

 A ação de formação e as oficinas de qualificação.....98

3.3 - Avaliação: a etapa final.....104

 A prestação de contas orçamentária.....105

O relatório e a avaliação final.....	106
Considerações finais.....	109
Anexo: Entrevista Sérgio Bacelar.....	114
Referências Bibliográficas.....	149

RESUMO

O trabalho apresenta um estudo sobre os processos de gestão de um projeto cultural, tendo como objeto de análise o *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB). Este festival de circulação nacional soma 17 edições até o ano de 2015, ao longo de 16 anos de trajetória. Partindo deste exemplo real esta pesquisa busca sistematizar, a partir da perspectiva da abordagem qualitativa, as atividades e processos de gestão do festival, nas instâncias constituintes de um projeto cultural: modelagem, administração e avaliação.

ABSTRACT

This is a study of the processes of management of a cultural project, having as object of analysis the *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB). This festival, that realizes a national circulation, is in a 17^o edition in 2015 along yours 16 years of realization. Based on this real example this research aims to systematize, from the perspective of a qualitative approach, the activities and festival management processes, in a constituent parts of a cultural project: modeling, administration and review.

Palavras-chave: Festival do Teatro Brasileiro (FTB), projeto cultural, gestão cultural, política cultural, financiamento cultural, festivais de teatro.

Abreviaturas

FTB – Festival do Teatro Brasileiro

Petrobras - Petróleo Brasileiro

MinC – Ministério da Cultura

FNC - Fundo Nacional de Cultura

PNC - Plano Nacional de Cultura

SNC - Sistema Nacional de Cultura

CNC - Conferência Nacional de Cultura

PRONAC - Programa Nacional de Apoio à Cultura

SEFIC - Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura

SALIC - Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura

AMEN - Associação dos Amigos da Educação e Cultura Norte do Paraná

CCBB - Centro Cultural Banco do Brasil

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EAD - Escola de Arte Dramática

ECAD - Escritório Central de Arrecadação e Distribuição

FILO – Festival Internacional de Londrina

FUNARTE – Fundo Nacional de Artes

IPHAN – Instituto Nacional de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

MIT - Mostra Internacional de Teatro

SATED - Sindicato dos Artistas e Técnicos em Espetáculos de Diversão

SESC – Serviço Social do Comércio

TBC - Teatro Brasileiro de Comédia

UEL - Universidade Estadual de Londrina

USP - Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

O objeto e o método: a pesquisa e a pesquisadora

Festivais de teatro são celebrações, encontros realizados com o intuito de reunir profissionais da área e amantes das artes cênicas. No Brasil os festivais que alcançam estabilidade costumam apresentar caráter periódico. Tais festivais reúnem apresentações de espetáculos, e a maioria deles apresentam ainda desdobramentos, como: oficinas, bate-papos, ações de descentralização, promoção de debates de assuntos transversais, entre outros.

O objeto de análise é o *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB). Festival de grande porte e circulação nacional, com início em 1999, e que ao longo de 16 anos de trajetória soma 17 edições realizadas em 17 Unidades da Federação, até o ano de 2015.¹ Nesta pesquisa, que parte deste exemplo real, estão em análise os processos de gestão do festival nas instâncias: modelagem, administração e avaliação.

A gestão de um projeto, seja ele no âmbito cultural ou não, é compreendida neste estudo como a atividade estrutural mais importante para sua realização e continuidade. O debate em torno do setor cultural, que está em evolução a pouco mais de duas décadas no Brasil, ativou ainda a discussão sobre os seus processos organizacionais. Portanto, e com a mesma velocidade, a discussão sobre a gestão cultural; seus processos, sua *práxis* e questões sobre a profissionalização do setor, foram também potencializadas.

Esta pesquisa teve como ânimo inicial a jornada profissional da pesquisadora, que trabalhou durante cinco anos na realização do FTB, onde teve a oportunidade de atuar em diferentes funções da cadeia produtiva do projeto: desde a assistência de produção, nas primeiras experiências, à coordenação de conteúdo, função realizada nas duas últimas edições em que trabalhou (12º e 13º edições). Neste estudo, conduzido a partir de uma abordagem qualitativa, o contato e *expertise* da pesquisadora com o objeto em análise é, também, dado e insumo para a pesquisa.

A abordagem qualitativa propõe uma aproximação em relação ao objeto em análise, e considera seu ambiente natural como fonte direta de provimento de dados e materiais para a pesquisa. Este tipo de abordagem implica um conjunto de técnicas de

¹ A realização do FTB ocorre anualmente, com poucas exceções nos anos iniciais do projeto. Contudo houveram, também, momentos de ocorrência de duas edições do festival no mesmo ano.

investigação, como a observação participante² e entrevistas livres ou semiestruturadas, que seguem um guião orientador, mas não são dirigidas. Este tipo de entrevista, apesar de focar em um tema específico, permite que o entrevistado fale mais aberta e livremente sobre o assunto. E esta flexibilidade possibilita que durante a entrevista sejam exploradas questões que não estavam previstas no guião orientador, mas que somam e contribuem para a análise final. No caso deste estudo, como pode ser observado na entrevista com o gestor do projeto, em anexo, esta flexibilidade e o tom informal da conversa possibilitaram mais de duas horas e meia de informações sobre as diferentes atividades que o festival realiza.

Na pesquisa foi adotada a triangulação de técnicas no levantamento de dados para o registro de materiais³, e os três vértices deste triângulo são: material existente (dados e registros)⁴, entrevista semiestruturada e observação direta da pesquisadora.

Os materiais foram organizados e codificados por temas, e o tratamento realizado por análise de conteúdo. E ainda, os aspectos e argumentos apresentados na conclusão seguem, em sua maioria, o critério da saturação empírica.

A saturação empírica, na pesquisa qualitativa, é um instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias. Designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações.

Na abordagem aqui adotada as observações e questões da pesquisadora são instrumento fundamental e estruturante da pesquisa. Contudo, e por esta questão principalmente, a pesquisadora entende que os resultados da análise, apesar de não serem completamente imparciais, contem, *per se*, significados que independem de sua admiração ou preferência.

Portanto na elaboração e conclusão deste estudo recorreu-se a um enquadramento teórico elaborado com base, não só nas referências bibliográficas

² Realizada em contato direto, frequente e prolongado do investigador. E sendo assim, o próprio investigador o instrumento de pesquisa.

³ Entende-se por materiais todas as informações coletadas do fenômeno, compreendendo todo e qualquer tipo de informação que o pesquisador reunir para a análise proposta.

⁴ Dados e registros como documentos que contenham números de apresentações, oficinas, empregos diretos produzidos, ações sociais realizadas, valor investido, recursos financeiros envolvidos, questionários de avaliação, desdobramentos, questões de patrocínio e captação, ente outras.

apresentadas, mas igualmente calcado nas observações e análise dos dados recolhidos. A abordagem qualitativa, aqui empregada, busca reduzir distâncias entre dados e teoria, conceito e ação, e conhecimento e fenômeno.

Justificativa e relevância do objeto no contexto global

Na bibliografia teatral brasileira existe pouco, ou quase nenhum, tipo de registro acadêmico sobre os processos e pressupostos administrativos que envolvem o setor. Quando realizado o recorte para o caso específico de festivais, o quantitativo é ainda menor.

A referência sobre alguns dos festivais de teatro realizados no Brasil, aqui apresentada, parte de um tipo específico de pesquisa, realizada nos sites dos referidos festivais, e em matérias de jornais e afins; não sendo encontradas muitas outras opções de fonte de pesquisa para este assunto.

A sistematização dos processos de gestão nas fases de realização do FTB realizada neste estudo revela os mecanismos de produção deste festival. E contribui para a bibliografia sobre a gestão em festivais de teatro realizados no país.

Apresentando um referencial para a pesquisa e conceituação das especificidades e dos pressupostos administrativos para a realização de um projeto de festival de artes cênicas no Brasil.

Referencial teórico e base da pesquisa

Como os assuntos organizacionais e processuais sobre a gestão cultural estão em voga no país alguns autores foram essenciais para o referencial teórico de base na construção deste estudo.

O primeiro capítulo apresenta as políticas para a cultura no Brasil, com ênfase nos princípios estabelecidos nas leis de incentivo e demais formas de fomento e patrocínio. Serão apresentadas as modalidades de financiamento e as políticas públicas para a cultura, além de uma discussão sobre a gestão cultural no Brasil. Este capítulo tem por objetivo proporcionar ao leitor um acompanhamento mais claro e contextualizado dos processos e formas de captação de patrocínio e fomento do FTB. O referencial teórico, que embasa toda a discussão do capítulo é estruturado a partir da pesquisa de autores como: a pesquisadora Lia Calabre, o professor Albino Rubim e a especialista em planejamento e gestão cultural, Maria Helena Cunha.

O segundo capítulo apresenta uma análise sucinta da evolução histórica dos festivais de teatro no Brasil. E aqui estão em consideração somente os festivais de médio e grande porte que apresentam o formato de projetos de continuidade, com realizações recorrentes, assim como é o caso do FTB. As pesquisas foram realizadas, em sua maioria, a partir dos sites dos festivais citados, e também em reportagens de diferentes meios de divulgação. Além do clássico teatral *Dicionário de Teatro*, do autor Patrice Pavis (1999), que ligou à experiência descrita com a teoria existente. Esta rápida e resumida apresentação pretende relacionar os principais festivais de teatro, afim de localizar o FTB neste processo, a partir de outras realidades nacionais comuns.

O segundo capítulo apresenta o objeto específico de análise (FTB) a partir de seu histórico, desde a primeira até a 16^o edição realizada em 2014 (edição final de análise deste estudo).⁵ Os dados e pressupostos apresentados tem como fonte de pesquisa informações originárias da coleta de dados, que foi realizada a partir da triangulação de técnicas já mencionadas. E concluindo o capítulo uma apresentação da empresa responsável pela realização do FTB, a Alecrim Produções Artísticas.

No capítulo final e conclusivo deste estudo estão sistematizadas as atividades e os processos de gestão do FTB nas instâncias em análise na pesquisa: modelagem, administração e avaliação. Os autores Hermano Roberto Thiry-Cherques, com a publicação *Projetos culturais, técnicas de modelagem*; e Rômulo Avelar com *O avesso da cena – notas sobre produção e gestão cultural* foram os autores e publicações que calcaram toda a discussão, e orientaram o processo de sistematização das informações, obtidas por meio da coleta dos dados.

⁵ Neste ano de 2015, está acontecendo (de agosto a novembro) a realização da 17^o edição do FTB, contudo por não ter sido ainda finalizada, esta edição não está em análise aqui.

CAPÍTULO 1 – O Fomento, as políticas e a gestão

1.1 As modalidades de financiamento e as políticas públicas para a cultura

O financiamento para a cultura é compreendido nesta pesquisa como um conjunto de recursos, sejam produtos, aportes ou serviços, público ou privados, que atendem e são direcionados às iniciativas culturais. As políticas culturais no Brasil representam um conjunto de decisões coletivas e ordenadoras, que instituem parâmetros relacionados à cultura, com fins de criação, proteção e difusão. Tais políticas ditam regras e procedimentos que ordenam as relações entre o poder público, a sociedade e a cultura. A partir da elaboração e implementação de programas, as políticas culturais propõem fórmulas e mecanismos de mediação entre atores culturais da sociedade com o Estado. As políticas públicas culturais são, portanto, produtos de atividades políticas, que possuem caráter normativo, envolvem alocação de recursos e a relação de diferentes agentes da sociedade civil com o Estado.

Sobre as modalidades de financiamento para a cultura, não se pode deixar de falar em mecenato. Na clássica publicação *Dicionário Crítico de Política Cultural*, Teixeira Coelho, registra o seguinte verbete para a prática, “apoio econômico, por parte de um indivíduo, de uma organização particular ou do Estado, ao produtor cultural, de modo genérico, ou à produção de uma obra cultural em particular” (Coelho, 1997:246). O termo deriva de um nome próprio, Caio Clínio Mecenas, ministro romano durante o império de Augusto César (63 a.C. a 14 d.C.), que realizou um épico trabalho de estímulo e proteção à cultura. Na história da arte e da cultura houveram inúmeros *mecenas*, e após o período romano o mecenato foi mantido através de reis, pela aristocracia, pela burguesia e pela igreja católica. Algumas pessoas ainda confundem o *mecenas* com um comprador de arte, mas sua ação é no fomento e incentivo para que a arte seja criada ou difundida. Um fato marcante na prática, desde Caio Clínio Mecenas, é que o mecenato não se constitui a partir de um interesse único na cultura e na arte. Já com o romano Mecenas, a prática orientava-se por um nítido interesse político, seu propósito ao estimular a arte e a cultura era glorificar o regime de Augusto. Não ocorreram muitas mudanças em prática e ideologia de lá para cá, e o mecenato como é praticado nos dias atuais, sofre críticas de dirigismo e *proveito próprio*. No Brasil a prática já acontece a mais de duzentos anos. Junto com a família real portuguesa vieram, também, os costumes e gostos ditos

civilizados para o país. E além dos gostos e costumes veio também a prática do mecenato, para suprir as necessidades da burguesia.

A política pública para cultura no Brasil, como conhecemos hoje, teve início ainda no século XX a partir da proteção ao patrimônio. Para a socióloga Lucia Lippi Oliveira, “O processo pelo qual se forma um patrimônio é o de colecionar objetos, mantendo-os fora do circuito das atividades econômicas, sujeitos a uma proteção especial e expostos ao olhar dos deuses ou dos homens. O valor destes objetos é determinado pelos mitos e pelas tradições” (Oliveira, 2013:114). A partir de ideias nacionalistas do início do século XX a proteção e defesa dos monumentos históricos no Brasil começaram a ganhar maior visibilidade, e nos anos 1920 foram criadas inspetorias estaduais para salvaguarda dos monumentos históricos na Bahia, em Minas Gerais e Pernambuco. Estas inspetorias estaduais foram pontapés iniciais para a criação, em 1934, do primeiro órgão federal de proteção ao patrimônio, a Inspetoria dos Monumentos Nacionais, no Museu Histórico Nacional - que atuou principalmente na restauração de monumentos históricos na cidade mineira de Ouro Preto⁶. Após a desativação da Inspetoria, em 1937 é criado o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan). Segundo a pesquisadora Lia Calabre, “A instauração de políticas públicas para a cultura só se dá a partir de 1937, no governo Vargas, com a criação do Serviço de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan), do Instituto Nacional do Livro (INL), do Serviço Nacional de Teatro (SNT) e do Instituto Nacional de Cinema Educativo (INCE)” (Calabre, 2005:19). No país, até os anos 1930, os módulos de financiamento eram realizados principalmente pelo Estado, com exceção de alguns poucos representantes da sociedade civil burguesa, e aconteciam de forma desordenada, sem nenhum tipo de normatização ou políticas específicas.

Ainda conforme Lia Calabre, outros fatos foram importantes para o desenho das políticas culturais. São, em 1938 a criação do Conselho Nacional de Cultura, que foi transformado em 1966 no Conselho Federal de Cultura, a criação da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e do Centro Nacional de Referência Cultural, além da criação da Fundação Nacional de Arte (Funarte) e da Fundação Nacional Pró-memória, todas criadas entre 1975 e 1978. Já em 1985 foi criado o Ministério da Cultura, que até então era vinculado à pasta da educação sob autoridade do Ministério da Educação e da Cultura (MEC). Um ano depois a primeira lei federal de proteção e difusão da arte e cultura é instituída, a *Lei nº 7.505 2 de julho de 1986*, conhecida como *Lei Sarney*, em

⁶ A cidade havia sido considerada, desde 1933, a principal relíquia do passado nacional a ser preservada.

homenagem a José Sarney então presidente do Brasil na época. Sarney havia apresentado proposta de lei para a cultura em 1972, em seu primeiro mandato como senador, não conseguindo aprovação, principalmente pela dificuldade de implementação de uma política de parceria público/privada em tempos de ditadura militar, a proposta já apresentava como base estruturante o mecanismo de renúncia fiscal em acordos públicos/privados. Em 1973 tentou ainda mais duas vezes, e em 1980 tentou mais dois projetos similares, que foram arquivados e apontados como inconstitucionais. A *Lei Sarney*, criada então em 1986, foi um marco da instauração de uma sistematização e normatização das políticas culturais, e modelo da relação que norteia, até hoje, a principal forma de financiamento das ações culturais no país; o mecanismo de renúncia fiscal, onde o governo abdica parte do imposto que lhe é devido em favor de patrocínios dirigidos às iniciativas artísticas e culturais. Na *Lei Sarney* os objetos eram julgados por uma comissão do Ministério da Cultura, a partir de critérios chamados de *mérito cultural*. A lei também já concedia às empresas o direito de escolha dos projetos culturais que desejariam patrocinar, o que de cara já estabilizou o dirigismo, alvo até hoje de críticas.

A lei foi extinta em 1990 no governo Fernando Collor, depois de sofrer críticas a brechas em sua redação. Neste mesmo ano o Ministério da Cultura foi também extinto e transformado em Secretaria da Cultura, vinculada à Presidência da República. O governo Collor também extinguiu, de uma única vez pela *Lei 8.029 de 12 de abril de 1990*, a Fundação Nacional de Artes (Funarte), a Fundação Nacional de Artes Cênicas (Fundacen), a Fundação Nacional Pró-memória, Fundação Nacional Pró-Leitura, a Distribuidora de Filmes Embrafilme, entre diversas outras entidades ligadas, ou não, a cultura. Na contramão dos cortes e extinções, foi promulgada no mesmo governo de Collor, em 1991, a nova lei de incentivo à cultura, a *Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991* que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC). A lei, sucessora da *Lei Sarney* no âmbito federal, e mais conhecida como *Lei Rouanet*, foi publicada na gestão de Sérgio Paulo Rouanet na Secretaria de Cultura. A lei configurou um novo mecanismo de fomento às atividades culturais, ainda apoiado na dedução fiscal, modelo que rege até hoje o incentivo federal à cultura. A *Lei Rouanet* ainda inspira e é base para a *Lei do Audiovisual*, e todas as outras leis estaduais e municipais para a cultura, criadas na década de 1990. Em 1992 no governo de Itamar Franco, o Ministério da Cultura foi recriado, assim como várias das entidades, extintas no governo Collor.

Desde a década de 1990 o fomento governamental à cultura é realizado de forma *majoritária* no país por meio da renúncia fiscal, esta disposição do governo em abdicar

de parte do imposto de renda devido por empresas e cidadãos, em favor da criação, divulgação ou proteção da arte e da cultura. Contudo o programa do governo PRONAC tem pouca, ou quase nenhuma aderência de pessoa física, ficando as decisões de patrocínio à cargo das empresas privadas patrocinadoras, que utilizam critérios inerentes aos seus interesses particulares, ainda que os recursos sejam de origem pública com dedução de cem por cento do valor do fomento, em muitos casos. Um efeito negativo deste dirigismo é a utilização dos patrocínios à projetos de entretenimento e lazer, em detrimento dos projetos de natureza social e cultural, objetivos basilares na lei.

No mandato de Fernando Henrique Cardoso houve a regulamentação da *Lei Rouanet*⁷, situação que gerou um ganho considerável em sua agilidade e aplicação. Gerando também uma ligeireza nos processos e um afastamento considerável do poder público em relação aos investimentos em cultura, ficando a cargo das empresas a maior parte das iniciativas de fomento cultural. Este é o modelo de mecenato mais praticado no país desde a *Lei Sarney*, e que além das críticas ao dirigismo, sofre uma crítica à centralidade sul-sudeste dos projetos que captam recursos via PRONAC, onde está uma a maior parte do valor renunciado por ano no país, uma média anual de oitenta por cento dos projetos fomentados via *Lei Rouanet* estão no eixo Rio-São Paulo.⁸

No governo Lula com a gestão de Gilberto Gil no MinC, houve uma reestruturação interna, e as discussões de descentralização e reavaliação das práticas da lei de dedução foram também acaloradas. Em relação à reestruturação interna, houve a criação das: Secretaria de Políticas Culturais, Secretaria da Cidadania e da Diversidade Cultural, Secretaria do Audiovisual, Secretaria de Economia Criativa, Secretaria de Articulação Institucional e a Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (SEFIC), que é responsável por planejar, coordenar e supervisionar a operacionalização do PRONAC. Cada Secretaria atua em suas respectivas competências e contribui para a elaboração e implementação das ações do Ministério, com o objetivo de garantir o acesso da população às políticas e bens culturais. Outras importantes reestruturações aconteceram no mandato de Gil na cultura; foram implementados programas e projetos de alcance nacional, a ampliação das representações regionais, a criação das Câmaras Setoriais de Cultura, a realização da 1º e 2º Conferência Nacional de Cultura, a instalação do Conselho Nacional

⁷ A partir da Lei nº 9.874 de 23 de novembro de 1999.

⁸ Dados do IBGE e do Ipea.

de Políticas Culturais, o início da implementação do Sistema Nacional de Cultura, e a finalização do processo para implementação do Plano Nacional de Cultura. Conferências, conselhos, representações, programas, o plano e o sistema, organizados durante o primeiro mandato de Gil, e no segundo mandato de Gil, também conhecido como *gestão Gil/Juca*, onde Gil dividiu a pasta, durante o segundo mandato de Lula, com o atual Ministro da Cultura, Juca Ferreira⁹.

O ministro voltou em 2015 a comandar a pasta, e logo de sua chegada declarou que o Ministério perdeu consistência no primeiro mandato da presidente Dilma Rousseff, e demonstrou-se inclinado a uma reformulação na *Lei Rouanet*, modalidade de financiamento mais utilizada em projetos artísticos e culturais no Brasil. Em entrevista para o jornal *O Globo*¹⁰ Juca Ferreira mencionou que uma das alternativas seria rever o mecanismo de dedução. A renúncia fiscal ainda se mantém, mas a dedução não deve ser mais em cem por cento, afirma. Na proposta do ministro o teto da renúncia fica em oitenta por cento e os outros vinte por cento restante seriam depositados em conta do Fundo Nacional de Cultura (FNC), que por sua vez criaria os mecanismos de avaliação para a contemplação de projetos, e seriam escolhidos por comissão do Ministério. Objetivando um desenho de distribuição mais justa em relação à diversidade de linguagens, e que seja capaz de financiar a cultura em todo o território nacional.¹¹ Nada é concreto e nem realidade, são ainda hipóteses e especulações da nova gestão.

Em termos práticos para participar do programa (PRONAC) o proponente¹² deve cadastrar-se previamente no Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (SALIC), no site do MinC, onde pessoas físicas e jurídicas podem cadastrar-se para submeter projetos artísticos e culturais ao PRONAC. O cadastro deve ser aprovado por comissão especializada, e só então o proponente pode submeter um ou mais projetos na lei. A avaliação dos projetos é feita pela Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC). Após o projeto ser aprovado, ele recebe um número de cadastro no PRONAC, e

⁹ Juca Ferreira já havia comandado a pasta da cultura, de 2008 quando da saída voluntária de Gilberto Gil, até o final do governo Lula em 2010.

¹⁰ Publicação de 06 de fevereiro de 2015.

¹¹ Informações contidas em entrevista no jornal O Globo / <http://oglobo.globo.com/cultura/juca-ferreira-abre-fogo-contra-lei-rouanet-15258675> (Acessado em 01/05/2015).

¹² Pessoa responsável pelo projeto junto ao Ministério, seja o artista, o produtor de cultura, ou o gestor cultural.

a aprovação é publicada no Diário Oficial da União (DOU). A partir de então o projeto se torna elegível ao patrocínio via renúncia fiscal.

O FTB é um projeto que teve em mais de noventa por cento de suas edições o incentivo via renúncia fiscal com dedução de cem por cento. A Petrobras é a patrocinadora de maior expressão do festival desde sua 7^o edição em 2008, e o incentivo é anualmente discutido desde então. O festival se encaixa nas políticas de responsabilidade social da empresa, que tem como compromisso a diversidade, os direitos humanos e o investimento social sustentável.

Outras discussões estão ainda imbricadas às políticas para a cultura e devem ser lembradas na pesquisa, a questão dos *direitos culturais* e da *cidadania cultural* são assuntos de base para a estruturação das políticas, e estão em voga mais especialmente a partir da gestão de Gilberto Gil, seguem hoje como bandeiras do MinC. As transformações sociais ocorridas desde o mecenato praticado no século XIX até hoje, impactaram não só o conceito de cultura, mas também a todo o campo cultural. Os governos e os organismos nacionais e internacionais estão dedicando especial atenção ao tema da cultura, e uma série de instrumentos normativos vêm sendo implementados nas últimas décadas no país, a exemplo das convenções internacionais, declarações, leis e programas políticos para a cultura, que tem por finalidade regulamentar ações e práticas que desenvolvam o campo cultural.

O panorama da cultura no país sofreu alterações contundentes a partir dos marcos legais implementados ao longo das duas últimas décadas. A construção da Conferência Nacional de Cultura (CNC), do Sistema Nacional de Cultura (SNC) com o Plano Nacional de Cultura (PNC) e as Metas do Plano, são marcos emblemáticos deste processo de transformação do quadro, que exige mudanças nos níveis federal, estadual e municipal. Implicando a constituição de conselhos, colegiados, fundos e outros dispositivos, que ampliam a institucionalidade da cultura. Iniciativas que aproximam a sociedade civil e grupos de diversas áreas culturais às atividades parlamentares que dizem respeito a cultura. Ocorre hoje, em nível mundial, um processo de valorização cada vez maior do papel da cultura nas sociedades em um mundo globalizado. Os processos culturais estão sendo considerados importantes e o Estado, por meio do Ministério, tem proposto uma política de reconhecimento cultural de categorias sociais amplas, inclusive as historicamente discriminadas, são exemplos as políticas para a cultura popular e urbana, as premiações e fomentos direcionados exclusivamente à grupos sociais, como negros, mulheres, população indígena, população cigana, quilombola, entre outros. Além

dos projetos de cotas e projetos como o Cultura Viva¹³, programa de governo que tem perenidade independente da alternância de gestão do Ministério. Em termos gerais, a cidadania e os direitos culturais partem da ideia central de que todo o cidadão tem o direito de produzir e usufruir cultura, e também de participar da definição de seus contornos a nível governamental.

1.2 O gestor e a gestão cultural no Brasil

A ampliação do debate sobre as políticas culturais nas duas últimas décadas reverberou na discussão sobre a organização profissional no sistema cultural. Houve o acaloramento do debate, também, em torno das práticas e contornos profissionais daqueles que trabalham para a realização dos projetos. Toda esta expansão do setor cultural, ocorrida nos últimos anos, provocou o surgimento de novos parâmetros para o trabalho no campo. O que antes era uma organização calcada no amadorismo e improvisado nos processos de produção e gestão, baseada *somente* no conhecimento empírico, hoje apresenta práticas sistematizadas. A informalidade foi característica na gestão de projetos culturais até meados do século XX no Brasil, contudo os contornos têm mudado e o empirismo, apesar de ter sua função e importância no sistema, já deixa de ser o *único* caminho de organização e gestão. Nos projetos culturais setores como a gestão, o planejamento, a organização e a administração financeira já começam a ser dirigidos por profissionais qualificados e capacitados para as atividades exigidas. A criação de cursos formais de graduação e pós-graduação em produção cultural nos últimos vinte anos no Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo, Pernambuco e Rio Grande do Sul também foi um avanço considerável para a profissionalização do setor, e conseqüentemente vem contribuindo para a definição de contornos mais expressivos às diretrizes de atuação no campo. Os profissionais que trabalham na organização da cultura, em sua maioria, já entendem a expansão do setor e a necessidade de ampliação de suas próprias habilidades, conhecimentos e técnicas, para atuar no meio. Segundo o autor da extensa publicação, *O Avesso da Cena – Notas Sobre Produção e Gestão Cultural*, Romulo Avelar, “O segmento cultural, na visão atual, precisa apropriar-se de conceitos e técnicas de outras

¹³ O programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania - Cultura Viva, foi regulamentado em 2005 e surgiu para estimular e fortalecer a rede de criação e gestão cultural no país, tendo como base os Pontos de Cultura. Em 2014 foi sancionada a *Lei nº 13.018*, a *Lei Cultura Viva*, que o transformou em uma política do Estado Brasileiro, dando perenidade às ações do programa, independente das alternâncias de gestão na administração pública. (Fonte: <http://www.cultura.gov.br/cultura-viva1>)

cadeiras, como o direito, a administração, o marketing, a comunicação, história e filosofia” (Avelar, 2010:23). As antigas práticas baseadas no empirismo e na experimentação já não se sustentam mais no mercado atual. E diante das pressões e avanço do mercado, o trabalho dos gestores e produtores culturais vem ganhando novos contornos em relação à especialização, técnica e eficiência.

Muitas são as definições e sinônimos de gestão abordada por pesquisadores e autores no campo da cultura. Termos como mediação, administração, agenciamento, animação, intermediação cultural, entre outros, se confundem e se alocam em terrenos de estudo ainda relativamente novos no Brasil - o dos profissionais da organização da cultura, e o das políticas culturais; assuntos que vêm caminhando no Brasil de forma mais efetiva e consistente a partir da década de 1980. A palavra gestor está relacionada com àquele que gere, dirige e/ou administra serviços, bens ou negócios. Nesta pesquisa vale o caminho mais abrangente da definição do gestor e da gestão cultural, onde se permutam e se completam os processos de mediação, administração, agenciamento, animação e intermediação cultural.

Alguns dos termos relacionados à gestão cultural foram definidos pelo professor José Teixeira Coelho, no *Dicionário crítico de política cultural*:

Agente Cultural: Aquele que, sem ser necessariamente um produtor cultural ele mesmo, envolve-se com a administração das artes e da cultura, criando as condições para que outros criem ou inventem seus próprios fins culturais. Atua, mais frequentemente, embora não exclusivamente, na área da difusão, portanto mais junto ao público do que o produtor cultural. (...) faz enfim a ponte entre a produção cultural e seus possíveis públicos. (Coelho, 1997, p. 41)

Mediador Cultural: Todo aquele que exerce atividades de aproximação entre indivíduos ou grupos de indivíduos e as obras de cultura. Seu uso generalizou-se ao longo da década de 80, ao apresentar-se como versão contemporânea atualizada dos anteriores animador cultural e agente cultural. Na realidade, estes são espécies do gênero mediador. (Coelho, 1997, p. 248)

Administrador cultural: profissional que atua como mediador entre o produtor cultural, o público, o Estado e o empresário cultural ou

incentivador (em qualquer combinação de duas dessas quatro figuras ou entre as quatro simultaneamente). Administrador cultural confunde-se em parte com o agente cultural (...) mas, à diferença deste, encarrega-se de atividades mais propriamente administrativas. (Coelho, 1997, p. 38)

Intermediação cultural: Há uma tendência para considerar intermediação e mediação cultural como expressões sinônimas. Se num sentido frouxo é possível admitir essa identidade, em termos específicos deve-se notar que o termo intermediação tem forte conotação economicista e aplica-se com mais propriedade àqueles casos em que a operação designada tem os traços das operações que se registram no campo das trocas econômicas - implicando não apenas o significado de processo pelo qual um bem é aproximado do consumidor como também o sentido de especulação. (Coelho, 1997, p. 221)

A partir das definições levantadas pelo professor Teixeira Coelho no ano de 1997, já fica clara a complexidade do campo, e das categorizações e características dos diferentes profissionais envolvidos com o meio no Brasil. Na perspectiva desta pesquisa, a através da análise dos dados, foi observado que o gestor cultural, no caso do FTB, exerce funções de todos estes profissionais relacionados pelo professor Teixeira Coelho.

Uma década depois, em 2008, o professor e pesquisador do CNPQ¹⁴ Albino Rubim, levanta uma importante questão relacionada a definição do gestor cultural, ressaltando a diferença de ação do profissional em projetos continuados e projetos pontuais. Nesse campo, outra configuração se confunde, a do gestor e a do produtor cultural. Albino Rubim desenha a diferença de atuação entre os dois profissionais da seguinte forma:

[o autor] vê o gestor não como aquele que formula ou implementa diretrizes culturais, mas como o profissional que está à frente de projetos permanentes de cultura. O produtor cultural, por seu lado,

¹⁴ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

organizaria projetos específicos e descontinuados no tempo, dentro ou fora da esfera governamental. (...) E isso teria ocorrido no Brasil porque aqui o Estado se ausentou de fomentar a gestão cultural. No lugar, entrou em cena a lei de incentivo cultural, para a qual o produtor é o agente pedido. (...) O produtor, no contexto *único* das leis de incentivo, substituiu a ideia do gestor porque a cultura teria passado a ser vista como produto de mercado, obedecendo a suas flutuações. (...) Deve haver uma política cultural a organizar a produção brasileira. (Revista Observatório Itaú Cultural n° 06, 2008:10 e 11).

E para a especialista em planejamento e gestão cultural Maria Helena Cunha,

A discussão em torno da terminologia pertinente à gestão cultural ainda é muito recente. Isso significa que definições precisas, que permitem condições de comparação e análise para um maior aprofundamento sobre a conceituação da expressão gestão cultural, são escassas mesmo entre aqueles que já atuam há bastante tempo como profissionais da cultura. (...) Clareza sobre o fazer profissional não é algo simples de ser processado (...), pois essa profissão ainda se encontra em processo de constituição. (Cunha, 2005:102 e 103)

Com esta breve abordagem do panorama articulado pelos professores Teixeira Coelho e Albino Rubim, e pela gestora cultural Maria Helena Cunha, pode-se entender a complexidade e abrangência dos processos que envolvem a *práxis* e a profissionalização do gestor cultural. Nesta pesquisa, e como exemplo a análise da gestão do FTB, compreende-se o processo de gestão como um todo que perpassa as esferas de ações já citadas. Cabe à gestão, na perspectiva do festival, a otimização do funcionamento do projeto como um todo abrangente. O gestor, através da tomada de decisões e escolha de conceitos, com a finalidade de guiar o desenvolvimento pleno do projeto, busca atender aos interesses tanto do projeto e seu funcionamento, como dos colaboradores, dos artistas, do público e de todos os envolvidos no processo.

O gestor vem, cada vez mais, compreendendo os processos abrangentes em que está inserido, sabe que suas metas vão muito além da supervisão das atividades e das pessoas. O profissional começa a entender a abrangência do campo, e a necessidade dos saberes diversos, a partir dos quais pode conduzir ações e oportunidades diversas que constituem o entorno de seus projetos. O gestor deve desenvolver planos estratégicos e operacionais, estabelecer regras e políticas internas e, implementar e coordenar a execução dos planos e metas, e a provocação e propagação cultural para, e por meio dos diferentes atores sociais envolvidos no processo. No caso do FTB, como é um festival de alcance e circulação nacionais, o gestor transita pelo território nacional articulando e produzindo reflexões para o campo da cultura. Nessa perspectiva a relação intrínseca entre mediação, atuação, participação e envolvimento, permeiam as ações do gestor cultural e, para tanto, o profissional precisa desenvolver competências como conhecimentos específicos, habilidades, poder de julgamento e atitude pró ativa. Ações e conceitos a partir dos quais o gestor desenvolve valores e filosofias que norteiam seus princípios de ação.

A autora Fernanda Siqueira Neves, administradora com especialização em gestão estratégica, categorizou as habilidades necessárias para o gestor; e na abordagem desta pesquisa a proposta definida pela autora dialoga harmonicamente com o desenho transversal da atuação do gestor cultural no FTB. Segundo a autora, as habilidades do gestor, são definidas em três categorias:

Habilidade técnicas que consistem em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em seus conhecimentos e experiência profissional. (...) As *habilidades humanas* consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas e, por intermédio delas, saber comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz. (...) As *habilidades conceituais* consistem na capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que o administrador faça abstrações e desenvolva filosofias, valores e princípios de ação. (Neves, 2012:238)

O gestor precisa ter a capacidade de visualizar, entender e transformar problemas, oportunidades e demandas de todos os envolvidos no projeto, sejam patrocinadores, beneficiários, atores, parceiros ou executores. Clareza e objetividade devem permear a forma como o gestor comunica e justifica o projeto, e como transmite aquilo que idealizou realizar, tanto para a equipe, quanto para os possíveis patrocinadores, parceiros e apoiadores, e para os meios de comunicação e publicidade. No FTB um ponto que chamou a atenção da pesquisadora foi a facilidade, desenvoltura e paixão com que o gestor se refere ao festival, sempre e em qualquer tipo de situação vivenciada ou acompanhada pela pesquisadora, os contornos, contexto e paixão foram os mesmos.

As atividades projetadas devem ser realizadas com a máxima carga de assertividade possível, para isso o gestor deve ter a capacidade de planejar e identificar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para a plena realização de cada uma das atividades do projeto. E ainda a importante necessidade de agregar parcerias e gerar desdobramentos que apontem para a sua sustentabilidade e a continuidade. Aqui entra outra lacuna na política cultural no Brasil, na qual o FTB é uma das exceções. No país a ocorrência de projetos continuados não é comum, a perenidade é para poucos projetos no país. E este é um ponto importante da pesquisa, o fato do FTB ser um projeto de continuidade anual, com um histórico de 16 anos de realização e 17 edições apresentadas. São poucos os projetos de festivais de teatro, alguns já mencionados nesta pesquisa, que mantiveram esta perenidade e histórico. Portanto o gestor precisa ainda ser um profissional com facilidade de estratégia, analisando o passado para lidar com o presente e projetar o futuro, articulando o desenvolvimento do projeto. Nesta questão outro ponto do FTB foi observado em pesquisa, o gestor no mesmo ano realiza a edição já planejando e iniciando ações para a edição do ano seguinte. Em entrevista para o projeto o gestor chegou a mencionar que quando da visita do pessoal da Petrobras para prestigiar e avaliar o evento, já se iniciam as conversas para a edição do ano seguinte. É um processo contínuo e gradual, que articula o passado, o presente e o futuro do festival.

O gestor cultural precisa ter visão e compreensão das diferentes áreas interligadas, assertividade na tomada de decisões, e uma escolha frutífera de sua equipe de trabalho. Ele precisa dominar o processo em todas as suas ações, conhecer os programas de cultura, as políticas e os conceitos em voga, e estar atento às iniciativas de instituições públicas e privadas no setor. E sim, o gestor lida com todos estes braços, então enquanto melhor cercado por uma equipe de trabalho qualificada e com um quantitativo ideal de profissionais, melhor será a execução e menos conflituosos os processos de

gestão. Vale aqui dizer que o trabalho do gestor cultural é muito diferente do *glamour* que muitos acreditam, na realidade envolve uma carga horária de trabalho exaustiva, com surpresas e meandros pelo caminho.

A gestão articula uma ação baseada em saberes, experiência acumulada, capacidade de projetar ações e um olhar sempre atento ao processo como um corpo só. Uma complexidade de habilidades e saberes que, juntas, formam a *expertise* necessária para o campo. E com o mesmo ainda em formação, atualmente no Brasil parece evidente a necessidade de ampliação da discussão sobre a *práxis* e a profissionalização da gestão cultural nas esferas nacional, estadual e municipal, com a expectativa de implementar políticas culturais integradas, e um programa consistente de formação do profissional no campo da gestão cultural¹⁵. Que compreenda a importância e os desafios de pensar na formação capacitada do gestor de cultura, suas necessidades, práticas e ações. Localizando a questão da profissionalização e da formação do gestor no atual contexto brasileiro, a pesquisadora Maria Helena comenta,

(...) para a realidade brasileira, podemos considerar que, praticamente, não temos uma política clara e objetiva de política de formação de gestão cultural, seja pública ou privada. Assistimos a ações esporádicas e não sistêmicas de iniciativas de formação local ou regional e não uma política específica que direcione, minimamente, os parâmetros formativos para o setor. Embora ações de formação para a área venham sendo realizadas há mais de dez anos consecutivos, são experiências localizadas e sem um formato sistêmico de caráter nacional. (CUNHA, Maria Helena. 2011:41)

Sobre esta fala da gestora cultural, de 2011, um adendo é importante pois um avanço já pode ser apontado, de 2011 para 2015. A pesquisadora trabalhou diretamente em uma das ações proposta por uma das *Metas do Plano* (PNC) que estabelece que “Gestores de cultura e conselheiros [devem ser] capacitados em cursos promovidos ou certificados pelo

¹⁵ Em relação às políticas para o setor vale um adendo sobre os novos contornos desenhados, principalmente a partir da gestão Gilberto Gil/Juca, no MinC. A partir do Plano Nacional de Cultura (PNC) uma das metas (até 2020) é qualificar, através de cursos direcionados, gestores culturais dos estados, cidades e municípios de todas as regiões do país.

Ministério da Cultura em 100% das Unidades da Federação (UFs) e 30% dos municípios, dentre os quais, 100% dos que possuem mais de 100 mil habitantes” (Meta 36, In: <http://pnc.culturadigital.br/tema/gestao-publica-da-cultura/> acessado em 21/04/2015). A pesquisadora foi *professora pedagoga* do *Curso de Formação de Gestores Culturais do Centro-Oeste* do Ministério da Cultura em parceria com a Universidade de Brasília, para a formação de gestores culturais no processo de implementação e consolidação do Sistema Nacional de Cultura (SNC). O curso aconteceu de julho de 2014 a março de 2015.

Sobre a influência do Estado nas lacunas abertas da gestão cultural no Brasil, o professor Albino Rubim afirma que,

Apesar de ser possível falar em políticas culturais no Brasil, desde os anos 30, com base nos experimentos de Mário de Andrade e Gustavo Capanema, não se pode afirmar o desenvolvimento de uma tradição de atenção e mesmo de formação na área da gestão cultural. Esse descuido das políticas culturais inibiu a valorização da gestão, seu reconhecimento e consequente circulação entre nós da noção de gestão cultural. (Rubim, 2007:18)

O professor Rubim atribui esta lacuna na gestão cultural brasileira devido, também, a forte presença das leis de incentivo no cenário cultural do Brasil, presença esta que a longo prazo determinou a prevalência dos interesses e contornos do mercado sobre a própria responsabilidade do Estado na organização do setor cultural, como já comentado nesta pesquisa,

Não só a predominância da noção de produção cultural sobre a de gestão cultural pode começar a ser elucidada, como, simultaneamente, a discussão faz emergir os graves sintomas associados a tal dominância. Dentre eles, podem ser citados: a ausência, no país, de políticas culturais visando qualificar a organização da cultura, inclusive atenta à formação profissional na área; a omissão do Estado na conformação de políticas culturais; e a hegemonia do mercado como regulador na cultura do Brasil, em particular entre 1986 a 2002. (Rubim, 2007:19)

O conflito entre os contornos e práticas de atuação dos produtores e gestores culturais é uma discussão que divide também os atores do campo. Alguns dizem que é mais uma questão de nomenclatura, do que de diferenças pontuais ou de habilidades distintas. Outros relacionam o gestor cultural somente às esferas públicas e governamentais. Já outros demais apresentam definições e diferenças pontuais e claras entre os dois tipos de profissionais.¹⁶ E esta discrepância na compreensão dos contornos e práticas profissionais entre o produtor e o gestor, até mesmo para aqueles que estão inseridos no campo, reflete a carência de diretrizes para o setor.

Algumas lacunas no campo da gestão foram apontadas pelos autores, como a falta de profissionalismo e despreparo dos profissionais envolvidos, em especial gestores e produtores, a falta de preparo na elaboração de projetos bem modelados e convincentes, a dificuldade em transformar boas ideias em projetos bem desenhados, a falta de adequação e pertinência na apresentação de projetos ao pleito de patrocínios, a falta de visão mercadológica, a dificuldade de apresentar ao patrocinador os retornos e oportunidades de divulgação da marca e/ou instituição (contrapartidas), a falta de percepção do mercado já existente na escolha das empresas e instituições para o possível patrocínio¹⁷, a dificuldade em elaborar o planejamento de tempo real e necessário, e a apresentação de projetos de caráter imediato, sem levar em conta todo o processo burocrático e o tempo que se leva para captar os recursos necessários.

Na última década o desenho da gestão cultural no Brasil, e seus processos de profissionalização têm sido desenvolvidos e apurados mais e mais. Para Avelar, “de lá para cá [fala sobre os anos 1990], ampliaram-se os debates em torno do tema e multiplicaram-se as oportunidades de formação e aperfeiçoamento dos empreendedores culturais, em vários estados brasileiros. O próprio amadurecimento do setor permite intuir que a imagem dos profissionais da área esteja se depurando com o tempo” (Avelar, 2010:67).

O gestor, na perspectiva abrangente desta pesquisa, precisa dominar ferramentas da gestão administrativa, mas também precisa ter sensibilidade para o trabalho com a

¹⁶ Dados retirados de entrevistas dispersas de produtores e gestores culturais, no livro *O Avesso da Cena*. (Avelar, 2010).

¹⁷ As empresas que apoiam projetos de cunho cultural, em sua maioria, apresentam em suas políticas de marketing a escolha do segmento(s) culturais aptos ao patrocínio. Muitos gestores não fazem esta simples pesquisa, e nem ao menos avaliam projetos anteriormente patrocinados por uma determinada empresa antes da apresentação de projetos ao patrocínio ou apoio. Assim perdem tempo e energia buscando parcerias que não serão frutíferas e perdendo oportunidade de encontrar o patrocinador/apoiador ideal para o seu projeto.

cultura, e este é um fator decisório para um caminho pleno no trabalho. O prazer em trabalhar com a cultura constitui a real verve e dá sentido ao trabalho do profissional, em especial no segmento artístico, analisado nesta pesquisa.

O próximo capítulo apresenta uma síntese de festivais de teatro realizados no Brasil e em especial o Festival do Teatro Brasileiro (FTB), objeto de análise neste estudo.

CAPÍTULO 2 – Festivais de teatro no Brasil e o Festival do Teatro Brasileiro

2.1 Alguns exemplos

Festival é uma festa, uma celebração. Com diferentes formas e fins, na cultura e na religião é realizado para celebrações em âmbitos privados e coletivos. Em todas as suas formas e atuações os festivais além de celebrar, unem e reforçam laços entre pessoas e pessoas, pessoas e crenças, e pessoas e ideais.

Seja no âmbito cultural e/ou religioso as celebrações são manifestações que já ocorriam na antiguidade. Na Grécia Antiga as celebrações anuais aos deuses, em especial à *Dionísio, deus do vinho e das celebrações* e um dos mais importantes deuses da mitologia grega, já costumavam apresentar manifestações das artes dramáticas, primeiro com os ditirambos¹⁸, que evoluíram posteriormente para dramas e comédias.

Para Patrice Pavis, “Deste acontecimento tradicional [celebrações aos deuses], o festival conservou uma certa solenidade na celebração, um caráter excepcional e pontual” (Pavis, 2008:166). Os festivais culturais promovem uma celebração da arte, e não só das artes cênicas, mas da música e de outros segmentos artísticos.

Já Rômulo Avelar define os festivais como,

Eventos de caráter periódico, realizados com o intuito de promover o encontro de profissionais na área cultural e apresentações de artistas e grupos. Alguns festivais destinam-se também à formação cultural, à experimentação artística e à reflexão, assim como à promoção turística dos locais onde são realizados. E podem ter caráter competitivo, ou não. (Avelar, 2010:312)

A periodicidade e continuação também são aspectos relevantes e definitivos para a estabilização de um projeto como festival. Muitos dos festivais brasileiros começaram suas realizações com pequenas, mas significativas mostras regionais, e foram evoluindo a cada realização, potencializando suas ações a cada ano. Assim como o FTB que iniciou sua história com outra alcunha, chamado de *Mostra do Teatro Baiano*. A

¹⁸ O ditirambo era um canto coral de caráter apaixonado (alegre ou sombrio) constituído de uma parte narrativa, recitada pelo cantor principal ou corifeu e a outra parte era composta pelo coral. O ditirambo evoluiu para um diálogo, resultando na tragédia.

mostra tinha a programação composta por espetáculos soteropolitanos apresentando-se em Brasília, sem a idealização *inicial* de se tornar este festival de circulação e intercâmbio nacionais, como é hoje em dia, apresentando não somente *cenais* baianas, mas diversas *cenais* brasileiras em diferentes *estados* do país.

Outra característica marcante e presente em todos os festivais avaliados nesta pesquisa é a questão da territorialidade. Os festivais de teatro com estabilidade e duração no Brasil ocorrem, geralmente, em uma localidade específica, uma cidade ou região que centraliza e recebe espetáculos de outros locais.

Neste ponto o FTB se distingue, pois ele não ocorre todos os anos em um mesmo local, mas leva espetáculos de uma região para outros estados do país a cada edição. Propondo intercâmbios e trocas pontuais desde as suas primeiras edições. Mesmo enquanto ainda era mostra, apresentou uma proposta inicial singular de intercâmbio estadual para as artes cênicas, na ocasião o intercâmbio Bahia/Brasília.

A periodicidade e a territorialidade dos festivais de artes cênicas em geral potencializam o sentimento de pertencimento entre as comunidades que são envolvidas, eles avivam a cultura na região onde são realizados e agregam possibilidades para o turismo, gerando impactos positivos também na economia local.

Desde o século passado são realizados conhecidos festivais em celebração as artes cênicas em todas as regiões do país. O mais antigo e um dos maiores festivais de teatro que se tem registro no Brasil é o *Festival Internacional de Londrina* (FILO), que recebe na cidade paranaense há 47 anos espetáculos nacionais e internacionais de diferentes localidades e regiões. O FILO acontece anualmente e tem grande alcance e visibilidade¹⁹. O festival é considerado hoje patrimônio cultural da cidade, do estado e do teatro brasileiro, sendo uma realização conjunta da Associação dos Amigos da Educação e Cultura Norte do Paraná (AMEN) e da Universidade Estadual de Londrina (UEL) com patrocínios diversos, como o da Petrobras.

Outro festival bastante antigo e conceituado no Brasil é o *Festival de Teatro de Curitiba*, que realizou em 2015 sua 24ª edição, reunindo mais de 200 mil espectadores em mais de 400 espetáculos nacionais e internacionais. Este festival também conta com patrocínio e apoio de diversas instituições e órgãos públicos, e realiza ações paralelas como exposições e debates de assuntos relacionados à arte e a cultura.

¹⁹ Como a circulação de 45 diferentes grupos cênicos, nacionais e internacionais, apresentando na cidade, como aconteceu na edição de 2013.

Assim como o FILO em Londrina, o *Festival Internacional de Teatro de São José do Rio Preto*, criado nos anos 1960, foi outro festival internacional que se estabilizou no interior do país. Em 2014 comemorou 45 anos de realizações com um currículo de 41 edições, sendo dez delas no formato de festival internacional. E como o FILO, é um dos projetos patrocinados pela Petrobras em difusão em artes cênicas do *Programa Petrobras Cultural*.²⁰

Também no sul do país, o *Porto Alegre em Cena - Festival Internacional de Artes Cênicas* que é um projeto com estabilidade de 21 anos, realizado pela Secretaria Municipal de Cultura de Porto Alegre com diferentes e várias parcerias a cada edição. O festival costuma apresentar espetáculos de artistas renomados no cenário artístico, e tem um braço interessante que é uma *mostra competitiva* para grupos locais, com 10 premiações ao final.

Na capital federal, o *Cena Contemporânea, Festival Internacional de Teatro de Brasília*, comemora 20 anos em 2015. Já no Nordeste são vários os festivais, como o *Festival Internacional de Artes Cênicas da Bahia*, que acontece em Salvador desde 2008.

Existem várias outras iniciativas de instituições que promovem festivais em artes cênicas como mostras e festivais que acontecem no âmbito universitário e apresentam anualmente centenas de espetáculos por todo o país, aquecendo o setor. Assim como projetos de instituições autopatrocinadoras, como o *Centro Cultural Banco do Brasil* que apresenta a *Mostra Internacional de Teatro – MIT* há quase dez anos em seus Centros Culturais (CCBB) de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.²¹

O FTB gira exatamente no sentido oposto dos demais festivais brasileiros citados, proporcionando um destaque maior não para o local que recebe os espetáculos, mas sim para o *estado* de origem deles. A territorialidade se mantém, mas no caso deste projeto, de uma maneira circulante. A cada edição do projeto um recorte da *cena* de um *estado* é apresentado para outros dois ou mais *estados* da Federação, promovendo um movimento de circulação e de diferentes intercâmbios no país.

Ao longo da elaboração desta proposta de dissertação não foram encontrados dados no Brasil de outro festival com conceito de circulação e intercâmbio semelhante ao

²⁰ O Programa Petrobras Cultural é o projeto de cultura da empresa, ele é transversal e integra iniciativas em cinema, literatura, artes cênicas, música, artes visuais, patrimônio edificado e imaterial, ações relacionadas à cultura digital e à educação para as artes. A Petrobrás é uma das empresas que mais incentiva a cultura, por meio da renúncia fiscal no país.

²¹ Além destes, outros importantes e duradouros festivais nacionais e internacionais ocorrem com regularidade em cidades no Brasil.

que o FTB propõe. Dado que valida, na opinião da pesquisadora, o adjetivo de singular atribuído ao festival²².

Indiferente da iniciativa, do local e da envergadura do festival os espetáculos cênicos atraem e seduzem o público com sua forma própria de contar histórias, não só com palavras, mas com gestos, sons, cores e formas, reunindo nos festivais milhares de pessoas interessadas em consumir, pensar e debater esta arte da representação, todos os anos, nos quatro cantos do mundo. E os festivais de teatro, imbuídos da celebração às artes cênicas, apresentam semelhanças e algumas características em comum.

2.2 Características comuns em diferentes festivais

Independente da envergadura e do alcance do festival, algumas características em comum podem ser encontradas em muitos deles, em maior ou menor escalas. Como por exemplo, a realização de ações paralelas às apresentações dos espetáculos cênicos, que agrega valor à festividade ao passo que seduz e atrai agentes econômicos para parcerias e patrocínios.

Estes aspectos sociais e formativos que os festivais incorporaram foram potencializados muito pelas demandas dos próprios patrocinadores. Os editais e premiações públicas e privadas no Brasil apresentam como pré-requisito para a concorrência a realização de contrapartidas sociais como democratização de acesso, descentralização, acessibilidade, capacitação profissional, formação educativa, entre outras linhas de ações.

As contrapartidas sociais são diferentes da exibição de marcas publicitárias e agradecimentos ao(s) patrocinador(es) que muitas vezes são chamadas de contrapartidas, e apesar do caráter também obrigatório, são consideradas por alguns como *direitos* do patrocinador, ou ainda mais, uma forma de agradecimento ao patrocínio. O mais comum, neste caso, é a exposição da logomarca do(s) patrocinador(es) nos materiais gráficos e promocionais do projeto, como cartaz, filipeta, programa; além de agradecimentos ao vivo durante a realização do evento, ou outras formas criadas para a divulgação da marca do patrocinador, o que não é contrapartida.

Da etapa de pré-produção à etapa de prestação de contas final de um festival de artes cênicas existem habilidades e demandas, comuns a todos os grandes eventos.

²² O adjetivo singular é sempre atribuído ao festival pelo seu gestor/idealizador, e hoje tornou-se um *conceito-chave* para o FTB.

No campo cênico os processos de produção têm as suas próprias especificidades, e apesar de cada festival possuir uma forma de percorrer, os caminhos administrativos e práticos são bastante comuns. Também é comum a todos os festivais o planejamento de captação e patrocínio, seja por incentivo do Estado ou iniciativa privada; e na maioria das vezes em se tratando de festivais, a união dos dois.

Todos os projetos de festivais de maior envergadura no país são arcados com patrocínios e apoios, cada qual com sua fórmula e montante, mas todos com este denominador comum, necessitam de recursos para sua realização e sustentabilidade do ponto de vista econômico. Não quer dizer que todos os projetos sigam uma mesma fórmula, mas sim que eles possuem definições comuns do *o que fazer, porque fazer, e como fazer* no momento de captação de recursos. Em comum também são os tipos de profissionais envolvidos, práticas de produção, além dos modelos organizacionais e modalidades de financiamentos.

Em relação as contrapartidas sociais realizadas pela maioria dos projetos fomentados a partir da renúncia fiscal, o FTB apresenta um destaque interessante e um desenvolvimento não só quantitativo, mas qualitativo. O projeto investiu na ação com a contratação de uma coordenadoria pedagógica, que a cada ano monta uma equipe numerosa de arte-educadores que coordenam uma ação com três momentos distintos, detalhados na sequência desta pesquisa.

2.3 Os modelos organizacionais nos festivais de teatro

O que muitos festivais têm em comum são ainda os modelos e as fórmulas de organização. Mesmo em festivais de diferentes segmentos artísticos, os contornos de planejamento e produção são semelhantes.²³ Da etapa de modelagem, instância primeira e *sine qua non* de um projeto, onde são ordenadas as etapas e divisões cronológicas daquilo que se pretende executar; até a finalização e prestação de contas, muitos são os processos, equipes, demandas e ações de um festival.

Os caminhos administrativos, a gestão e as fórmulas de financiamento definem o percurso, assertivo ou tortuoso, na realização de um festival. Mas apesar de modelos de

²³ É importante deixar claro que nesta pesquisa fala-se em festivais de teatro, de artes cênicas.

gestão parecidos, cada projeto e segmento artístico apresentam contornos e especificidades próprias da linguagem e do tipo.

Nesta pesquisa o gestor é o profissional analisado em pormenores dentro da teia de profissionais que o festival propõe. Serão avaliados os meios que ele utiliza para programar, organizar, implementar e controlar as ações planejadas a cada edição do projeto. No FTB o gestor coordena e dirige todas as etapas do projeto: a modelagem, a administração e a avaliação.

Da modelagem do projeto resulta um documento que informa sobre o produto que se pretende gerar, que também deve informar as atividades e os recursos de forma ordenada em cada uma das etapas, do início ao final do projeto.

Segundo o professor Hermano Roberto Thiry-Cherques, sobre as técnicas de modelagem em projetos culturais,

A modelagem tem como escopo a preparação para as outras etapas. Um projeto estará bem modelado se e quando for administrável e passível de avaliação. Isto é, se e quando forem expostas claramente as atividades a serem desenvolvidas, os objetivos a serem alcançados, o tempo e os recursos requeridos, bem como indicadas as condições de gestão para que o projeto se complete. Não só isso: um projeto estará bem modelado se e quando as atividades a serem desenvolvidas, os objetivos a serem alcançados, o tempo e seus recursos requeridos, e as condições de gestão possam ser monitoradas, analisadas e julgadas, positiva ou negativamente. (Thiry-Cherques, 2014:20)

A modelagem de um projeto de festival é mais complexa do que a modelagem de projeto de montagem e circulação de projetos de espetáculos pontuais. Nos festivais circulam muitas apresentações, vários grupos, ações paralelas e diferentes profissionais envolvidos, além de mais metas e objetivos a serem atingidos.

As diferentes atividades devem estar descritas objetivamente na modelagem do projeto, além de estimados o tempo de duração de cada uma delas, assim como a ordem de ocorrência e a relação de dependência entre elas. Além disto a modelagem do projeto

deve ser escrita de forma clara, pensando que o leitor, que pode ser o parecerista²⁴ ou o patrocinador, devem compreender os processos e objetivos em totalidade, sem margem para dúvidas.

Em alguns casos, o gestor também é o responsável pela etapa da modelagem; em outros casos o gestor coordena outro profissional, responsável por esta etapa.

Na etapa de administração dos projetos muitos gestores e produtores no Brasil utilizam a clássica tríade para a divisão das atividades: a pré-produção, a produção e a pós-produção. Mas não há regra, cada gestor propõe uma organização administrativa e estrutural de acordo com suas preferências e as especificidades que cada projeto sugere.

Nesta pesquisa, as etapas aparecem divididas em outra tríade: a modelagem, a administração e a avaliação. Na etapa de administração outras subdivisões acontecem, separando as atividades e indicando os profissionais que cuidarão de desenvolver cada uma delas.

A existência de diferentes organizações dentro do projeto é importante para seu bom funcionamento. No caso do FTB estas organizações são estruturadas, e são contratados profissionais para cuidar da coordenação de cada uma destas organizações estruturais, são elas: coordenação financeira, de produção, de logística e recursos humanos, técnica, de comunicação, e as coordenações pedagógicas e de conteúdo.

Na administração de um projeto cultural há a aplicação de contornos da gestão estratégica, tal qual em uma empresa. São exemplos: definição da missão e objetivos do projeto, análise e o diagnóstico frequente e a escolha, implementação e controle dos melhores caminhos a serem seguidos.

De igual modo na gestão de um projeto cultural, especialmente em um festival, o gestor precisa ter a noção de que o ambiente da cultura é dinâmico e instável *per se*. Isto deve-se ao fato de que é comum a ocorrência de imprevistos pois são muitas ações e pessoas envolvidas. Portanto a gestão precisa apresentar um comando flexível e adaptável às surpresas e alterações que possam surgir neste ambiente. Para isto não existem fórmulas, e sim uma forma de atenção, um olhar perspicaz, além da capacidade de descentralizar decisões e recorrer a consultas em diferentes sistemas de comunicação, informais ou não.

²⁴ Parecerista é o avaliador do projeto nos casos de editais e premiações governamentais e estatais. Aquele que dá o parecer sobre os projetos. Cada instituição e algumas empresas que patrocinam por meio de editais, além das iniciativas do setor público, possuem suas próprias políticas e fases de avaliação. O parecerista é o profissional que cuida desta análise e julgamento.

O gestor precisa ter o conhecimento básico das diversas atividades envolvidas, e potencializar sua equipe com profissionais qualificados em cada uma das coordenações e organizações estruturais. Muitas vezes é necessário, também, recorrer a consultorias de especialistas em diferentes assuntos pontuais, mas são especificidades de cada projeto.

Os sistemas de comunicação informal podem ser desde uma conversa com amigos de outras áreas, a trocas de e-mails em grupos de discussões e pesquisas pessoais.

Sobre a estrutura e organização, cada projeto tem seus contornos, não existem fórmulas únicas de estrutura organizacional. Dependendo da envergadura, o projeto pode apresentar organogramas simples ou mais complexos. Contudo uma estrutura organizacional bem definida não constitui a garantia de bons desempenhos e resultados, mas pode sim evidenciar deficiências e antecipar problemas na realização do projeto.

Este é o modelo administrativo adotado no FTB, onde seu gestor e idealizador, é também a pessoa que melhor desenha o histórico e defende os objetivos do projeto. No caso dos festivais de teatro em especial, o gestor geralmente trabalha em um ambiente de colaboração, possibilitando que toda a equipe venha a participar na definição dos caminhos a serem seguidos na realização das atividades. A comunicação no FTB deve circular no sentido vertical ascendente e descendente, além de circular na horizontal e diagonal, para que as informações atravessem e percorram o ambiente inteiro. E o gestor deve cuidar para que as informações corram sem ruídos ou entraves.

No caso do FTB o gestor exerce as seguintes funções principais:

- * Escolhe e contrata sua equipe de trabalho;
- * Delega tarefas, de acordo com as especificidades de cada atividade;
- * Coordena as equipes contratadas e soluciona quaisquer problemas que as equipes tenham dificuldade em resolver;
- * Define e coordena frequentes reuniões de equipe e aponta os pontos essenciais a serem focados;
- * É responsável por todo o planejamento e controle;
- * Assegura que todas as questões legais, taxas e seguros necessários estejam válidos;
- * Desenvolve metas e estratégias para a evolução e continuidade do festival.

Algumas características são fundamentais ao gestor em um projeto de festival. Ele precisa ter uma boa capacidade de comunicação, ser flexível e adaptável às mudanças e situações repentinas, deve ter habilidade de liderança, gestão e controle do tempo, conhecimento de mercado, conhecimento básico nas diferentes áreas que o projeto envolve, uma rede diversa de relacionamentos, e atenção e perspicácia durante todas as

etapas do projeto. O gestor é o elemento central e aglutinador, e a pessoa que os demais profissionais recorrem, é o organizador do sistema.

Outra organização importante e central em um projeto é a financeira. Responsável por planejar e controlar questões que envolvem pagamentos, recebimentos²⁵, contratos, contratações e demais questões relacionadas diretamente com os recursos financeiros. Esta organização também fica responsável por criar e executar estratégias de investimentos e financiamentos.

Uma gestão financeira assertiva tem seu plano financeiro atingido e alinhado com os objetivos inicialmente propostos durante toda a execução do projeto. No caso do FTB a coordenação financeira cuida das seguintes funções:

- * Elaborar o orçamento detalhado do festival;
- * Realizar os pagamentos e o recebimento dos diferentes comprovantes;
- * Calcular e efetuar os pagamentos dos impostos devidos;
- * Organizar a documentação necessária para a movimentação contábilística do projeto;
- * Cuidar do recebimento das receitas provenientes quando há, como bilheteria e aplicações por exemplo;
- * Implementar medidas corretivas a desvios de planejamento e controle;
- * Elaborar e apresentar relatório orçamentário final e completo do projeto;
- * Colaborar com o gestor executivo na definição de estratégias para o futuro.

A última etapa de um projeto consiste em sua avaliação final, que “compreende o acompanhamento, a monitoração, a análise e julgamento da viabilidade, da execução e dos resultados, positivos e negativos, do projeto” (Thiry-Cherques, 2014:20).

No caso do FTB, o gestor é o responsável pela elaboração do relatório final. Pelo fato de ser o gestor quem acompanha e coordena a execução de cada uma das etapas do festival, é a pessoa mais indicada não só para planejar e coordenar, mas também para executar esta atividade.

O relatório final é um documento que consiste em uma compilação descrita das ações do projeto, e contém análises críticas das atividades diversas e de seus resultados finais. No FTB relatórios são instrumentos que o gestor aposta para a avaliação do projeto. Estas avaliações são realizadas desde as edições iniciais do festival, onde são solicitados preenchimentos de relatórios de diferentes grupos de atores participantes do festival. São

²⁵ Recebimentos de notas fiscais, recibos e demais comprovantes necessários.

eles: os alunos que participam da ação de formação, artistas, públicos diversos, oficinairos, oficinandos, relatório dos arte-educadores e relatório da coordenação pedagógica.²⁶

O relatório final do FTB é enviado para os diferentes patrocinadores e apoiadores do festival. Esta pasta é composta do relatório crítico sobre as atividades e os objetivos e metas, comprovantes de realização de atividades, registros fotográficos e videográficos, compilação dos relatórios dos diferentes participantes, prestação das contas financeira e orçamentária (com cópias de cheques, notas e comprovantes de cada um dos pagamentos realizados), clipping e valoração de mídia, entre outros.

Sobre o relatório final que o FTB apresenta outro detalhe é importante: o modelo de relatório enviado ao MinC para a prestação de contas ao fomento com aporte da *Lei Rouanet*²⁷, foi apontado como *modelo de relatório final* dentro do Ministério (informação que foi passada informalmente para o gestor do FTB em reuniões no MinC). Aqui cabe um relato pessoal da pesquisadora, que organizou por vezes estas pastas, sob coordenação do gestor. O cuidado e a relação completa de matérias e documentos, além de esmero na apresentação justificam o fato de ter se tornado modelo de organização de prestação de contas dentro do MinC.

Para clarear o contorno deste festival as próximas sessões deste capítulo apresentam o histórico e o quadro evolutivo do FTB, a partir da pesquisa e dos materiais coletados neste estudo.

2.4 – O Festival do Teatro Brasileiro: Histórico e Quadro Evolutivo

O *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB) começou a ser desenhado como um projeto em 1997, quando o gestor cultural maranhense Sérgio Bacelar iniciou a produção de espetáculos teatrais da Bahia em apresentações em Brasília. Foi neste momento, também, que o gestor abriu a Alecrim Produções Artísticas, empresa que realiza o FTB desde a sua primeira edição.

No final do primeiro ano deste projeto de intercâmbio entre Bahia/Brasília, o gestor percebeu que o teatro baiano oferecia espetáculos de excelência, e que poderia compor uma *mostra* anual.

²⁶ Segue em anexo alguns exemplos dos relatórios citados, de diferentes edições do FTB.

²⁷ Lei Federal de Incentivo à Cultura.

A primeira edição foi realizada em 1999 com a alcunha de *Mostra de Teatro da Bahia*. Levou para Brasília quatro espetáculos baianos e nove apresentações, em uma programação corrida no *Teatro da Caixa Cultural*²⁸. Os resultados de público e o retorno de mídia espontânea, nesta primeira edição, levaram à realização da segunda edição do projeto no ano seguinte, com o mesmo número de espetáculos e um número maior de apresentações, mas ainda no mesmo teatro.

Nas duas edições da *Mostra* o patrocínio veio exclusivamente da Caixa Cultural, por meio de edital da instituição. No primeiro ano o projeto foi realizado com o valor total de 80 mil reais de patrocínio, e no segundo ano com o valor de 140 mil reais. Em dois anos o projeto atingiu um número representativo de público, com 6.800 pessoas assistindo aos espetáculos soteropolitanos na capital federal.²⁹

Após um intervalo de pouco mais dois anos sem a realização da *Mostra*, tempo que colaborou para uma avaliação e processo de amadurecimento (conforme relatado por Bacelar em entrevista a esta pesquisa), o festival voltou em 2002 com novo nome e uma ideia de abrangência ainda maior. A *Mostra de Teatro da Bahia* virou então o *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB), pretendendo expandir o alcance em relação à exposição de *cenas*³⁰, e buscando um formato em que pudesse propor o intercâmbio com outros estados.

O gestor Sérgio Bacelar tem a mistura típica do Brasil em sua verve: é maranhense, residente em Brasília e *baiano de coração* (como o próprio diz). E esta inclinação para a combinação de diferentes regiões pode ter sido, na opinião da pesquisadora, um grande impulso para levá-lo à ideia de transformar a *Mostra da Bahia*, no festival de circulação nacional que é hoje.

A criatividade é qualidade importante para toda e qualquer profissão. Contudo quando o assunto é cultura, deixa de ser uma qualidade desejável, e se torna característica essencial e imbricada à profissão. A atuação do gestor do FTB é um exemplo, ele foi

²⁸ Conjunto Caixa Cultural, um braço da Instituição Caixa Econômica direcionado ao fomento e incentivo da cultura brasileira. A Caixa Cultural tem sede em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Fortaleza e Curitiba.

²⁹ As informações numéricas registradas neste capítulo são dados coletados na pesquisa, e estão ilustradas em formato de gráfico no próximo sub-capítulo.

³⁰ No projeto e nesta dissertação, a leitura da palavra *cena(s)* deve ser direcionada a um recorte e uma exposição de espetáculos de um determinado estado brasileiro. No FTB a *cena* faz referência aos espetáculos cênicos do estado brasileiro que é o objeto de circulação da edição.

perspicaz, percebeu a oportunidade e o projeto se transformou a partir de planejamento, negociações e articulações de apoios e financiamentos.

A partir da transformação da *Mostra de Teatro da Bahia* em *Festival do Teatro Brasileiro*, e considerando esta como uma situação transformadora no projeto, a terceira edição (2002) apresentou ainda a exposição da *cena* baiana em Brasília, que foi chamada de *Festival do Teatro Brasileiro, Cena Baiana*, que contou com um *upgrade* considerável na programação. O festival contou com nove espetáculos baianos e 26 apresentações, para uma plateia de sete mil pessoas; números maiores daqueles que os dois primeiros anos do projeto contabilizaram juntos.³¹

No ano seguinte (2003), a quarta edição do projeto apresentou a *cena* pernambucana em Brasília. Além da primeira circulação de uma *cena* diferente da até então *cena* baiana apresentada, esta quarta edição também incluiu outras importantes novidades: acrescentou à programação espetáculos de rua, deslocou apresentações para cidades do entorno, realizou duas oficinas de qualificação para 60 profissionais das artes cênicas, e ainda uma iniciativa chamada de *ação de formação*, com sessões de espetáculos apresentados especialmente para novecentos estudantes de escolas públicas do Distrito Federal. A *cena* pernambucana levou sete espetáculos em 23 apresentações para um público de 7.900 pessoas; um salto enorme em relação às três primeiras edições realizadas.

Dois anos depois, em 2005, foi a vez da *cena* mineira apresentar em Brasília oito espetáculos do *estado* de Minas Gerais. Foram ainda repetidas as seguintes ações da edição anterior: descentralização das apresentações, ampliação de segmentos cênicos, *ação de formação* com jovens estudantes assistindo a espetáculos da programação, e a realização de oficinas. Nesta edição foram realizadas duas oficinas de longa duração.

A primeira oficina de construção de instrumentos e transmissão de ritmos *do tambor mineiro*, teve como público alvo 180 jovens em situação de vulnerabilidade social do *Centro de Orientação Sócio Educativo do Paranoá/DF* e da *Escola dos Meninos e Meninas do Parque* (escola que educa e abriga jovens moradores de rua em Brasília, DF). Esta oficina de construção de instrumentos e transmissão de ritmos *do tambor mineiro* foi ministrada por um dos maiores representantes do segmento nas Minas Gerais, Maurício Tizumba, instrumentista, compositor e cantor com carreira artística estabelecida desde 1973. A oficina integrou ao projeto uma transversalidade social e artística.

³¹ Na primeira edição do festival com a alcunha de FTB destaca-se a participação do então promissor ator baiano, Wagner Moura.

A outra oficina foi direcionada para três iniciantes grupos de teatro de Brasília. Teve 240 horas de trabalho e foi coordenada por Chico Pelúcio, ator, diretor, gestor cultural e um dos fundadores do Grupo Galpão³². Pelúcio é referência do teatro mineiro e nacional, e foi coordenador geral do *FIT - Festival Internacional de Teatro de Rua de Belo Horizonte* por dois anos.

Depois da realização desta *cena* mineira em 2005, novamente ocorreram dois anos de intervalo entre as edições. Em 2007, na sexta edição, mais uma e importante transformação: pela primeira vez, o projeto foi apresentado fora do Distrito Federal. O FTB foi realizado no Rio de Janeiro - então vitrine do teatro brasileiro.

Nesta primeira experiência fora da capital o orçamento foi menor e houveram gastos novos. A programação de ações precisou ser adaptada também. Reduziu-se o número de espetáculos apresentados e somente uma oficina de média duração foi realizada. Esta edição ainda excluiu a *ação de formação* com os alunos. Mas apesar do longo passo e da forte concorrência de espetáculos na plateia carioca, a 6^o edição do *Festival do Teatro Brasileiro, Cena Mineira. Etapa Rio de Janeiro* apresentou resultados satisfatórios, com ocupação média de 90% do público nas apresentações realizadas no *Teatro Glauce Rocha*. Os espetáculos de rua também tiveram um bom público. A mídia carioca destacou o festival e o potencial do projeto foi avaliado pelo gestor Sérgio Bacelar como: provado e aprovado.

A sétima edição do FTB ocorreu no ano seguinte e voltou com a exposição da *cena* baiana, agora no *estado* de Pernambuco. A partir desta edição, a entrada da estatal Petróleo Brasileiro (Petrobras) entre os patrocinadores do festival foi um diferencial que fortaleceu o alcance do projeto, situação que se mantém até o ano de 2015. O contratado de patrocínio desde 2008 é realizado com a Petrobras Distribuidora (BR), subsidiária integral da Petrobras, por meio do PRONAC, com dedução fiscal regulamentada pela *Lei Rouanet*.

Com quase o dobro do orçamento costumeiro para a realização, esta edição do FTB (sétima) aumentou o número de espetáculos e principalmente o número de oficinas: realizando sete ações de qualificação, com profissionais baianos ministrando diferentes oficinas para jovens aspirantes e profissionais das artes cênicas em Pernambuco. Afim de

³² O Grupo Galpão tem mais de 30 anos de carreira e atuação sólida no teatro mineiro e nacional. É um dos grupos de teatro mais reconhecidos no Brasil.

ilustrar o alcance e a diversidade das oficinas oferecidas gratuitamente pelo festival³³, vale um maior detalhamento das oficinas que foram realizadas na *Cena Baiana* em Pernambuco (2008):

* *Oficina Bando de Papel Pracatum*: confecção de instrumentos de papel e aprendizado de ritmos baianos com o grupo *Pracatum*. Oficina com 72 horas de duração, para 40 jovens do bairro de Nascedouro de Peixinhos;

* *Oficina de dança contemporânea com a bailarina e diretora Cristina Castro*: carga horária de 08 horas e oferecida para 20 bailarinos;

* *Oficina de criação dramatúrgica com Cláudio Simões*: carga horária de 24 horas e oferecida para 20 jovens dramaturgos;

* *Oficina de direção teatral com Fernando Guerreiro*: carga horária de 18 horas e oferecida para sete jovens diretores e 21 atores;

* *Oficina de mímica corporal dramática com Nadja Turenco*: carga horária de 12 horas e oferecida à atores, bailarinos e palhaços;

* *Oficina de produção para projetos culturais com Selma Santos*, (responsável pela co-realização desta edição do festival): carga horária de 12 horas e oferecida para 20 produtores;

* *Oficina de idealização e captação para projetos culturais com Sérgio Bacelar* (gestor e idealizador do FTB): carga horária de 12 horas e oferecida para 20 profissionais.

Outra ação do FTB que foi potencializada em sua estrutura nesta mesma edição foi a *ação de formação*. Esta ação desenhou novos planos objetivando a democratização e a formação. Desta vez, 2.200 alunos de diferentes instituições foram ao teatro assistir à espetáculos da programação e tiveram o acompanhamento de arte-educadores durante as sessões. Antes de chegar ao teatro, os mesmos recebiam orientação sobre a contextualização do evento, sendo levados a refletir sobre o espetáculo que seria assistido e sobre o comportamento em salas de espetáculos. Ao final os alunos respondiam questionários do FTB, afim de exercitar a reflexão crítica sobre a experiência vivida. Novas ações também foram testadas com os alunos. Outros 519 alunos assistiram a filmes de cineastas baianos e 630 assistiram à apresentação do resultado da oficina de construção de instrumentos e introdução de ritmos da cultura popular musical baiana, realizada no bairro de Peixinhos, em Recife.

³³ Todas as ações de formação, workshops e oficinas oferecidas pelo FTB foram, até o ano de 2014, realizadas gratuitamente.

São destaques desta 7ª edição a participação do espetáculo *Ó pai, ó!* do diretor Márcio Meirelles, ex secretário de cultura da Bahia. Este espetáculo teve um alcance tão grande que deu origem a filme e série de TV. Nesta sétima edição, o projeto foi adjetivado pela imprensa pernambucana como um dos mais interessantes festivais de teatro do país, e reuniu mais de 8.700 pessoas assistindo aos espetáculos baianos da programação.

Outras ações que foram experimentadas, ainda nesta edição do FTB, foi a realização de uma mostra do cinema baiano com ingressos custando 1 real, e o show de Naná Vasconcelos e Virgínia Rodrigues, realizado gratuitamente no espaço público do Pátio de São Pedro.

Em 2009 o FTB chega com a oitava edição, com o tema: *O Festival do Teatro Brasileiro, Cena Baiana. Etapa Bahia e Sergipe*, pela primeira vez apresentando uma *cena* circulando por dois *estados* do país. Nesta edição o festival teve nas 70 ações executadas um público superior a 15.500 pessoas. As 13 apresentações realizadas em Aracaju, Estância e Laranjeiras mobilizaram um público de 11.725 pessoas. Nesta edição, deu-se o primeiro contato da pesquisadora com o festival, como integrante da equipe de produção da programação realizada em Sergipe.

Nesta edição foram realizadas 10 oficinas destinadas à qualificação de jovens profissionais, oficinas nas áreas de direção teatral, dança contemporânea, danças populares, figurino, maquiagem teatral, sonoplastia, cenografia e iluminação. Oficinas ministradas por profissionais pernambucanos de reconhecida notoriedade, como: Marcondes Lima, Felipe Botelho e Livia Falcão. Ao todo, foram qualificados 160 profissionais durante 248 horas/aula.

A oficina *Processo de Encenação*, ministrada por Felipe Botelho, resultou na encenação e apresentação de um texto escrito de forma colaborativa entre os alunos atores e o professor, durante a realização da oficina.

Na *ação da formação* cerca de 6.825 alunos de escolas públicas compareceram às apresentações nos teatros, gratuitamente, com o acompanhamento de arte-educadores. E cerca de 3.300 alunos assistiram as apresentações de rua da programação do festival.

Ainda no mesmo ano de 2009 o FTB dá mais um passo e realiza também a nona edição do festival, com a *cena* baiana no Ceará e no Maranhão. As 49 apresentações de 17 espetáculos baianos foram vistas por um público superior a 20 mil pessoas, dentre os quais 7.500 alunos da rede pública de ensino, participaram da *ação de formação*. Foram realizadas ainda 12 oficinas de qualificação profissional para um número superior a 250 jovens profissionais.

Em 2010 foi realizada a décima edição do FTB com a *cena* cearense circulando no Espírito Santo e Minas Gerais. A edição teve, nas suas 76 ações, um público superior a 16.000 pessoas. As 30 apresentações teatrais e as 03 exibições de vídeo-dança realizadas em Belo Horizonte, Betim e Sabará, mobilizaram, um público de 6.129 pessoas. As 34 apresentações, em Vitória, Vila Velha e Serra tiveram um público de 10.075 pessoas. Foram 09 oficinas de qualificação destinadas a jovens profissionais das seguintes áreas: técnica para teatro de rua, dança contemporânea, vídeo-dança e teatro. Ao todo, foram qualificados 141 profissionais durante 174 horas de aula.

Sobre a *ação de formação*, cerca de 5.750 alunos assistiram aos espetáculos. Esta ação foi ampliada nesta edição, levando 4 apresentações teatrais nas Minas Gerais e dez apresentações no Espírito Santo para dentro de escolas, centros de juventude e centros culturais de bairros periféricos. E pela primeira vez foi desenvolvida uma proposta pedagógica de formação em 3 movimentos na *ação de formação*: o despertar da atenção dos alunos para às artes cênicas, a ida deles ao teatro assistir a espetáculos escolhidos para esta ação na programação, e o retorno dos arte-educadores em sala de aula para o momento final de reflexão sobre a experiência vivenciada.

Um dado que se destacou, em análise por saturação, na pesquisa desta dissertação foi o resultado positivo da *ação de formação*. Desde que começou a ser realizada com estes três momentos, o resultado dos questionários que as crianças preenchem (desde as primeiras edições do FTB) foi modificado. Passou de respostas simplistas como: *eu gostei* ou *foi legal a peça*; para respostas mais complexas que falavam sobre questões técnicas de iluminação e sonoplastia, sobre o conteúdo da dramaturgia, entre outros tipos de percepções mais atentas, que demonstram claramente os resultados desta *ação de formação*, realizada em três momentos.

Já em 2011 a 11^o edição do FTB apresentou a *cena* mineira, pela primeira vez circulando em três *estados* da federação. Foi a vez do *Festival do Teatro Brasileiro, Cena Mineira. Etapas São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul*. Esta edição teve, nas suas 111 ações, um público superior a 24 mil pessoas, onde 15 grupos apresentaram 18 diferentes espetáculos, em 86 apresentações durante o festival. As apresentações foram realizadas em teatros nas cidades de Campinas, Paulínia, Sorocaba, Curitiba, Ponta Grossa, Araucária, Porto Alegre, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Curitiba, Maringá e Ponta

Grossa, com ingressos a preços populares³⁴. Foram realizadas também 25 apresentações de rua, gratuitas, para um público de 5.735 pessoas. Esta edição contou também com a realização de dez bate-papos entre público e plateia após algumas das apresentações.

Os espetáculos mineiros *O Negro*, *a Flor e o Rosário* e *Don João e a Invenção do Brasil* foram apresentados seis vezes (cada) para um público de sete mil alunos das redes públicas de ensino de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Um quantitativo de 33 profissionais, entre coordenadores pedagógicos e arte-educadores, participaram desta *ação de formação*, com o intuito de ampliar os horizontes de percepção para as artes cênicas (nos três eixos que esta ação propõe).

Treze oficinas, com carga horária de 277 horas, foram frequentadas por 189 profissionais e estudantes das artes cênicas. Duas destas oficinas aconteceram em centros de reclusão femininos: o *Centro de Regime Semiaberto Feminino de Curitiba* e na *Penitenciária Madre Pelletier*, em Porto Alegre. A oficina *Diálogos Obscênicos da Obscena Agrupamento Independente de Pesquisa Cênica*, contou com 34 mulheres internas dialogando e participando de jogos teatrais relacionados com o universo feminino e o ambiente de reclusão.

Foram realizados ainda dez encontros entre 24 grupos mineiros com grupos dos três diferentes *estados* por onde passou a caravana do FTB nesta edição. Encontros que fortalecem os grupos, a partir de importantes trocas de experiências sobre seus processos criativos; referências e modos de criação e produção.

Nesta edição, realizada em maior escala, o projeto teve cinco núcleos de produção gerando 291 empregos diretos. Além de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul com 115 pessoas. Outros 2 núcleos, um em Brasília e outro em Belo Horizonte geraram mais 20 empregos temporários, além dos 156 artistas e técnicos mineiros que participaram desta edição.

Em 2012 foi a vez da inédita *cena* gaúcha circular no Distrito Federal e no Goiás, conquistando o recorde de público do festival, com uma plateia superior a 56 mil pessoas assistindo aos 15 espetáculos gaúchos em 76 apresentações nas cidades Brasília, Taguatinga, Gama, Ceilândia, Goiânia, Hidrolândia, Anápolis e Cidade do Goiás. Além

³⁴ O FTB não cobra por suas ações de formação e qualificação, e realiza muitas apresentações gratuitas e de rua. Quando são cobrados ingressos nas salas de teatro os preços populares são praticados e o valor é, geralmente, de R\$ 5,00 a meia-entrada e R\$ 10,00 a inteira.

das ações de formação e qualificação, com a realização de nove oficinas para 108 jovens e profissionais das artes cênicas.

O destaque desta edição foi mais um aspecto inovador para o projeto: o envolvimento provocado pelo FTB entre a Universidade de Brasília e a Universidade do Rio Grande do Sul. O festival promoveu encontros e debates entre professores e alunos destas instituições, possibilitando importantes trocas também no âmbito acadêmico.

Ainda em 2012 aconteceu a 13ª edição com outra nova experiência, o *Festival do Teatro Brasileiro, Cena Especial Teatro de Rua. Etapa Distrito Federal*. Onde o projeto apresentou somente espetáculos de rua de cada uma das cinco regiões brasileiras. Foram realizadas 23 apresentações de 13 espetáculos para um público de 36 mil pessoas. Não foi realizada *ação de formação* com os alunos, mas as oficinas de qualificação profissional se mantiveram nesta edição. Foram seis oficinas, direcionadas para 41 grupos e profissionais do segmento do teatro de rua com renomados profissionais do segmento, como Tiche Vianna³⁵ e Marcelo Bones³⁶. Esta 13ª edição reuniu renomados profissionais do gênero, e realizou no Distrito Federal importantes ações que contribuiriam para a visibilidade e discussão em torno de ações teatrais voltadas para rua, fossem elas tradicionais ou experimentais.

O ponto alto nesta ocasião foi a realização do cortejo cultural dirigido pelo diretor teatral residente em Brasília Hugo Rodas³⁷ celebrando as artes na rua, durante as comemorações do dia da independência do Brasil, na tradicional *Festa de Sete de Setembro* na Esplanada dos Ministérios. Com um público estimado em 35 mil pessoas e presença dos principais governantes do país assistindo ao desfile ao vivo em Brasília, e telespectadores de todo o país que acompanharam a transmissão pela televisão. Foi um importante destaque para a cultura este cortejo com artistas de rua dos quatro cantos do país. O cortejo cultural, como foi chamado, foi puxado por Hugo Rodas e Amir Haddad. O segundo um dos maiores nomes do teatro brasileiro contemporâneo, e incansável defensor do teatro de rua.

³⁵ Uma das fundadoras e coordenadora do Núcleo de Atores Pesquisadores do *Barracão Teatro*, Campinas/SP.

³⁶ Fundador e diretor do *Grupo Teatro Andante*, um dos mais antigos e expressivos grupos teatrais de Belo Horizonte, fundado em 1990.

³⁷ Ator e diretor de teatro uruguaio radicado no Brasil a mais de 30 anos, e doutor notório saber em artes cênicas, pela Universidade de Brasília.

Em 2013 o FTB apresentou a 14ª edição e pela primeira vez a *cena* de casa, com o *Festival do Teatro Brasileiro, Cena Distrito Federal. Etapa Mato Grosso do Sul*. Foram apresentados 14 espetáculos/performances de grupos e artistas do Distrito Federal, em 24 apresentações em Campo Grande/MS. Esta edição contou com *oficinas de qualificação* para dramaturgos, encenadores e atores, e a *ação de formação* em três momentos para alunos da rede pública de ensino.

A 14ª edição apresentou como nova ação, a *rodada de negócios*. Um evento onde os artistas e grupos do Mato Grosso do Sul tiveram a oportunidade de conhecer e apresentar seus trabalhos e materiais para curadores e programadores de grandes festivais do país. Foram eles: Marcelo Bones (*Festival Internacional de Teatro de Rua de Porto Alegre*), Chico Pelúcio (*Festival Internacional de Teatro de Belo Horizonte*), Cristina Castro (*Vivandança Festival Internacional*), Manuela Castelo Branco ou Matusquela (*Encontro de Palhaças de Brasília e Bienal Internacional de Palhaças*), Guilherme Reis, então Secretário de Cultura de Brasília desde 2015 (*Cena Contemporânea Festival Internacional de Teatro de Brasília*) e Sérgio Bacelar (*Festival do Teatro Brasileiro, FTB*).

A curadoria da *cena* Distrito Federal foi pela primeira vez formada por profissionais diferentes das demais edições do festival. Desta vez um baiano, Fábio Espírito Santo; e uma carioca, Ana Paula Bouzas, formaram o time de curadoria. Já que a *cena* era a de casa os curadores não poderiam ser os mesmos, pela proximidade com os artistas da cidade.

A curadoria do FTB, salvo nesta edição da *cena* DF, é composta pelo idealizador e gestor do festival Sérgio Bacelar, pelo jornalista e crítico teatral Sérgio Maggio, e pelo jornalista, chefe de reportagem na TV Record DF e amante das artes cênicas, Guilherme Filho.

No texto de *press-kit*³⁸ da *cena* DF os curadores relatam que, “a proposta de diálogo e integração artística do FTB é das mais assertivas e pertinentes em um país como o Brasil”. Afirmaram Ana Paula Bouzas e Fábio Espírito Santo (2013), atriz carioca e diretor baiano, responsáveis pela curadoria desta edição do festival.

Foram 14 espetáculos e performances selecionados de um universo de 70 inscritos. E sobre a produção do Distrito Federal, os curadores testemunham juntos ao enviar a lista dos selecionados:

³⁸ *Press kit*: é o conjunto de peças enviado para os veículos de comunicação para divulgar a estreia ou lançamento de seu produto cultural. (OLIVIERI, Cristiane & NATALE, Edson 2013: 219).

O cenário cultural a que tivemos acesso é admiravelmente rico. Um lugar onde temos desde a encenação mais tradicional do palco italiano ao experimentalismo do teatro itinerante; do underground realizado por jovens artistas ao teatro de rua resistente, político, ativista; das clássicas peripécias circenses ao olhar contemporâneo da dança em diálogo com as artes plásticas e o audiovisual; da tradição do mamulengo à transgressão bem-humorada das intervenções urbanas. (Ana Paula Bouzas e Fábio Espírito Santo em documento interno do festival).

A curadoria do FTB prima por uma seleção que apresente um recorte representativo da qualidade e da diversidade dos gêneros existentes em cada *estado*.

Nesta edição, o festival recebeu uma *Moção de Congratulações* da Câmara de Vereadores de Campo Grande.

Pela terceira vez o FTB realiza duas *cejas* em um mesmo ano, e em 2013 foi realizada também a 15ª edição do festival, com a inédita *cena* paranaense, etapas Rio Grande do Sul e São Paulo. A *cena* paranaense teve, pela primeira vez, sua execução dividida em duas etapas, em Julho e Agosto aconteceu a etapa Rio Grande do Sul, e em Setembro aconteceu a etapa São Paulo, diferente das edições anteriores onde as etapas aconteciam simultaneamente nos diferentes *estados*. Foram 12 espetáculos paranaenses apresentados 62 vezes em: Porto Alegre, Santana do Livramento, Santa Vitória do Palmar e Chuí, no Rio Grande do Sul. E no estado de São Paulo em: Paulínia e Campinas, e na cidade de São Paulo, capital.

A 16ª edição apresentou a *cena* baiana, e agora em quatro *estados* da federação. A *cena* baiana circulou no Mato Grosso do Sul, no Espírito Santo, em São Paulo e no Acre. Assim como a edição anterior, foi realizada em um *estado* de cada vez.

O eixo da *ação de formação* apresentou uma nova atividade chamada de *cejas curtas*. Esta nova ação também foi direcionada aos alunos de escolas e instituições públicas contempladas para a *ação de formação* na edição. E apresentou, nesta primeira experiência, um resultado potente e promissor, contribuindo de forma definitiva para a criação de cinco novos grupos de teatro amador, nas cinco diferentes escolas onde foi realizada. Nas palavras do gestor Sérgio Bacelar, em entrevista desta pesquisa:

A proposta é abrir, para este universo de 800 alunos que participam da *ação de formação*, a possibilidade de até 40 deles participarem deste novo eixo. A ideia inicial foi termos 20 horas de introdução à dramaturgia com estes alunos escrevendo pequenas cenas, depois mais 20 horas de jogos de encenação, e mais 20 horas da encenação propriamente das cenas que os jovens construíram. Este ano [2014] tivemos excelentes resultados, apesar da metodologia deste eixo ser ainda muito inicial porque começamos a experimentar este ano, mas nas cinco escolas dos cinco municípios que a ação foi desenvolvida, conseguimos criar cinco diferentes grupos de teatro dentro destas escolas. (Entrevista transcrita em anexo, página 10)

A realização deste eixo, composto por introdução à dramaturgia, jogos teatrais e encenação, formou um tripé de base para despertar em alunos de cinco diferentes municípios no Brasil uma relação direta com as artes cênicas. Despertando nesses jovens o ânimo inicial para a prática desta arte, e não somente como plateia e apreciadores, mas como agentes atuantes. Foram 29 oficinas oferecidas nesta edição, contando com as oficinas ministradas pelas *cenas curtas*, e 578 jovens alunos participando.

Como são muitas as ações, edições e quantitativos apresentados no histórico do festival, os dados seguem ilustrados (gráficos e tabelas de evolução), para facilitar a visualização das diversas *cenas* e ações propostas nestes 17 anos de projeto.

2.5 – Evolução do FTB: análise dos dados

Pretende-se, com os quadros e gráficos a seguir, ilustrar as informações do festival apresentadas no histórico deste capítulo. Ordenando os dados coletados na pesquisa.

Não é pretensão desta apresentação em quadros e gráficos a comparação aprofundada entre os dados de cada uma das edições, mas a compreensão da história e evolução deste festival.

Quadro de apresentação: as edições do festival e seus anos de realização

As edições do FTB	Ano de realização
1° Mostra de Teatro da Bahia	1999
2° Mostra de Teatro da Bahia	2000
3° FTB Cena Baiana, etapa Distrito Federal (DF)	2002
4° FTB Cena Pernambucana, etapa Distrito Federal (DF)	2003
5° FTB Cena Mineira, etapa Distrito Federal (DF)	2005
6° FTB Cena Mineira, etapa Rio de Janeiro (RJ)	2007
7° FTB Cena Baiana, etapa Pernambuco (PE)	2008
8° FTB Cena Pernambucana, etapas Bahia (BA) e Sergipe (SE)	2009
9° FTB Cena Baiana, etapas Ceará (CE) e Maranhão (MA)	2009
10° FTB Cena Cearense, etapas Minas Gerais (MG) e Espírito Santo (ES)	2010
11° FTB Cena Mineira, etapas São Paulo (SP), Paraná (PR) e Rio Grande do Sul (RS)	2011
12° FTB Cena Gaúcha, etapas Distrito Federal (DF) e Goiás (GO)	2012
13° FTB Edição especial teatro de rua no DF	2012
14° FTB Cena Distrito Federal, etapa Mato Grosso do Sul (MS)	2013
15° FTB Cena Paranaense, etapas RS e SP	2013
16° FTB Cena Baiana, etapas Acre (AC), Mato Grosso do Sul (MS), Espírito Santo (ES) e São Paulo (SP)	2014
17° FTB Cena Paraibana, etapas Pará (PA), Ceará (CE), Alagoas (AL) e Espírito Santo (ES)	2015
** edição já iniciada, porém não concluída. Não está em análise neste estudo.	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro numérico: os valores de patrocínio e valoração de mídia induzida por edição.³⁹

Edições	Valor de realização (em reais)	Valor de mídia induzida (em reais)
1° Mostra de Teatro da Bahia	80.000,00	210.000,00
2° Mostra de Teatro da Bahia	140.000,00	250.000,00
3° FTB Cena Baiana, etapa DF	220.000,00	290.000,00
4° FTB Cena Pernambucana, etapa DF	260.000,00	330.000,00
5° FTB Cena Mineira, etapa DF	270.000,00	900.000,00
6° FTB Cena Mineira, etapa RJ	230.000,00	320.000,00

³⁹ No FTB são chamadas de *mídia induzida* os espaços publicitários de divulgação conseguidos e *não pagos*, diferente dos espaços publicitários comprados pelo projeto. A *valoração* é um serviço que mensura e soma toda a divulgação que um projeto teve nos diferentes veículos de comunicação, a partir da *mídia induzida*.

7° FTB Cena Baiana, etapa PE	450.000,00	1.200.000,00
8° FTB Cena Pernambucana, etapas BA e SE	737.000,00	670.000,00
9° FTB Cena Baiana, etapas CE e MA	953.000,00	820.000,00
10° FTB Cena Cearense, etapas MG e ES	811.000,00	1.439.000,00
11° FTB Cena Mineira, etapas SP, PR e RS	1.300.000,00	2.100.000,00
12° FTB Cena Gaúcha, etapas DF e GO	1.500.000,00	2.950.000,00
13° FTB Edição especial teatro de rua no DF	430.000,00	1.000.000,00
14° FTB Cena Distrito Federal, etapa MS	463.821,00	866.000,00
15° FTB Cena Paranaense, etapas RS e SP	1.000.650,00	150.000,00
16° FTB Cena Baiana, etapas AC, MS, ES e SP	1.655.600,00	1.356.641,00

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico de evolução: valores de realização nas edições do FTB

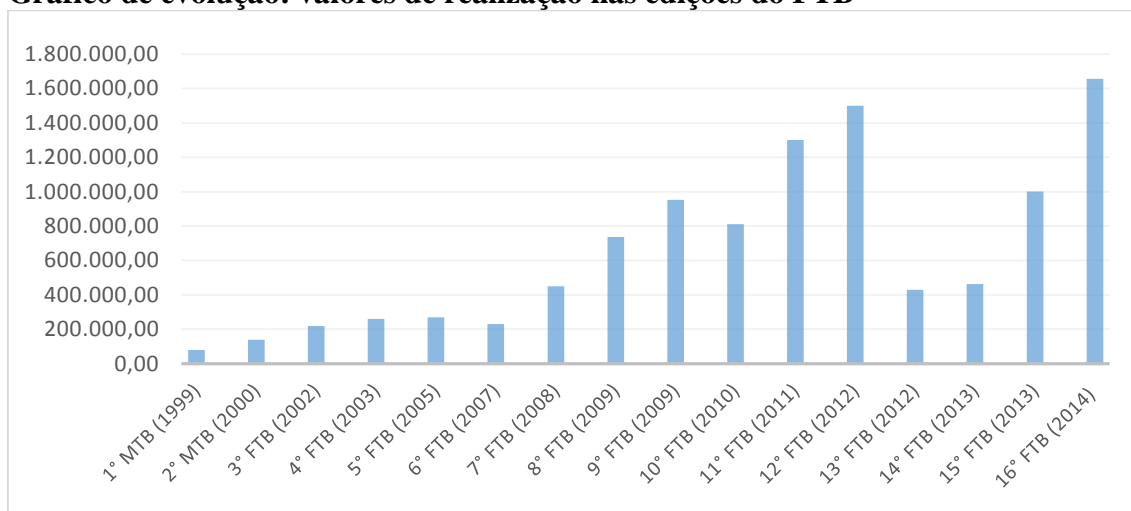


Figura 1: Valores de realização nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em reais) / Fonte: Elaborado pela autora

Considerações sobre o gráfico da figura 1:

* A evolução dos valores de realização das edições do FTB é linear, com exceção da queda nas 14° e 15° edições, que foram cenas menores e realizadas com o aporte do Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal (e apoios), sem o patrocínio da Petrobras.

* A ascensão da curva no gráfico, apresentado na 8° edição do FTB (2009), deve-se, como já citado, ao fator que pode ser definido como um *divisor de águas* para o projeto: a entrada da Petrobras como principal patrocinadora do festival. Com o patrocínio anual da

Petrobras os valores de realização das edições do festival tiveram um aumento considerável, como mostra o gráfico da figura 1.

* Os valores de realização para cada edição do festival estão diretamente relacionados ao montante do valor captado para o patrocínio, contudo são considerados ainda os apoios e acordos feitos a cada edição. O somatório dos acordos e apoios captados podem diminuir consideravelmente a demanda financeira de rubricas como: hospedagem, alimentação, transporte, mídia e divulgação.

* O valor total de realização do projeto, no caso do FTB, depende ainda do interesse dos *estados* envolvidos, e é definido a cada edição.

* Sobre a relação da empresa que realiza o FTB: a *Alecrim Produções Artísticas*, não há ocorrência de repasse financeiro ao projeto, mas podem ser apontadas relações de apoio como a realização de serviços sem ônus ao projeto, ou ainda a concessão de descontos em serviços prestados pela empresa ao FTB.

Quadro de evolução: a valoração de mídia induzida nas edições do FTB

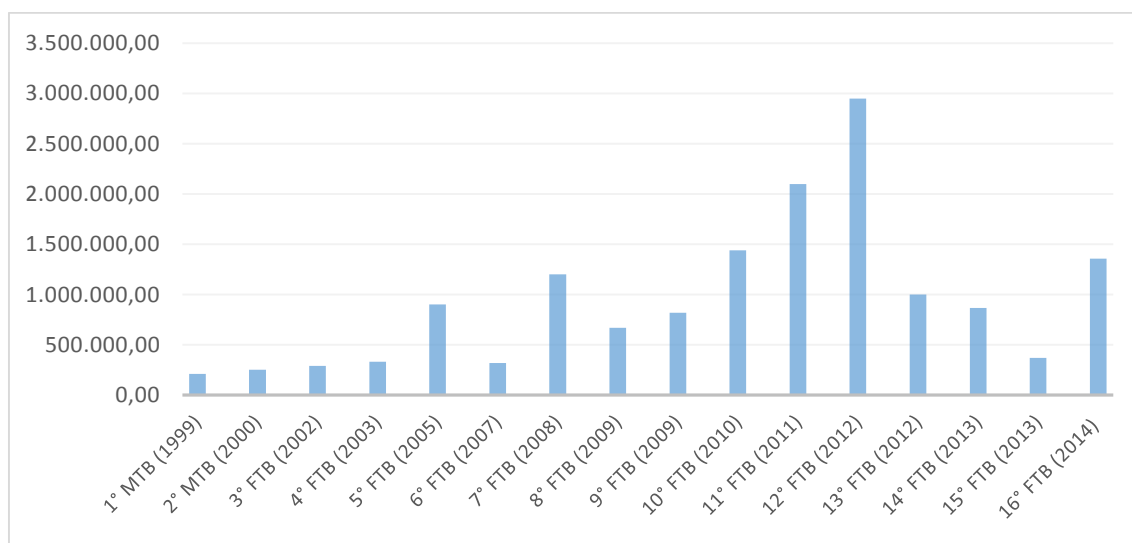


Figura 2: Valores de mídia induzida nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em reais) / Fonte: Elaborado pela autora

Considerações sobre o gráfico da figura 2:

* No FTB são chamadas de mídia induzida as ações e espaços publicitários de divulgação não pagas. Em muitos casos este tipo de mídia é chamada de *mídia espontânea*. O FTB não utiliza o termo *mídia espontânea* porque, apesar de não se referirem aos espaços de

mídia comprados (em sentido estrito), existe a indução por meio do serviço do assessor de imprensa.

* O FTB incorporou, a partir da 10ª edição, uma coordenação de mídias sociais responsável unicamente por realizar e alavancar a divulgação realizada pelo veículo da internet, principalmente nas redes sociais.

* O resultado da valoração de mídia induzida (ou espontânea) está diretamente relacionado ao trabalho do assessor de imprensa.

Quadro numérico: quantidade de espetáculos, apresentações e público presente

Edições	Número de espetáculos	Número de apresentações	Número de público presente
1º Mostra de Teatro da Bahia	04	09	3.600
2º Mostra de Teatro da Bahia	04	13	3.200
3º FTB Cena Baiana, etapa DF	09	26	7.000
4º FTB Cena Pernambucana, etapa DF	07	23	7.900
5º FTB Cena Mineira, etapa DF	08	22	8.100
6º FTB Cena Mineira, etapa RJ	05	21	5.100
7º FTB Cena Baiana, etapa PE	09	20	8.500
8º FTB Cena Pernambucana, etapas BA e SE	11	47	15.500
9º FTB Cena Baiana, etapas CE e MA	17	49	22.000
10º FTB Cena Cearense, etapas MG e ES	18	64	16.200
11º FTB Cena Mineira, etapas SP, PR e RS	18	86	24.000
12º FTB Cena Gaúcha, etapas DF e GO	15	78	56.000
13º FTB Edição especial teatro de rua no DF	13	23	36.000
14º FTB Cena Distrito Federal, etapa MS	14	24	7.500
15º FTB Cena Paranaense, etapas RS e SP	12	62	7.700
16º FTB Cena Baiana, etapas AC, MS, ES e SP	16	72	27.900

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro de evolução: quantidade de espetáculos/performances nas edições do FTB

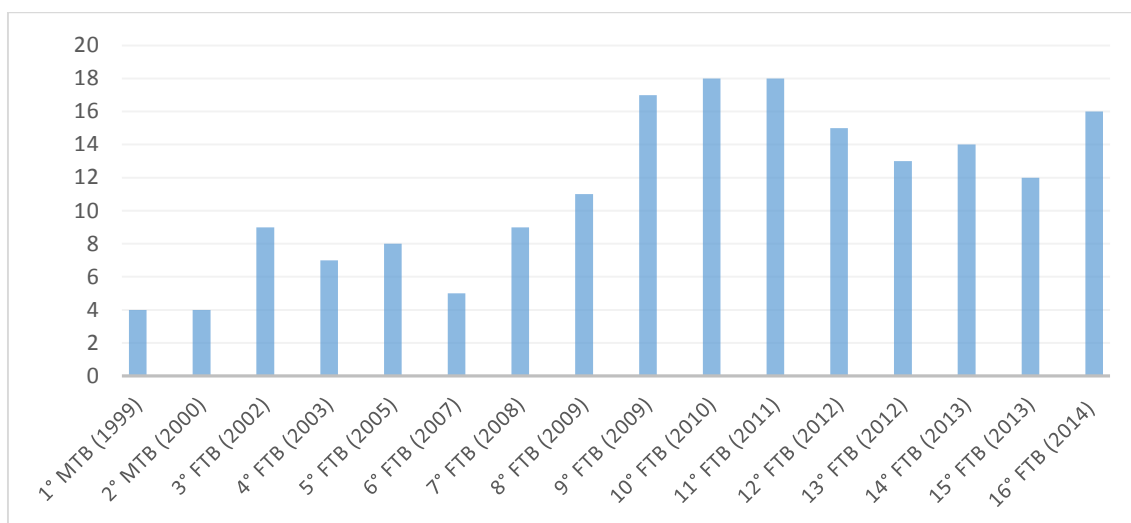


Figura 3: *Quantitativo de apresentações nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais) / Fonte: Elaborado pela autora*

Considerações sobre o gráfico da figura 3:

* O gráfico apresenta uma curva com altos e baixos. A quantidade de espetáculos realizados a cada edição está diretamente relacionada ao valor do fomento captado.

* O número de artistas em cada grupo selecionado é, também, um dado significativo no momento da escolha da programação em cada edição. Pois somam-se os gastos com passagens, hospedagem e alimentação individualmente. Elaborar esta programação envolve um estudo que articula os espetáculos pré-selecionados, os valores, as rubricas orçamentárias, e um racionio organizacional e lógico por parte do gestor.

Quadro de evolução: quantidade de apresentações realizadas nas edições do FTB

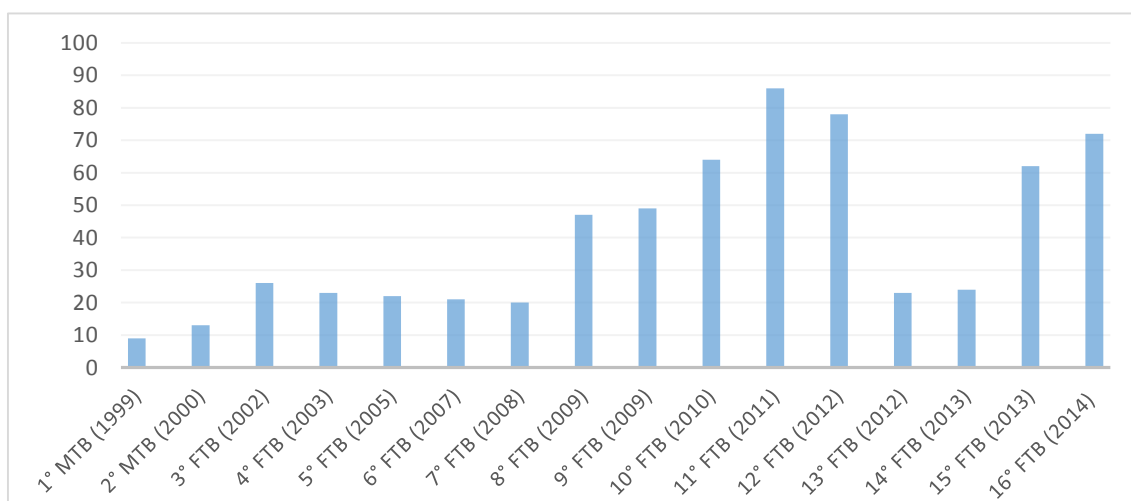


Figura 4: *Quantitativo de apresentações nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais) / Fonte: Elaborado pela autora*

Considerações sobre o gráfico da figura 4:

* O quantitativo de apresentações, como o número de espetáculos e todas as ações do festival seguem uma tendência de relação direta com o valor captado, e com as possibilidades financeiras de cada edição. Quedas e subidas nos gráficos são, também, reflexos diretos da captação de recursos.

* O salto ascendente no 8º FTB (2009) pode estar relacionado ao fato de que neste ano o FTB circulou por mais de um *estado* da Federação em uma única edição. Situação que gerou aumento no quantitativo de apresentações *per se*.⁴⁰

* A queda brusca apresentada no gráfico nas 13º e 14º edições pode estar relacionada ao fato destas duas edições terem sido menores em alcance e patrocínio. Estas edições foram realizadas com o aporte do *Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal (FAC-DF)*, e não contaram com o patrocínio da Petrobras: fato que reduziu significativamente o valor do patrocínio total do projeto, e com isso a sua readequação. Contudo estas edições menores aconteceram nos mesmos anos que ocorreram também outras edições do FTB com o patrocínio da Petrobras, então não houve quebra no patrocínio estabilizado anualmente desde 2008 com a Instituição, que é considerada a maior patrocinadora de cultura no Brasil. Foram realizadas as 12º e 13º edições em 2012; e as 14º e 15º edições em 2013. A Petrobras patrocinou a 12º edição com a *Cena Gaúcha, etapas DF e GO* (2012) e a 15º edição com a *Cena Paranaense, etapas RS e SP* (2013). Já as 13º edição com a *Edição Especial Teatro de Rua no DF* (2012) e a 14º edição com a *Cena Distrito Federal, etapa Mato Grosso do Sul* (2013) foram patrocinadas pela Secretaria de Cultura do Distrito Federal, por meio de edital do *Fundo de Apoio à Cultura (FAC-DF)*. As edições patrocinadas pelo FAC/DF foram realizadas com um valor de patrocínio consideravelmente menor do que aquelas que contaram com o patrocínio da Petrobras; o que justifica esta queda na evolução do gráfico.

⁴⁰ A *Cena Pernambucana, etapas Bahia e Sergipe* (2009) foi o primeiro contato da pesquisadora com o festival, onde realizou a produção *in loco* da etapa Sergipe, coordenando a produção no *estado*.

Quadro de evolução: quantidade de público presente nas edições do FTB

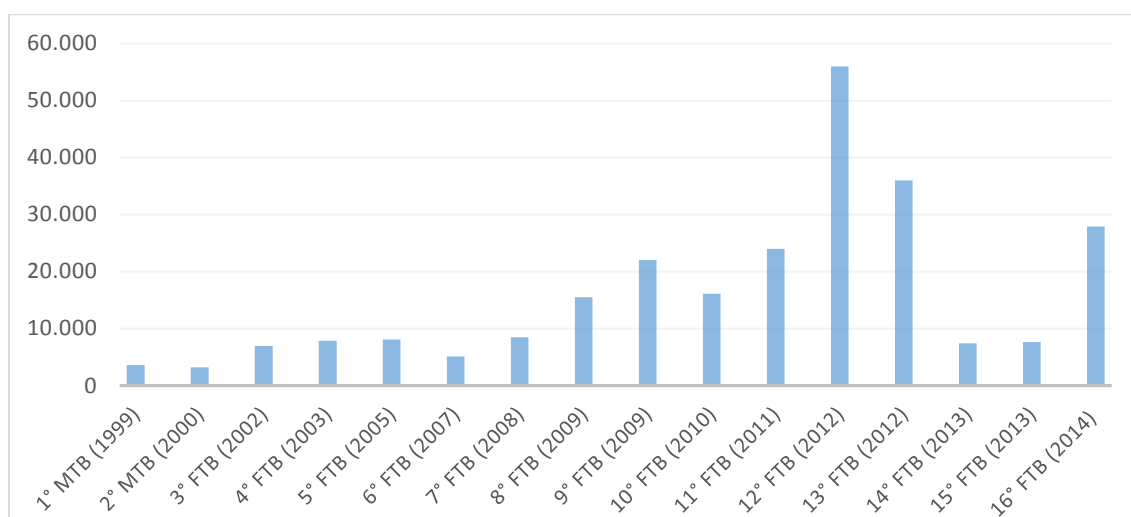


Figura 5: Quantitativo de público presente nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais) / Fonte: Elaborado pela autora

Considerações sobre o gráfico da figura 5:

* A ascensão na 12ª edição com a *cena* gaúcha, etapas Distrito Federal e Goiás (2012) foi o recorde de público do festival, e um dado quantitativo que surpreendeu e superou as expectativas do projeto. A *cena* circulou apenas por dois estados, e mesmo assim apresentou este salto significativo. Este fato deve-se, a partir da perspectiva desta análise, ao somatório de alguns fatores, como: a programação diversificada + bom planejamento de marketing e comunicação (divulgação) + plateia interessada.

* A queda da 14ª e 15ª edições está diretamente relacionada à quantidade diminuída de espetáculos e apresentações realizadas nas edições, interferindo diretamente no quantitativo de público.

Quadro numérico: quantidade de oficinas, ações de formação e público participante

Edições	Número de oficinas	Quantidade de público nas oficinas	Quantidade de alunos presentes na ação de formação
1º Mostra de Teatro da Bahia	0	0	0
2º Mostra de Teatro da Bahia	0	0	0
3º FTB Cena Baiana, etapa DF	0	0	0
4º FTB Cena Pernambucana, etapa DF	02	60	900

5° FTB Cena Mineira, etapa DF	02	202	1.500
6° FTB Cena Mineira, etapa RJ	01	48	0
7° FTB Cena Baiana, etapa PE	07	148	2.200
8° FTB Cena Pernambucana, etapas BA e SE	10	160	6.800
9° FTB Cena Baiana, etapas CE e MA	12	265	7.500
10° FTB Cena Cearense, etapas MG e ES	09	141	5.800
11° FTB Cena Mineira, etapas SP, PR e RS	13	213	7.000
12° FTB Cena Gaúcha, etapas DF e GO	09	108	7.100
13° FTB Edição especial teatro de rua no DF	06	41	0
14° FTB Cena Distrito Federal, etapa MS	04	54	650
15° FTB Cena Paranaense, etapas RS e SP	08	92	4.300
16° FTB Cena Baiana, etapas AC, MS, ES e SP	29	578	3.800

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro de evolução: número de oficinas realizadas nas edições do FTB

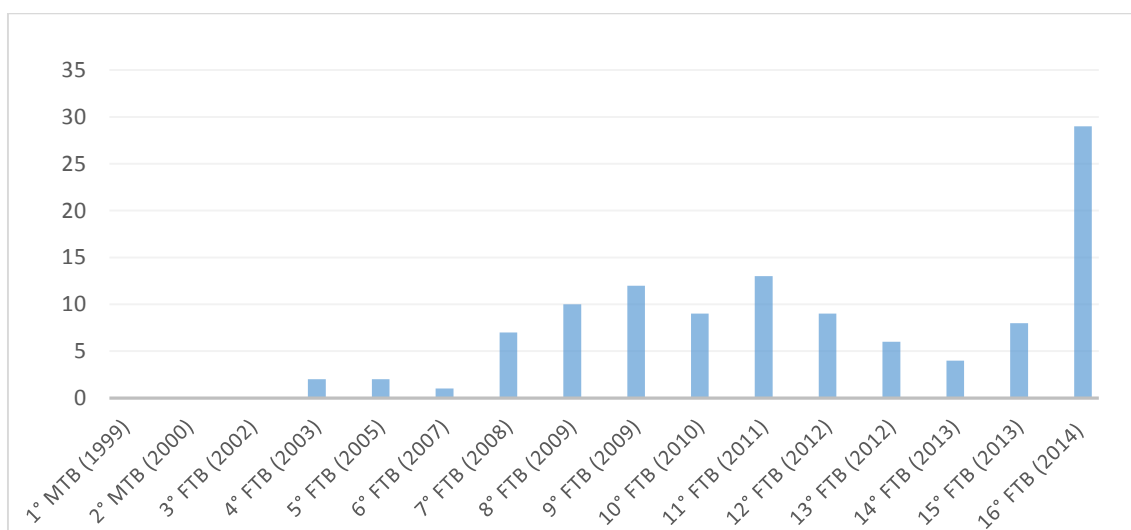


Figura 6: Quantitativo de oficinas realizadas nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais) / Fonte: Elaborado pela autora

Considerações sobre o gráfico da figura 6:

- * As oficinas de qualificação e aperfeiçoamento profissional não foram realizadas desde as primeiras edições, e sim incorporadas ao projeto a medida que o FTB se desenvolveu com o passar dos anos. Elas começaram a ser realizadas a partir da 4ª edição e foram ganhando força e importância, constituindo atualmente um braço importante do projeto.
- * As oficinas, assim como os espetáculos, são realizados por artistas do estado que está sendo objeto da *cena*.

* A escolha das oficinas que farão parte da programação em cada edição envolve o *estado* que é o objeto da cena, e também o(s) *estado(s)* que receberão a *cena*. Do *estado* que leva a *cena* são procurados e escolhidos mestres e profissionais que são referência na arte local de suas regiões. Do(s) *estado(s)* que receberá(ão) a *cena* são levadas em consideração as necessidades e vontades relatadas pela própria classe, identificadas em conversas informais do gestor com representantes do segmento artístico quando de suas visitas de pré-produção em cada uma das edições.

* A tendência de evolução positiva que o gráfico da figura 6 apresenta na 16ª edição do FTB, aconteceu devido a um novo eixo de ação do projeto chamado de *cenar curtas*, que foi realizado pela primeira vez na edição de 2014. Este eixo realizou oficinas de dramaturgia e encenação nas escolas onde foram realizadas as ações de formação. Estas ações e eixos serão sistematizados no próximo capítulo deste estudo.

Quadro de evolução: quantidade de público nas oficinas realizadas nas edições do FTB

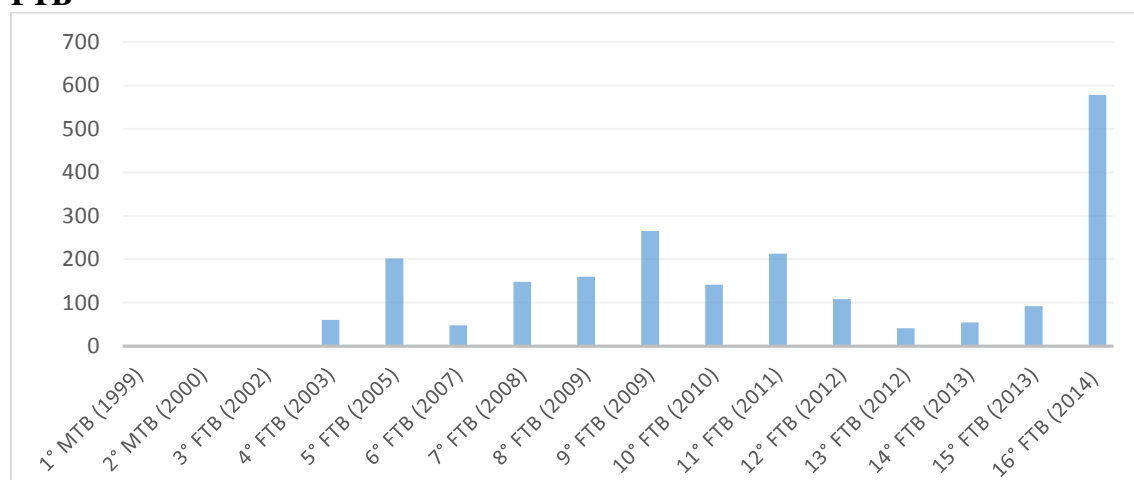


Figura 7: *Quantitativo de público nas oficinas realizadas nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais) / Fonte: Elaborado pela autora*

Considerações sobre o gráfico da figura 7:

* O quantitativo de público está diretamente relacionado com a quantidade de oficinas realizadas na edição. Este gráfico, como o anterior, são semelhantes, e também aqui o incremento apresentado na última edição é resultado do novo eixo do FTB, realizado em 2014: o *cenar curtas*.

Quadro de evolução: quantidade de alunos nas ações de formação realizadas nas edições do FTB

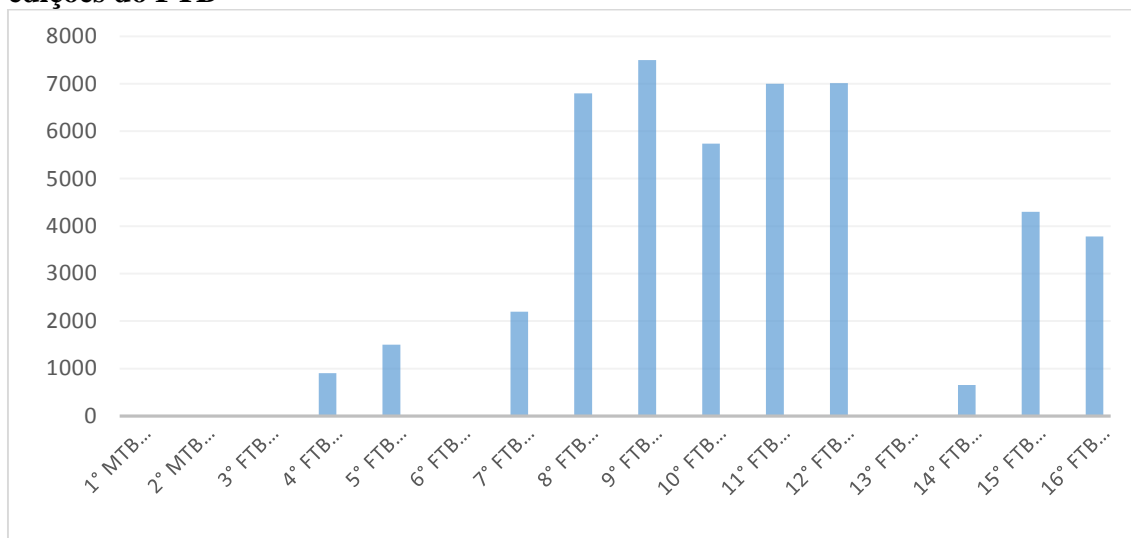


Figura 8: Quantitativo de alunos nas ações de formação realizadas nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais) / Fonte: Elaborado pela autora

Considerações do quadro evolutivo:

* As ações de formação foram incorporadas ao projeto e apuradas paulatinamente. Este eixo de ação do projeto foi sendo apurado a partir da avaliação de erros e acertos em cada uma das edições, ano após ano. Como a realização das oficinas, as ações de formação foram incluídas no escopo do projeto também na 4ª edição: com a *cena* pernambucana no Distrito Federal.

* A ação de formação começou com sessões de espetáculos realizados exclusivamente para alunos assistidos por diferentes instituições de ensino público do DF. Contudo o eixo das ações de formação foi desenvolvido e apurado, e hoje apresenta um eixo de atuação consolidado no projeto, possui uma coordenação pedagógica e envolve um número significativo para o projeto de profissionais e alunos envolvidos com a ação. Os processos constitutivos e evolucionais da ação de formação serão sistematizados no próximo capítulo, assim como os demais eixos e ações do projeto.

A próxima sessão encerra este capítulo sobre o histórico do FTB com uma breve apresentação sobre a empresa Alecrim Produções Artísticas: empresa realizadora do FTB desde a primeira edição, ainda enquanto *Mostra de Teatro da Bahia*, até a 17ª edição que está sendo realizada em 2015.

2.6 – A produtora *Alecrim Produções Artísticas* e o FTB

A *Alecrim Produções Artísticas* é a responsável pela realização do FTB. Sérgio Bacelar (idealizador do festival) é também seu sócio-gerente. A *Alecrim* deu início às suas atividades em 1997 em Brasília/DF, e suas primeiras realizações foram produções esporádicas de espetáculos teatrais de Salvador, realizados na capital federal. Esta experiência com espetáculos soteropolitanos deu origem, em 1999, à *Mostra de Teatro da Bahia*, que se tornou, dois anos depois, o *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB).

Sérgio Bacelar diz que no segundo ano de produção dos espetáculos baianos em Brasília, ele entendeu que a qualidade da produção soteropolitana (que se reciclava anualmente), somada a um bom retorno da plateia brasiliense (curiosa pelos espetáculos produzidos em outro *estado*) resultava em produções assertivas, superando as metas de produção pensadas inicialmente por ele. O gestor entendeu que a produção baiana poderia compor uma mostra de teatro anual. E foi assim que surgiu, em 1999, a *Mostra de Teatro da Bahia* - o início do projeto do FTB dos dias atuais.

Com a realização de dois anos de *mostra* (1999 e 2000) o gestor percebeu que o projeto poderia ser estendido para uma programação nacional. Por que promover somente a produção baiana? Por que não compor um festival que apresente diferentes *cenários* regionais? Perguntas e respostas que contribuíram para que o projeto, que começou com um intercâmbio Bahia/Brasília, se tornasse o festival de envergadura e circulação nacional. O FTB possibilita diferentes configurações de intercâmbios entre *estados* da federação, e neste sentido é um projeto singular no país.

A perspicácia, avaliação atenta e a flexibilidade do gestor, além da capacidade de ouvir diferentes retornos sobre o projeto (transformando o que está estagnado ou superado) foi um dos motivos que podem ser apontados como relevantes para a crescente evolução e solidificação deste projeto, como um festival de artes cênicas de circulação nacional.

O festival é, desde o início de sua realização, o principal projeto da empresa - o *carro chefe* da *Alecrim*. Ele é o projeto de realização anual que gera a maior demanda de trabalho para a equipe, e gira o maior montante financeiro nas contas da empresa. E onde são depositados os maiores recursos humanos e organizacionais da *Alecrim*. Entretanto a empresa realiza outras produções no intermédio entre uma edição do FTB e outra.

A *Alecrim* realiza serviços de produção local para projetos de outras empresas parceiras. Um exemplo recorrente é o *MPB Petrobras*, um projeto de circulação nacional que apresenta shows de representantes da *música popular brasileira*. Foram produzidos

pela *Alecrim* shows de: Hermeto Pascoal, Leila Pinheiro, Tom Zé, Roberta Sá, João Bosco, Arnaldo Antunes, Renato Teixeira, Chico César, entre outros. A *Alecrim* realiza a produção local do *MPB Petrobras* em Brasília, desde 2007.⁴¹ A empresa realiza ainda produções esporádicas de espetáculos de teatro, dança, artes visuais e música a níveis nacional e internacional; além de projetos institucionais de ministérios e órgãos como o IPHAN.

Apesar de ser uma empresa requisitada no mercado da produção cultural, principalmente em Brasília, a *Alecrim* é rigorosa na seleção dos projetos que aceita participar, seja realizando somente a produção local, ou assinando parceria na realização.

Alguns projetos também de realização também são destaques, como:

- * Produção do Cortejo Cultural Cívico da Programação Oficial do *Desfile do 07 de Setembro*. Em Brasília (2012);
- * Projeto *Mitos do Teatro Brasileiro*, anos I e II (2011 e 2010) realizado no CCBB DF⁴², contando com a participação de artistas renomados, como: Chico Anysio, Antônio Abujamra, Bibi Ferreira, Nicete Bruno, Amir Haddad, Aderbal Freire Filho, Barbara Heliadora, Juca de Oliveira, Zezé Motta, Emiliano Queiroz, Nelson Xavier, Bemvindo Siqueira, Beth Goulart, João das Neves, Elias Andreatto, Françoise Forton, Maria Thereza Vargas, Leona Cavalli, entre outros;
- * *Festival Cultural do Banco do Brasil* na Fundação Progresso. Rio de Janeiro (2010);
- * *Simpósio Internacional Sobre Arquitetura e Museus*, no Museu da República. Brasília (2010);
- * *Dia Mundial DST/AIDS* Ministério da Saúde, com a presença do então presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, no Palácio do Planalto. Brasília (2010);
- * Projeto *Cacaso Música e Poesia* (2009), realizado pela *Alecrim* no CCBBs de Brasília e do Rio de Janeiro, em homenagem ao poeta brasileiro Cacaso⁴³, com a participação de artistas como: com Joyce, Sueli Costa, Zé Renato, Nelson Ângelo, Olívia Bygton, Cláudio Nucci, Sérgio Santos, Paula Santoro, Rosa Emília, André Mehmari, Sílvio D'Amico, Marcos Suzano e Zeca Assumpção;
- * *Festival Cultural Banco do Brasil*. Brasília (2009);

⁴¹ O *MPB Petrobras* é um projeto realizado pela empresa *Caderno 2 Produções Artísticas*, sediada em Salvador/BA; que contrata a *Alecrim* para realizar a produção local em Brasília.

⁴² Neste projeto a pesquisadora desta dissertação realizou a produção nos dois anos de realização.

⁴³ O poeta, música e multiartista, Antônio Carlos de Brito.

* Abertura da *II Conferência Nacional de Cultura* no Teatro Nacional. Brasília (2009).⁴⁴

No entanto apesar dos convites para parcerias e produções, o gestor Sérgio Bacelar demonstrou interesse em reduzir a realização e produção de outros projetos senão o FTB, e falou em entrevista sobre este estudo:

Falando do núcleo [de produção] aqui de Brasília: o que antes, pela estrutura da Alecrim, era uma situação mais ampla, que você [a pesquisadora – Luana Fonteles] vivenciou. Onde chegamos a ter seis pessoas no escritório. Por uma vontade minha [Sérgio] em aprofundar o trabalho, diminuir a quantidade de projetos outros além do festival, de zerar o trabalho com o varejo em produções locais, e de diminuir o número de projetos na *Alecrim*. Hoje em dia a nossa estrutura na empresa é: uma pessoa que cuida do administrativo e financeiro, e ela converge estas duas linhas de trabalho. E uma pessoa que assiste ao financeiro e administrativo, e assiste também à coordenação do projeto. É uma equipe muito enxuta. No caso da Eliane do administrativo/financeiro [Eliane Queiroz, coordenadora financeira da empresa], ela tinha experiência inicial com projetos em outras linhas, de saúde por exemplo. Mas também em projetos com verbas incentivadas de outras formas, internacionais inclusive. E o que aconteceu é que, com o passar do tempo ela foi tendo a compreensão do projeto cultural, das variáveis da execução de um tipo de projeto para outro. (Entrevista Sérgio Bacelar em anexo, página 24)

De acordo com as palavras do gestor, ele demonstra que atualmente prefere contar com uma equipe reduzida no escritório central da *Alecrim*, em Brasília. Desde 2013 o gestor reduziu o número de servidores na empresa, e tem aumentado o número de contratações temporárias, realizadas à medida que necessita, e no local que necessita. Ele contrata equipes de produção e demais serviços nos *estados* envolvidos a cada uma das edições do FTB. Na *Alecrim*, desde 2013, a equipe é composta pelo gestor, pela coordenadora financeira e por um terceiro profissional que assiste aos outros dois. Nas

⁴⁴ A pesquisadora participou da equipe de produção de todos estes projetos citados nesta sequência.

palavras do gestor: “Temos esta outra pessoa que é flutuante, que ficamos experimentando [diferentes profissionais], que é a pessoa que assiste tanto a mim, quanto a ela [Eliane], e mais a ela. Esta pessoa vai cuidar da compra das passagens, vai fazer as demandas para os grupos artísticos [que compõem a programação], as demandas de documentação deles, de hospedagem, entre outras” (Entrevista Sérgio Bacelar em anexo, página 24).

Sobre a equipe de trabalho que é contratada a cada edição do projeto nos *estados* envolvidos, ela varia de acordo com as necessidades de cada edição. Algumas contratações são comuns, como é caso da contratação de assessoria de imprensa no *estado* que é o objeto da cena da edição. Por exemplo em uma *Cena Pernambucana*, é contratada uma assessoria de imprensa em Pernambuco ainda na pré-produção do festival. Esta assessoria contratada, no *estado* que é o objeto da cena, possibilita que a informação sobre o festival circule com mais alcance pelo *estado*. A cada edição do FTB é realizado um edital de chamamento para a inscrições de espetáculos regionais (do *estado* que é o objeto da cena), afim de que a curadoria do festival selecione os espetáculos que farão parte da programação. Esta contratação é realizada a cada edição do festival.

Nos *estados* por onde a cena vai circular são contratados serviços como: coordenação de produção, assistentes de produção, assessoria de imprensa, serviços de traslado, camarim, divulgação, além da equipe de arte-educação, entre outros. Estas contratações variam de acordo com as necessidades, as possibilidades orçamentárias e os planejamentos de cada uma das edições. E sobre a equipe de profissionais nos *estados* por onde o festival circula, abaixo um trecho maior da entrevista, que explica este processo de forma ilustrativa para este estudo:

A equipe nos municípios varia de 20 a 40 pessoas em cada município, este ano [2014] foram mais de 300 empregos temporários [na 16^o edição do FTB] (...). Nas visitas de pré-produção [aos *estados*] eu faço também os encontros com a classe. E vou começar a identificar quem são as pessoas que poderão compor a equipe de produção. Então o que precisamos nos municípios por onde o festival vai passar? Que tipo de equipe precisamos nestes municípios? E aí teremos algumas variações porque desenvolvemos alguns eixos em municípios além da capital: como as ações de formação e as ações educativas. Já os

encontros informais e as residências [artísticas] acontecem nas capitais. Então teremos alguma variação de equipe em cada município, de acordo com os eixos que serão realizados nestas cidades. Mas eu preciso sempre de uma coordenação de produção nestes municípios, e preciso de um assistente de coordenação pedagógica. Estes são os dois primeiros profissionais que eu preciso identificar nestas minhas idas de pré-produção. A coordenação de produção local tem um perfil bem definido, deve ser alguém que já trabalha com festivais, que tem acesso aos 03 tipos de gestão do *estado*: a educação, a comunicação e a cultura. E é alguém que precisa já ter tido alguma experiência com projetos de médio e grande porte, então no final temos duas ou três opções; e vamos trabalhar este formato principalmente nas capitais. Nos municípios outros, além das capitais, este coordenador já não precisa ter esta larga experiência com projetos de médio e grande porte, mas ele precisa, de alguma forma, já ter experimentado projetos de médio porte, que não necessariamente precisa ser com festivais. Na realidade ele precisa ter tido o controle, o controle não, o contato com um grande número de profissionais. (...) São estes os dois profissionais que eu preciso identificar; e identifico isto fazendo consultas prévias nestes momentos de pré-produção, além da avaliação de currículo, e em entrevistas presenciais. Depois disso, e em ordem de prioridade, eu preciso da assessoria de comunicação. Nos municípios menores normalmente eu vou trabalhar com alguém do segmento de cultura, de retransmissoras ou de representantes de veículos de grande porte. (...) E nas capitais eu vou selecionar uma empresa ou uma pessoa física, que tenha uma larga experiência com cultura. (Entrevista Sérgio Bacelar em anexo, páginas 24 e 25)

Outro dado, ainda da entrevista, que chamou atenção na pesquisa, é o trecho em que o gestor fala sobre a experiência anterior da coordenadora financeira do FTB (Eliane). Sérgio diz que com o passar do tempo a profissional desenvolveu experiência e compreensão sobre as especificidades de trabalhar no meio cultural. Dado que demonstra

que na *Alecrim*, como em diversas outras empresas que trabalham com a gestão e a produção de cultura no país, o conhecimento deu-se de forma empírica: a partir da experiência real e dos erros e acertos nos projetos realizados, ao longo dos anos.

Para a pesquisadora este dado sobre a importância do acúmulo de experiências e do aprendizado empírico, que formaram a *expertise* de atuação da coordenadora financeira do FTB, ilustra algumas lacunas próprias da profissionalização no setor cultural (lacunas já mencionadas no capítulo 02 desta pesquisa). A situação demonstra a fragilidade da profissionalização do campo. No FTB a especialidade e conhecimento da coordenadora financeira não era, *a priori*, com a cultura.

No Brasil, até poucos anos atrás, a *expertise* do gestor, do coordenador, produtor e demais profissionais que trabalham com organização e gestão cultural baseava-se *somente* no conhecimento empírico e no acúmulo de experiências anteriores, sem nenhuma metodologia. Como foi o caso da coordenadora financeira do FTB, que foi lapidando seus conhecimentos em outras áreas para o trabalho com o campo cultural. Este exemplo ilustra um reflexo real de assuntos abordados no capítulo 2 desta dissertação.

A especialização em administração e gestão no campo cultural é, ainda, diminuta no país. Poucas instituições no Brasil promovem cursos de especialização e pós-graduação no campo da gestão, produção ou administração cultural. Algumas das instituições que oferecem cursos na área são: Fundação Getúlio Vargas, SENAC, Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal Fluminense (UFF), e a Universidade Federal da Bahia (UFBA).

De acordo com as palavras do gestor a *Alecrim* adaptou suas necessidades ao longo de seu histórico. A pesquisadora, que prestou serviço para a empresa durante cinco anos (de 2008 a 2012), presenciou diferentes fases da empresa. Momentos com diferentes quantidades e demandas de trabalhos e projetos; e com diferentes quantidades de servidores no escritório da *Alecrim*, em Brasília.

E sobre esta adaptabilidade o gestor disse: “eu percebo cada vez mais que a metodologia que adquirimos ao longo do tempo, a compreensão do trabalho e a repetição dele, vem me possibilitando otimizar também os custos com RH⁴⁵”. (Entrevista Sérgio Bacelar em anexo, página 23).

⁴⁵ Recursos Humanos

Até meados de 2015 a *Alecrim* continua realizando produções outras, além do festival, mas em um quantitativo menor. A cada ano a empresa diminui esta quantidade, concentrando o tempo e os recursos no FTB.

A partir do histórico e dos contornos gerais do festival, descritos aqui, o próximo e último capítulo desta pesquisa apresenta a sistematização dos processos de gestão do festival. Estão detalhadas as atividades e seus processos nas três fases de um projeto em análise nesta pesquisa: a modelagem, a administração e a avaliação.

Capítulo 3 – Atividades sistematizadas: o caso do FTB

3.1 – Modelagem: a elaboração do projeto descritivo

A modelagem de um projeto pode ser entendida como a sua concepção inicial. Esta etapa é a responsável pela sistematização das ideias, onde organiza e informa as atividades necessárias para a realização do produto que se pretende criar (ou alcançar). É a fase inicial de transformação de uma ideia em uma estrutura organizada. E todo o projeto criado neste âmbito deve apresentar um serviço (produto) essencialmente cultural.

Na modelagem devem ser apresentados os objetivos e metas, além de justificada a realização do projeto. Devem ser informadas a sequência de atividades e os recursos necessários para que o projeto possa ser realizado. Para o professor Thiry-Cherques a modelagem “é a ordenação lógica de projetos, a exposição fundamentada do que se pretende ver realizado” (Thiry-Cherques, 2014:19).

Esta etapa gera um documento físico que apresenta, justifica, organiza e sistematiza as ações, e os recursos necessários para que o projeto seja realizado - seja um produto criado ou um objetivo alcançado. E quanto melhor definidos: o produto, os objetivos, a duração e os recursos necessários de um projeto; maiores são as chances de sua plena realização, e redução de riscos envolvidos. Ainda segundo o professor

Ao se modelar um projeto, deve-se aplicar uma série de convenções e de técnicas, a fim de: a) esclarecer sobre a sua inserção no contexto em que terá lugar, isto é, sobre as relações entre o projeto e a economia, a sociedade, as organizações etc.; b) definir o foco, isto é, as finalidades, o objetivo, o produto a ser gerado; c) estabelecer a sequência das atividades a serem desenvolvidas; d) estimar a provisão e o uso dos recursos, e os custos a eles associados; e, finalmente, e) cuidar da apresentação do projeto para que possa ser compreendido e aceito. (Thiry-Cherques, 2014: 20)

A modelagem (ou elaboração) de um projeto cultural pode ser adaptada a cada edital, premiação ou apresentação a que o projeto se destina. Editais específicos apresentam, geralmente, formulários para a apresentação dos projetos ao pleito, e são instrumentos básicos, que não necessariamente identificam um projeto. É possível

preencher um formulário sem que se tenha modelado o projeto, contudo após modelado, o preenchimento de diferentes formulários é mais simples e muito mais assertivo.

No Brasil, após o início da aplicação da lei de dedução fiscal, já comentada neste estudo, a prática de editais de fomento e premiações para a cultura também se solidificou no país. Sejam editais de instituições públicas e privadas, que praticam o incentivo cultural por meio da dedução fiscal; sejam editais de premiação das organizações e instituições governamentais, como é o exemplo da FUNARTE, do IPHAN, da Fundação Cultural Palmares, entre outras. Ou ainda, os editais de incentivo dos Fundos Estaduais ou Municipais de Cultura. Além da Lei Federal de Incentivo à Cultura, a *Lei Rouanet*, que também apresenta um modelo onde os projetos devem ser elaborados. No caso da Lei Rouanet, os projetos devem ser modelados na página do Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura – SALIC, encontrado no site do Ministério da Cultura.

Estes editais, em sua maioria, já apresentam modelos e formatos sistematizados de modelagem e elaboração dos projetos para concorrer aos incentivos. Neste tipo de sistematização devem ser descritos o produto que o projeto irá gerar ou realizar, além dos processos e meios para a sua realização. Os itens principais, e que constituem as informações *basilares* dos projetos, se repetem na maioria dos editais deste tipo, e são:

- 1- Dados do proponente ou responsável pelo projeto;
- 2- Título do projeto: que não precisa ser necessariamente o nome da obra;
- 3- Resumo do projeto: descrição do projeto em linha gerais;
- 4- Produto ou objeto do projeto: o que se pretende criar ou gerar;
- 5- Justificativa do projeto: motivos de realização do projeto, sua importância e seus benefícios;
- 6- Objetivos do projeto: produtos, serviços e processos que serão alcançados com a conclusão do projeto;
- 7- Metas do projeto: objetivos intermediários, ou específicos, que são passíveis de quantificação. Lista-se quantitativamente os resultados a serem alcançados pelo projeto. Alguns editais ainda solicitam que sejam informados os impactos e desdobramentos econômicos, sociais e culturais, alcançados a partir da execução do projeto;
- 8- Cronograma: planejamento temporal de atividades. Muitos editais solicitam que sejam detalhados em diferentes cronogramas de tempo: as atividades, serviços e pagamentos do projeto. A determinação da duração de um projeto é de extrema

importância para o seu planejamento e controle, e deve ser a segunda determinante técnica do projeto, logo após a definição do produto e seus objetivos;

- 9- Orçamento e apresentação dos custos do projeto: são utilizados geralmente planilhas de estrutura orçamentárias com os valores definidos em diferentes itens, uma planilha para cada atividade e serviço detalhados nos objetivos e metas. Dependendo da envergadura e da forma de repasse do incentivo do projeto, a planilha deve apresentar todas as entradas de recursos, e as saídas compatíveis a elas;
- 10- Contrapartidas do projeto: a maioria dos editais de patrocínio e fomento no país solicitam a realização de contrapartidas sociais, culturais e/ou institucionais. As contrapartidas, como já mencionado neste estudo, podem ser sociais, e isto se deve à difusão do conceito de responsabilidade social, e sua aderência pelas empresas nacionais nas últimas décadas. Além das contrapartidas consideradas institucionais, ao passo que aproxima instituição patrocinadora do espectador/consumidor presente no projeto. Os recursos necessários para a realização das contrapartidas não devem ser oriundos da verba patrocinada.

Algumas outras informações podem ser encontradas em um grande número de editais, informações como: plano de divulgação, perfil e estimativa de público, questões de acessibilidade contempladas pelo projeto, e ficha técnica completa da equipe.

Um dos quesitos mais importantes em um projeto é a sua comunicação. A modelagem deve seguir critérios para ser realizada à contento. Muitos artistas e produtores apontam dificuldades na contemplação de seus projetos em editais de patrocínio ou aporte governamental. Já as empresas e profissionais, responsáveis pela avaliação dos projetos inscritos em editais e premiações, apontam um grande número de projetos mal elaborados e incompreensíveis. É preciso levar em consideração os critérios exigidos na modelagem, projetos mal elaborados podem até apresentar uma boa ideia, mas não comunica com clareza a sua realização. Portanto não são passíveis de aprovação, apesar do mérito cultural do projeto.

Os critérios, listados nas informações acima, devem ser considerados no momento da modelagem, para que a transformação das ideias em projetos sistematizados, apresente-se de forma clara e compreensível para aquele que lê e avalia.

Os projetos devem ser elaborados em detalhes e de forma integral, objetiva e clara; além de apresentar coerência em seu planejamento e sequência de atividades. Uma

questão, considerada importante neste estudo, é o cuidado com o texto. Apresentar um projeto bem escrito e com leitura prazerosa é um diferencial positivo e valioso para a etapa da modelagem. Cuidados com o correto uso da ortografia e gramática são imprescindíveis também.

O projeto modelado pode gerar, posteriormente, projetos de apresentação mais resumidos - para a captação direta de patrocínios, além da captação de apoios e colaborações ao projeto. Ou ainda projetos de promoção, quando direcionados a propostas de apoio à veículos de comunicação: como TV, rádio e internet.

Já a modelagem de um projeto de grande envergadura, como é o caso do FTB, demanda uma elaboração complexa, por apresentar distintas ações e uma quantidade ampla de diferentes serviços. Cada uma das atividades do festival gera outros tantos serviços e contratações, o que dá origem a um grande número de itens⁴⁶ na planilha de atividades, e também na planilha orçamentária do projeto. Os itens são separados em diferentes grupos, a partir das atividades envolvidas.

Para exemplificar e quantificar a questão dos itens na planilha orçamentária: na 15ª edição do FTB - *Cena Paranaense, etapas Rio Grande do Sul e São Paulo*, em 2013, a planilha orçamentária aprovada pelo Ministério da Cultura, na *Lei Rouanet*, tem 190 itens divididos em quatro regiões: o Pará, que é o *estado* objeto da *cena*; Rio Grande do Sul e São Paulo, que receberam a *cena*; e Brasília, onde está localizada a equipe central de produção e gestão do festival, na empresa Alecrim Produções Artísticas.

Já a planilha aprovada pela *Lei Rouanet* na edição de 2014, o 16º FTB - *Cena Baiana, etapas Acre, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e São Paulo*, tem 556 itens divididos agora nos 05 *estados* envolvidos, mais Brasília. E neste ano de 2014, além do festival ter sido realizado, pela primeira vez, em quatro *estados* na mesma *cena* (AC, MS, ES e SP). Além de serviços e atividades nestes quatro estados, além da Bahia que é o objeto da *cena*, e Brasília, onde está a Alecrim. Houve também nesta edição a inserção de um novo eixo de atividades do FTB, chamado de *cenhas curtas*, que teve uma demanda numerosa de novas rubricas em atividades e serviços. A atividade aconteceu em cinco diferentes escolas, de cinco diferentes municípios nos quatro estados onde foi realizada a 16ª edição do FTB.

⁴⁶ Os itens na planilha orçamentária do projeto reproduzem uma lista consolidada de todas as ações e atividades que o projeto irá desenvolver, atribuindo os custos e o tempo necessários para a realização de cada uma das ações.

E um dado importante e relevante, não só para o FTB mas para a grande maioria dos projetos aprovados na *Lei Rouanet*, é a dificuldade de captação do valor total aprovado pelo MinC. Em nenhuma das edições o FTB conseguiu captar 100% dos recursos aprovados pelo Ministério. Geralmente o valor total captado fica em torno de 35 a 50% do valor total aprovado na lei.

Segundo os dados do próprio MinC, a maioria dos projetos aprovados que conseguem captar os recursos pela lei de incentivo não alcançam o valor total aprovado.

No caso do FTB a execução do projeto é moldada pelo valor captado, e não pelo valor inicial idealizado no projeto, que é mais amplo, e aprovado pela *Lei Rouanet*. No festival é a partir do valor captado que são feitos os ajustes de valores e cortes de serviços, e principalmente é feito o que os produtores costumam chamar de *enxugar o projeto*, para adequá-lo à realidade orçamentária. Este corte principal geralmente *enxuga* o projeto em termos quantitativos. No caso do FTB, diminui-se, geralmente, a quantidade de espetáculos e das ações de formação e qualificação que o projeto contempla.

O gestor do FTB, em entrevista para esta pesquisa, diz que trabalha com dois ou mais planejamentos. Na entrevista em anexo, o gestor Sérgio Bacelar fala sobre a composição de diferentes planejamentos para cada edição do festival. Planejamento que começa com o projeto inicial, que é bastante amplo e inserido para aprovação na *Lei Rouanet*, este é relacionado com o desejo em *maior proporção* do idealizador/gestor. E passa para planos B, C, e quantos mais precisarem para adequar o desejo/ideia/projeto inicial, ao valor realmente captado para a realização. E no caso do FTB, esta situação se repete em cada projeto, de cada edição do *grande projeto Festival do Teatro Brasileiro*. A cada edição todo o processo é avaliado e refeito, desde a modelagem à avaliação e prestação de contas.

Os projetos culturais precisam trabalhar com a ideia da flexibilidade e potencial de adaptação em seus planejamentos, como pode ser observado no caso do FTB o gestor *lança mão* de diferentes planejamentos e adaptações até chegar na melhor configuração possível, levando em consideração os custos, a quantidade e qualidade das atividades que serão realizadas.

Esta adaptação que envolve cortes e escolhas perpassa por aspectos econômicos, que quando aplicados em projetos culturais, e principalmente aqueles que envolvem o subjetivo da arte, resultam em um dueto que parece, de início, ser improvável. Mas esta é uma união necessária para a sobrevivência dos projetos, que precisam trabalhar com a

ideia da flexibilidade e adaptação, como faz o FTB. O professor Thiry-Cherques expõe de forma precisa esta união entre cultura e economia,

É preciso dizer que aplicar a técnica econômica a projetos culturais é uma atitude ao mesmo tempo inadequada e inevitável. Inadequada porque nada do que diz respeito à cultura deveria sofrer restrições, constrangimentos ou ordenação. Inevitável porque, na atual configuração dos Estados e das economias, inexistem outras formas de atender aos dois propósitos para os quais são formulados os projetos: a obtenção de meios e a gestão de recursos escassos. (Thiry-Cherques, 2014:30)

Portanto a realização de um projeto está diretamente relacionada com as possibilidades econômicas de execução. A adaptação da ideia inicial geralmente precisa ser feita levando em consideração o resultado da captação de incentivo e apoios. E a experiência e o histórico do FTB mostram que quanto mais flexível, maiores são as chances de um projeto prosperar.

No FTB a modelagem é refeita a cada edição, já que elas são diferentes e possuem distintas necessidades e atividades. Na maioria das edições o projeto foi modelado, inserido e aprovado na *Lei Rouanet*; com exceção das primeiras duas edições, enquanto *Mostra de Teatro da Bahia*; e as: 13ª edição com a *Edição Especial Teatro de Rua no DF*, e 14ª edição com a *Cena Distrito Federal, etapa MS*, que contaram, ambas, com o aporte do Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal – FAC/DF. Dos projetos modelados para inserção na *Lei Rouanet*, e também para o FAC/DF (no caso das 13ª e 14ª edições) que são projetos bem detalhados e justificados, surgem os projetos de apresentação (ou cartas de apoio) para a captação dos apoios e colaborações diretas. Estes projetos, devem ser um resumo do projeto base que é apresentado às diferentes leis de incentivo (no caso do FTB). Estes projetos são menores e de melhor visualização, com o intuito de que sejam lidos ou compreendidos rapidamente, por exemplo em uma única reunião do gestor com o possível apoiador. Ou analisados sem que se demande muito tempo do profissional, que geralmente possui a agenda ocupada.

A modelagem de um projeto pode transformar uma ideia em um empreendimento. Ela sistematiza o conjunto das atividades necessárias para a realização do produto, de forma correlacionada e coordenada, e apresenta os objetivos e metas a

serem alcançados. A modelagem relaciona e soma os recursos necessários, e define o tempo de realização de cada atividade, além de calcular o tempo total de realização do projeto.

Esta mensuração do tempo de execução das atividades, e do tempo total de realização é estruturante no planejamento de um projeto. A prévia mensuração do tempo necessário para cada atividade que será realizada, minimiza a ocorrência de atrasos na execução. Os atrasos são um dos piores percalços no caminho de um projeto, por este motivo a correta mensuração do tempo é um dos princípios estruturantes na modelagem de projetos culturais.

No momento de orçar os serviços e atividades é necessário, também, *doses extras de atenção* por parte do elaborador do projeto. Serviços e atividades esquecidas e não orçadas causam transtornos financeiros, por vezes desestruturantes para a realização do projeto. A maioria dos editais de patrocínio e premiações permitem alguma flexibilidade na readequação de valores e rubricas na planilha orçamentária aprovada. A readequação pode ser solicitada no momento da execução do projeto, e podem ser aprovadas ou negadas. Portanto é preciso que sejam bem relatadas e justificadas, para que sejam aprovadas. Estas readequações possuem, ainda, regras e limites, e cada edital apresenta suas políticas e normas para tal. O proponente deve estar bastante atento sobre as informações contidas no edital, inclusive.

Duas etapas, cruciais para a realização do FTB, estão também inseridas na etapa de modelagem do projeto, são as atividades direcionadas à captação de recursos e às questões relacionadas ao planejamento estratégico:

Captação de recursos: editais de patrocínio e planejamento estratégico

No FTB a captação de recursos segue, nos dias atuais, uma fórmula que foi sendo estruturada ano após ano através da experiência e dos erros e acertos do cotidiano da produção. Os recursos e fontes são diferentes a cada edição do festival, contudo desde a 8ª edição do projeto com a *Cena Pernambucana, etapas Bahia e Sergipe* a empresa Petrobras, uma das maiores apoiadoras de cultura no país, tornou-se a principal patrocinadora do FTB. Este acontecimento modificou a estrutura e alavancou o alcance do projeto, acontecimento anteriormente citado no capítulo 03 desta pesquisa.

Para o gestor do projeto Sergio Bacelar, o FTB ocupa um espaço de complementação de política de Estado, ao passo que promove um intercâmbio das artes cênicas no Brasil, divulgando o segmento através de diferentes trocas em território

nacional. E o gestor, sabendo desta potencialidade do projeto, utiliza, também, o interesse político para ampliar as possibilidades de novas captações ano após ano. Em suas palavras:

Pelo festival ser uma ação de complementação de política de *estado*, e por apresentar uma ação que o *Fórum dos Secretários Estaduais de Cultura*, não só os regionais mas o fórum nacional, têm como meta: que é criar novos circuitos de difusão. Eu passo a utilizar também desta vontade política, deste interesse político para de alguma forma contribuir neste convencimento. Porque se o *estado* tem interesse e tem suas empresas público-privadas, e se ele tem uma participação no *Conselho de Patrocínio do Estado*, e isto também a nível federal, ele pode defender o projeto internamente e com isto ampliar as possibilidades de novas captações. Na realidade estamos sempre envolvendo, propondo e provocando o *estado* que é o objeto da *Cena*. (Entrevista transcrita em anexo, página 16).

No FTB o planejamento de captação de recursos no(s) estado(s) que receberá(ão) a *cena* tem uma política de ação formada pelo convencimento de bases políticas estruturantes para o caso do festival. O tripé é formado pelas Secretarias de Cultura, Educação e Comunicação do(s) *estado(s)*. Ainda nestes *estados* outras linhas de captação de apoio são também importantes: os espaços de apresentações (teatros e afins, além de espaços públicos e possíveis locais alternativos solicitados por algum espetáculo), hospedagem, alimentação e transporte. Estes apoios e acordos são trabalhados mais no final da pré-produção, e terão maior ou menor dedicação do gestor a partir do resultado da captação.

Já no *estado* que é o objeto da *cena* o convencimento é direcionado para a Secretaria de Cultura e Secretaria de Turismo.

E o que o gestor chama de *convencimento*, neste sentido e contexto, é uma mobilização da gestão estadual nos pilares políticos, e não deixa de ser captação de recursos, sejam eles financeiros ou estruturais. O gestor apresenta o projeto, os planos e metas, e busca acordos de parceria a cada edição do projeto.

Na fase de pré-produção, após definido o *estado* que será o objeto da *cena*, e os demais *estados* por onde a edição irá circular, o gestor viaja para todos estes locais, *estados* e municípios. O objetivo é de mapear e visitar não só possíveis apoios governamentais, estaduais, municipais e/ou institucionais; mas também artistas, profissionais da produção para compor sua equipe de trabalho *in loco* (no caso dos *estados* por onde a *cena* irá circular), além da análise aprofundada da atual produção cênica dos *estados*. O gestor identifica espetáculos de excelência, identifica mestres e saberes locais, e todo o tipo de informação que possa favorecer culturalmente a troca entre os *estados*, a cada edição do FTB. Então o *convencimento* é a forma e o processo deste gestor realizar e se referir a captação de recursos para o festival.

No caso da Secretaria de Cultura o apoio acontece por diferentes formas, já que a relação é direta. Pode acontecer, inclusive, por meio de editais de fomento, como foi o caso das 13^o e 14^o edições, com a edição especial de teatro de rua no DF, e a *Cena Distrito Federal* em MS, respectivamente. Estas duas edições foram menores e não contaram com o patrocínio da Petrobras. Elas foram patrocinadas pelo Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal (FAC/DF), além de contar com outros diferentes apoios, como o da FUNARTE, SESC, Fundação de Cultura do MS, entre outros.

No caso da Secretaria de Educação o apoio é mais estrutural e, geralmente, é constituído pela parceria com diferentes instituições da administração pública de educação formal e/ou social, onde serão realizadas as ações de formação. Na maioria dos casos as ações são realizadas nas escolas públicas dos *estados* e municípios envolvidos na ação, mas já foram realizadas em fundações e centros socioeducativos regidos pelo *estado*.

No caso da Secretaria de Comunicação o apoio também é estrutural e diretamente relacionado com questões de divulgação e mídia do projeto. As Secretarias de Comunicação dos *estados* envolvidos são incentivadas a colaborar na divulgação do festival em seus respectivos *estados*. Para exemplificar a questão, abaixo um trecho da fala do gestor em entrevista para esta pesquisa:

Na comunicação tem uma coisa que para eles é muito fácil, que é a divulgação nos veículos de comunicação que eles contratam regularmente, que eles já têm um orçamento para isto; então destinar um pequeno percentual para incrementar a divulgação do festival é fácil para eles. E eu te dou um exemplo, em São Paulo

[fala da 16° edição em 2014] nós investimos bastante em compra de espaço publicitário porque já era época da eleição e todas as comunicações se contraíram por conta da *Lei do Silêncio Eleitoral*. Nós trabalhamos só com grana incentivada na compra de espaços publicitários, e compramos 27, 30 mil reais de espaço publicitário. E no Acre, no 1° semestre com o envolvimento da Secretaria de Comunicação, a compra de espaço publicitário foi superior a 400 mil reais, mas de investimento deles, nós não investimos nada. No Mato Grosso do Sul nós também conseguimos esta parceria com a comunicação com um investimento deles de quase 200 mil reais, nós complementamos com algumas coisas que tínhamos nas nossas metas e que eles não podiam oferecer, mas eles vieram com toda esta outra divulgação, que para um projeto cultural é muito bom. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 17 e 18)

Ainda sobre a relação com a esfera governamental, o gestor fala sobre a divulgação do projeto junto à Secretaria de Comunicação Social (SECOM), órgão da Presidência da República que é responsável pelo gerenciamento de contratos publicitários firmados pelo Governo Federal, e responsável também pelas liberações de verba para este fim. O FTB já é um projeto reconhecido pela banca de patrocínio da SECOM, além de ser também reconhecido por seus pares na maioria dos *estados brasileiros*, e conta com o reconhecimento dos gestores nacionais e estaduais de cultura. E ainda sobre esta questão, o gestor diz que a cada nova gestão do poder público são realizadas por ele políticas de ação de divulgação do festival. E, por exemplo, o gestor fortalece, a cada nova gestão, o relacionamento com a FUNARTE e com o Ministério da Cultura.

Internamente, com os funcionários de carreira [fala sobre a FUNARTE], o festival já é reconhecido dentro da Instituição. Não é reconhecido com os gestores que mudam, mas seja qual for o gestor que entrar eu faço um exercício. A cada novo gestor da FUNARTE, não só da presidência, mas também do departamento de artes cênicas, faço o exercício de marcar uma reunião para falar/apresentar o festival, a cada nova gestão. Então eu vou ao

encontro destas pessoas e peço uma reunião para falar sobre o festival, pois os funcionários de carreira já conhecem, mas os novos gestores precisam conhecer o festival. Então com o convencimento da FUNARTE e com o convencimento do Ministério da Cultura, de alguma forma quem for o próximo gestor acaba ficando muito próximo. Então por exemplo se for o Juca o próximo gestor⁴⁷, o próximo ministro, eu já tive duas reuniões com ele para tratar do assunto, quando ele era gestor anteriormente, e neste ano (2014) que eu tive outras duas reuniões com ele em São Paulo [para tratar diretamente do 16º FTB]; e o município de São Paulo entrou com aporte direto para o festival. Então é isto, o acúmulo, o tempo e os diferentes convencimentos que vamos fazendo, de alguma forma acabamos revisitando estas pessoas e estas Instituições mais de uma vez. (Entrevista transcrita em anexo, página 19).

Sobre a SECOM o gestor apresenta ainda, como meta para 2016, o convencimento da *Diretoria de Patrocínio* da SECOM, que realiza quinzenalmente reuniões onde convida representantes de todas as empresas público-privadas do país. A meta é apresentar o FTB em uma destas reuniões, e ampliar a divulgação diretamente para potenciais patrocinadores e apoiadores. Nas palavras do gestor:

Dando sequência a minha estratégia, sigo com a tentativa de convencimento da Diretoria de Patrocínio da Secretaria de Comunicação do Governo Federal. E se eu consigo diretamente, ou por meio da Presidência da República, fazer o convencimento da SECOM, da diretoria de patrocínio da SECOM, que reúne quinzenalmente representantes de todas as empresas público-privadas em uma reunião, eu tenho uma situação ideal para pensar na ampliação do projeto. Então (...) são estas as ações que vamos tentar desenvolver para 2016, porque é o início de um novo ciclo, e porque sei que 2015 já está completamente comprometido por

⁴⁷ A entrevista foi realizada antes da nomeação de Juca Ferreira para a gestão do Ministério da Cultura.

conta da situação do país. Mas a tendência é que a partir de 2016, com este planejamento, e se eu conseguir estabelecer esta estratégia, é muito possível ampliar a realização do festival. (Entrevista transcrita em anexo, página 19)

Sobre a Lei Rouanet o projeto é, desde sua 3^o edição em 2002, inscrito e aprovado no PRONAC. E sobre esta questão um exemplo é interessante. Em 2014, para a XVII edição, foi inscrito e aprovado na Lei Rouanet duas diferentes *cen*as, pois no momento da inscrição ainda não havia sido definida *cena* a ser realizada em 2015⁴⁸.

Sobre os editais estaduais e federais, o tempo do FTB está atrasado. O projeto não conseguiu ainda organizar-se para contar de forma mais efetiva com a possibilidade de captação também por meio dos editais nacionais de incentivo e fomento. O gestor menciona o atraso na captação por meio de dotação direta nos estados e municípios envolvidos, porque estes planejamentos são anuais e geralmente ocorrem nos últimos dois bimestres de um ano, para o planejamento do ano posterior. O gestor aponta esta lacuna e falha no planejamento de captação do projeto, e menciona que desde 2014 adiou a realização do projeto para o segundo semestre do ano. Fator que, segundo seu planejamento, possibilita o projeto a concorrer em editais de fomento.

Nos últimos dois anos o gestor estendeu o tempo de realização das edições. As etapas, desde 2013, não são mais realizadas nos diferentes *estados* concomitantemente, mas em um *estado* de cada vez, o que dobra o tempo de realização total do festival. Com isto alguns fatores ganharam força, como: mais tempo para captar recursos, mais tempo para reduzir custos com logística e para trabalhar ainda mais as ações futuras. O efeito perverso é a redução considerável do tempo de pós-produção e elaboração do relatório final da edição, que neste formato, é concluída quase no final do ano.

E para finalizar a sistematização sobre as principais atividades relacionadas à captação de recursos anualmente para o FTB; o gestor prepara mais de um planejamento a cada edição, o que chama de planos A, B, C... O que é móvel e adaptável nas diferentes planilhas de metas, é, em maioria, composto pelo número de espetáculos, quantidade de apresentações e ações de formação e qualificação. O tamanho da programação interfere diretamente na necessidade de recursos e fomento. Para finalizar esta questão,

⁴⁸ Havia duas possibilidades para 2015, trabalhar com a *cena* Paraibana ou com a *cena* do Rio Grande do Norte. A escolhida foi a *Cena Paraibana*, a ser realizada no Pará, no Ceará, Alagoas e Espírito Santo. Esta edição já foi iniciada, contudo não está em análise neste estudo.

estruturante na realização do projeto, um outro trecho da fala do gestor ilustra os processos junto à esfera política e governamental, nos estados envolvidos:

Por exemplo agora na Paraíba [2014], cheguei para Chico César⁴⁹. Primeiro Chico perguntou: você vai trazer as pessoas para cá? Respondi: Não Chico, eu estou levando a Paraíba para os outros *estados*. Chico disse: “Ah bom, aí é diferente. E você quer dinheiro?” Eu respondi: Chico, deixa eu te contar. Eu tenho este dinheiro e com este dinheiro eu consigo fazer isto. Agora esta é uma excelente oportunidade para o turismo da Paraíba, como por exemplo ter 27 mil pessoas paradas por 15 minutos contemplando uma informação⁵⁰. E eu acho também que levar 05 espetáculos da Paraíba é pouco, acho que estão faltando as oficinas de qualificação profissional, e acho que levar só dois dramaturgos é também pouco (...). Então eu digo isto: por enquanto eu não quero mais dinheiro, eu só acho que o que já estamos fazendo pode ser potencializado. A partir do momento que a curadoria avaliar o material e conseguirmos entender o que poderemos levar para os determinados *estados*, e o que pode ser ampliado, eu retorno ao *estado* e aí vou dizer: (no caso para o mesmo Chico César). Então como dito, esta é a programação que vamos realizar. Agora tem este outro quadro aqui, e é um quadro que eu não tenho grana para fazer⁵¹. Então vocês querem fazer isto? Querem potencializar? Aí sim preciso de um investimento de vocês. Lógico que eu estou ao mesmo tempo acompanhando quais são as formas que o *estado* vem utilizando para fomentar os projetos. É o Fundo de cultura? Que cada vez é mais amplo, que cada vez se solidifica e amadurece. É a dotação direta? No caso

⁴⁹ Cantor e compositor, no momento Secretário de Cultura da Paraíba. Chico César deixou a pasta em Dezembro de 2014, o então Secretário de Cultura da Paraíba é o poeta Lau Siqueira.

⁵⁰ Aqui o entrevistado faz referência ao potencial do projeto em relação ao turismo para o *estado* objeto da *cena*.

⁵¹ Apresenta os diferentes quadros de metas: com o aporte já captado, e o quadro de metas possível a partir de um novo patrocínio a somar no valor total do projeto.

da Paraíba, eles não possuem a lei de incentivo, o mecenato local, eles não têm esta lei. Mas o governador, com tempo, pode dar um incentivo para um determinado patrocínio, uma determinada empresa, para um determinado projeto de interesse deles, mesmo sem a lei. Novidade não é? (para Luana, que responde com aceno de cabeça). Então no caso da Paraíba isto pode acontecer, porém mais uma vez nós também estamos um pouco atrasados, porque na realidade tudo isto deveria ser discutido quando o *estado* fecha o seu orçamento para o ano que vem, para o próximo ano. Então já deveria estar dentro do orçamento do *estado* para se ter uma dotação direta, é o caso do planejamento com mais antecedência, mas esta é uma ação que ainda não conquistamos. Bom, então fica esta provocação para o *estado* objeto da *cena*, e fica também a provocação para os *estados* que irão receber o festival. Que são aqueles que irão deter a maior parte do legado dos diferentes eixos, e que terá a maior parte da programação oferecida a sua população. Fica então a proposição para este *estado* também dar esta participação (...). Então a primeira coisa que um Secretário Estadual ou Municipal de Cultura [dos locais por onde o festival vai circular] vai me perguntar é: O que você quer de mim? Eu digo: eu gostaria das condições básicas: os espaços de apresentações, hospedagem, alimentação, transporte e comunicação. Como falei anteriormente, quando chego no *estado*, que vou procurar a tríade, e a educação é umas delas. Por exemplo a educação não é somente para abrir os caminhos para a ação de formação, mas também para divulgação interna. E quando conseguimos formar a parceria em tríade com os 03 segmentos do *estado* [cultura, educação e comunicação], não resta a menor dúvida que o projeto irá superar as suas metas. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 16 e 17)

Estes são os planejamentos e ações básicas realizadas a cada edição do FTB. E para finalizar o eixo de captação de recurso a questão da relação com o patrocinador é um importante fator, e encerra a questão. E no caso do FTB, a relação com a Petrobras ilustra

a importância e o alcance que pode surgir de um vínculo positivo e ativo com o patrocinador.

A relação com a Petrobras evoluiu positivamente no caso do FTB. De uma iniciativa de edital de fomento, o processo evoluiu para uma parceria, que nos dias atuais, envolve diferentes gerências e segmentos dentro da Instituição. As gerências envolvidas atualmente são: *Gerência de Patrocínio*, *Gerência de Relacionamento* com os fornecedores e os clientes e o *Núcleo de Responsabilidade Social*.

Uma questão que chama a atenção nesta relação com a patrocinadora é o nível de envolvimento que a Petrobras foi solidificando também no momento de escolha e criação das *cenas* apresentadas a cada edição do projeto. O gestor permite que haja influência em certas definições do festival, e esta relação fortalece e possibilita a ampliação das ações do FTB. Conforme ilustra o trecho da entrevista destacado abaixo:

Além disto, como comentei antes de iniciarmos esta gravação, o festival teve sua ampliação no ano passado [2013]. E aí vou abrir um parêntese falando sobre isto, porque até a sua 8ª edição [2009] era uma *cena* em um determinado *estado*, depois disto passou a ser uma *cena* em dois *estados*. Em 2010 tivemos uma *cena* em três *estados*, que foi uma exceção, e em 2011 e 2012 voltamos a uma *cena* em dois *estados*. Mas no final do ano passado [2013] quando fui negociar com a Petrobrás Distribuidora a continuidade do projeto, eles então chamaram para a negociação, e nós começamos a trabalhar com a *Gerência de Patrocínio* da Instituição e depois, a partir de 2009, foi incorporada à esta mesa de negociação a *Gerência de Relacionamento* com os fornecedores e os clientes. E foi a partir daí que o festival começou a destinar, quer dizer que a Instituição passou a destinar parte dos ingressos que eles possuem de acordo com a lei dos 10% disponíveis das apresentações, eles passaram a relacionar-se com os clientes *premmia*⁵², os clientes dos postos, com os fornecedores e com os funcionários. Então na mesa de negociação do final de 2013 eles chamaram um novo núcleo, ainda novo e

⁵² Programa de fidelidade dos postos Petrobras

em formação dentro da Instituição, que é o *Núcleo de Responsabilidade Social*, e o festival passou a lidar também com este terceiro segmento dentro da empresa. Foi a partir deste conjunto de interesses da Instituição que eles propuseram a ampliação do festival, passando a fazer uma *cena* em 04 *estados* [2014]. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 08 e 09)

E sobre a relação com o *Núcleo de Responsabilidade Social* que está ainda em formação na Instituição, o gestor comenta:

E aí a vinda do núcleo de responsabilidade social da empresa vem compor junto comigo na definição da comunidade que trabalharemos. Porque a Instituição precisa reforçar sua imagem, ou transpor algumas barreiras que o desenvolvimento de seu trabalho gera nestas comunidades, algum tipo de atrito. Por exemplo uma comunidade onde estão próximos tanques de depósitos de óleo e combustível da Instituição, ou onde os caminhões ficam passando, etc... Esta é uma forma da empresa aproximar-se destas comunidades. E o festival vem, desde o ano passado e será também no próximo ano, ser a primeira ponte de relacionamento deste *Núcleo de Responsabilidade Social* da Instituição com estas comunidades. Comecei a perceber que, de alguma forma, a Instituição está mais parceira nossa no momento da definição dos *estados* e das cidades que irão receber o projeto nos próximos anos. Não é uma definição exclusiva da Instituição, quem faz a proposição inicial somos nós. Mas como sempre, em tudo que permeou a minha vida profissional de relacionamento com estas Instituições, eu permito que haja esta influência em algumas definições do projeto, porque ficamos mais fortes. O festival fica mais forte e a Instituição se fortalece também, e com isto conseguimos ampliar as ações, e é o que vem acontecendo na realização do festival. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 08 e 09)

E, segundo a entrevista, isto acontece da seguinte maneira:

Chega um determinado momento que seleciono 04 ou 03 destas possibilidades [possibilidades de *cenar* e edições a serem realizadas], para no meio do ano começar a discutir com o patrocinador [Petrobras] qual será a edição do próximo ano. Então quando nos encontramos nos momentos de realização do festival, onde eles [patrocinadores] comparecem para acompanhar e fiscalizar, nós já começamos a conversar sobre a *cena* seguinte (...) Depois eu levo os resultados de composições que julgo interessantes para o patrocinador, para discutirmos sobre o que eles acham que é mais interessante do ponto de vista da Instituição. Não gostamos, também, de repetir uma mesma *cena* seguidamente, e isto deve ser levado em consideração, além do fato de ser importante para o festival incorporar novas *cenar*. Feito isto, definido qual é o *estado* que será objeto da *cena* e para onde ele vai, e com esta relação de continuidade com a Petrobras eu penso no amadurecimento do festival. Como foi a última edição? Como foram as edições anteriores? O que queremos incorporar? O que queremos alterar em termos de eixos de trabalho? O que queremos aperfeiçoar? Para aí estabelecer o que venho chamando de planilha de metas, que são as realizações destes diferentes eixos por município. Então com isto criamos e estabelecemos o que será o mínimo que conseguiremos realizar. E então revemos o orçamento, que é um orçamento que tem mais de 500 itens, normalmente ele tem mais de 500 itens, mas estamos tentando enxugar um pouco. Todo ano ele é reajustado, não só por causa das variações de deslocamento que a edição propõe, mas como também pela incorporação dos novos eixos, e também com base na realização e na execução do orçamento dos anos anteriores. (...) Com base na experiência vivenciada, e com base nas novas propostas de deslocamento, vamos ajustando o orçamento. Estamos tentando simplificar este orçamento, diminuir a quantidade de itens, enxugando inclusive a parte de

RH⁵³. O festival vem, nas últimas duas edições de 2014 e 2015, girando em torno de 4 milhões de reais aprovados na Lei Rouanet. Conseguimos captar no ano passado (2014) pela Petrobras um milhão e seiscentos mil reais, e pelo fundo de cultura da Bahia 200 mil reais, totalizando um milhão e oitocentos mil reais para a realização. E neste ano (2015) temos garantido este mesmo um milhão e seiscentos da Petrobras. Na realidade infelizmente eu ainda não consigo uma situação ideal neste planejamento, situação esta que acompanharia os outros editais de outras instituições. Mas para nossa felicidade as instituições estão ampliando o tempo de realização dos seus editais, não de recebimento, mas de realização. Na situação anterior, por exemplo em setembro abria um edital para ter uma resposta em dezembro, e para executar até dezembro do ano seguinte, com um ano de prazo de realização. Em determinadas instituições a ampliação do tempo de execução já vem acontecendo para um ano e meio, e/ou dois anos. Este é um processo de amadurecimento normal e saudável para o planejamento, e fundamental nesta etapa de pré-produção, e para a composição com outros parceiros (por meio de editais com mais tempo de duração na execução). Você percebe então que pela Petrobras eu não tenho tido nem 50% do valor do projeto aprovado, varia de 38% a 40%, dependendo do que foi aprovado pelo Ministério da Cultura, e este nosso atraso vem dificultado a composição com outros patrocinadores. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 13 a 15)

Estes são os contornos e ações que compõem o planejamento de captação de recursos do festival. O resultado, o valor final somado de patrocínios e apoios, de cada edição interfere diretamente na programação de espetáculos e ações do FTB.

⁵³ Recursos Humanos

Planejamento estratégico: a programação, da montagem à execução

A avaliação e a formação da *cena* e dos *estados* por onde as edições irão circular são, também, feitas com planejamento e pesquisa. O gestor fala na entrevista que possui uma lista com 16 possibilidades (no momento) de formação de novas *cen*as. E ele revisita esta lista a cada edição, e a incrementa a cada viagem e descoberta que faz. Estas possibilidades são formuladas a partir das pesquisas realizadas nos *estados* por onde o gestor percorre com o festival, com base no histórico do FTB, no feedback de *cen*as já realizadas, e nas avaliações e informações acumuladas a cada edição. Segundo as palavras de Sérgio Bacelar,

A cada ano eu revisito estas possibilidades, e a partir daí vou reestruturando as próximas possíveis edições, com base nas novas informações que vão chegando. (...) E uma coisa que implementamos neste ano de 2014, porque na realidade são muitos os *estados* e muitas as produções e por vezes não reconhecemos a totalidade, e a intuição também não pode mais ser a palavra de ordem neste sentido. Então a partir de 2014 começamos a contratar consultores, porque julgamos ser importante para o festival. O FTB já fez *cen*as baiana, pernambucana, mineira, cearense, gaúcha, do distrito federal e paranaense. Foram sete *cen*as circulando por diversos *estados*, mas é importante que o festival incorpore novas *cen*as também. Então a partir da circulação destas que já foram objeto do festival, e que são as mais óbvias em um primeiro momento, começamos a entender as *cen*as dos outros *estados* visitados, o que requer também um trabalho de pesquisa pois o campo é amplo, e com isto começamos a perceber a necessidade de contratação de consultores em determinados locais onde nos relacionamos. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 12 e 13)

O gestor opta por vincular os *estados* por identificações culturais, afim de estabelecer trocas efetivas entre eles. E este é um trabalho amplo quando levado ao contexto do Brasil, com dimensões continentais. Então o gestor percebeu a necessidade de contratação de assessores em alguns casos, já que seu conhecimento pessoal não abarca

os *estados* e expressões nacionais em totalidade. Portanto em 2014, na 16^o edição o gestor contratou um consultor para ajudar a compor a edição. O crítico de teatro Walmir Santos.

O Walmir é crítico de teatro, escrevia para a Bravo!⁵⁴ e para a Folha de São Paulo, e este é o perfil do consultor que precisamos, uma pessoa que passa a maior parte do ano frequentando os festivais de teatro do Brasil. Então coloquei isto para Walmir: “Walmir, estamos com esta dúvida e eu preciso entender um pouco mais sobre as *cenas* destes *estados* [Paraíba e Rio Grande do Sul] para identificar qual será a próxima *cena* do FTB. E coincidentemente Walmir estava indo para o *I Festival Internacional de Artes Cênicas da Paraíba*, e então ele nos deu um parecer sobre o histórico de apreciação dele nestes dois *estados*, além desta imersão que fez na Paraíba durante 20 dias. E esta ação foi decisiva para que resolvêssemos qual seria a *cena* do próximo ano [a decisão foi pela *cena* paraibana]. (Entrevista transcrita em anexo, página 13)

Os espetáculos que comporão a edição do FTB são selecionados a partir de um processo de curadoria. No início da pré-produção uma das primeiras ações do festival é a abertura do edital de convocação para a inscrição de espetáculos. É contratada uma assessoria de imprensa no *estado* que será o objeto da cena ainda no início da pré-produção. Esta assessoria cuida para que a informação do festival e do edital para a inscrição de espetáculos cênicos chegue até os pares⁵⁵ em todo o *estado*.

O gestor do FTB, em suas visitas de pré-produção, pesquisa, faz o diagnóstico e vai ao encontro de grupos teatrais atuantes na região, com o intuito de apresentar o festival e fazer o convencimento destes grupos. Neste momento o gestor avalia, ainda, os mestres e saberes locais nas artes cênicas, pensando também nas ações de qualificação e oficinas para compor a programação.

⁵⁴ A revista Bravo! foi uma publicação mensal da editora Abril com foco na cultura, encerrou suas atividades em 2013

⁵⁵ Pessoas do mesmo grupo de interesse, ou gosto. A expressão pode ser entendida como grupos sociais, nichos.

Além do processo da curadoria, pode acontecer de um espetáculo ser convidado a participar da *cena*, sem a necessidade de inscrição no edital. Estes são grupos e espetáculos de excelência, que são diretamente convidados a participar da programação do festival. Não é regra, mas já aconteceu e pode acontecer em edições do projeto.

O processo de curadoria é dividido por segmentos, por exemplo: teatro de rua, dança, infantis e infanto-juvenis. Os curadores recebem uma cópia do DVD do espetáculo, sem edição, e recebem também uma ficha padrão com avaliações e espaços para notas, que vão de A+ ao C-. Cada curador assiste e avalia todos os espetáculos inscritos, e depois o processo de curadoria é concluído a partir do resultado do cruzamento das informações nas fichas dos curadores, levando em consideração os recursos disponíveis, conforme já mencionado neste estudo.

Desta primeira análise é escolhido um grupo de pré-selecionados, e então começa o diálogo com os grupos, que é um momento decisivo, na concepção de observação da pesquisadora. Neste diálogo o gestor solicita o preenchimento da ficha técnica de produção (modelo) do festival. Esta ficha solicita informações importantes e decisivas para efetivar a contratação dos grupos, como: necessidades técnicas, tempo de montagem e desmontagem, necessidades específicas, mapas de som e luz, release, fotos, classificação indicativa, tempo de duração do espetáculo, relação e equipe de viagem, seguros de vida, restrições e informações sobre hospedagem e alimentação, cenário, disponibilidade de fazer viagens de pequenos trechos (até 300 km) de van, informações sobre documentação relativa a direitos autorais, documentos trabalhistas e valor de remuneração para 01, 02 até 05 apresentações.

O estudo das variáveis na programação envolve não só os recursos do projeto, mas as variáveis de cada *estado* e município são levadas também, em consideração na montagem da programação. O cuidado na construção de cada eixo de ação do FTB é importante para o resultado efetivo da edição.

Para finalizar as informações sobre a montagem da programação, um detalhe chamou atenção na entrevista, a fala do gestor do FTB sobre a importância dos espetáculos infantis, dos infanto-juvenis e da arte de rua, na montagem das programações:

Na hora que estou fazendo a classificação dos espetáculos inscritos, depois que listo todos eles, vamos avaliar todas as variáveis. A nossa curadoria nos últimos anos segue uma planilha modelo. Então, por exemplo, vamos ver todos os espetáculos de

dança contemporânea. Qual é o percentual dos espetáculos de dança contemporânea que se inscreveram? O que isto representa dentro do conjunto que temos? Temos bons, muito bons, ou espetáculos de excelência em dança contemporânea? Não é também porque a produção de dança contemporânea é representativa em quantidade que eu vou levá-la. Porque se eles não forem bons, nem muito bons e nem excelentes eu não vou levar. Vou tentando compor a partir dos diferentes segmentos e com um olhar cada vez mais atento para os infantis, para os infanto-juvenis e para a arte de rua, isto é algo que vou defender muito. Eu preciso da arte de rua, eu preciso dos infantis e dos infanto-juvenis, que acredito ter um potencial muito grande e os que tem, por vezes, menor produção, e que são aqueles que conseguirão um diálogo mais efetivo, mais duradouro com a plateia. Assim eu faço estas defesas na hora da construção da programação. (Entrevista transcrita em anexo, página 30)

E para colocar a programação construída em realização, o gestor precisa contar com uma equipe de trabalho. O que, no caso do FTB, significa uma equipe de trabalho em cada *estado* envolvido, mais a equipe central de Brasília, local sede da Alecrim. A próxima sessão deste capítulo sistematiza as atividades realizadas pelo FTB, e apresenta a evolução das ações ao longo do histórico do festival. As informações que seguem foram extraídas da pesquisa realizada neste estudo.

3.2 – Administração: a gestão do projeto

A gestão cultural é compreendida, neste estudo, como o ato de administrar ou gerenciar projetos no âmbito cultural. E compreende, também, o conjunto de princípios, normas e as funções da produção, com o objetivo do desenvolvimento e da sustentabilidade do projeto.

A administração de um projeto cultural é a instância intermediária entre a elaboração inicial e a avaliação final. Segundo Thiry-Cherques, “a administração abarca os conhecimentos, as habilidades, as ferramentas e as técnicas necessárias à condução de um projeto devidamente configurado” (Thiry-Cherques, 2014:20).

Neste estudo as questões da instância administrativa serão apresentadas a partir da sistematização das atividades e seus processos, que constituem as etapas de pré-produção e produção do FTB.

3.2.1 – Pré-produção

Para o autor Romulo Avelar⁵⁶ “Produzir é administrar recursos e potencialidades, visando à obtenção de bens ou serviços. É cuidar de todos os detalhes para que o resultado final seja atingido com a máxima eficiência, ao menor custo possível” (Avelar, 2010:173)

A produção deve ser realizada por meio da execução de atividades em sequência lógica e racional, respeitando as variáveis entre os diferentes tipos de projetos culturais. A despeito da informalidade, que caracteriza o setor, as atividades não devem ser conduzidas de forma casual e sem planejamento prévio. Cabe ao gestor do projeto a organização do trabalho, e a compreensão das diferentes atividades e etapas do processo. Estes são alguns fatores, apontados pelo autor, como decisivos para uma gestão eficiente.

No FTB a etapa da pré-produção é, também, composta por diferentes atividades. Cada atividade é, ainda, subdividida em distintas ações. Neste capítulo final, e etapa conclusiva da pesquisa, as atividades e ações do FTB são descritas e sistematizadas a partir dos diferentes eixos de ação.

Equipe de trabalho: a composição do quadro nos estados envolvidos

As equipes de trabalho são compostas a partir das necessidades específicas dos *estados* e municípios, e da programação da edição. Cada atividade exige uma demanda de profissionais e serviços. A escolha da equipe de trabalho está diretamente relacionada às demandas necessárias para as atividades que serão realizadas em cada um dos locais.

Contudo uma equipe base de coordenação e apoio é necessária em cada um dos *estados*. Esta equipe é composta por um coordenador de produção por *estado* (o perfil deste profissional já foi apresentado neste capítulo); um assistente de coordenação pedagógica (por município onde forem realizadas as ações de formação nas escolas). E para cada um destes profissionais, seus assistentes.

A contratação de coordenações é apontada pelo gestor como estruturante para o festival. As coordenações presentes no festival são: coordenação geral (realizada pelo

⁵⁶ Autor da publicação *O Avesso da Cena – Notas Sobre Produção e Gestão Cultural*, citado no capítulo 02 desta dissertação.

próprio gestor), coordenação de produção por *estado*, e a mais recentemente: a coordenação pedagógica (desde 2013). O coordenador pedagógico é fixo, um arte-educador contratado pelo projeto para coordenar as edições.

Este profissional faz parte, desde então, da equipe central em Brasília e participa desde as viagens de pré-produção, com o gestor Sergio Bacelar, selecionando a equipe de trabalho; à última etapa da produção, analisando e formatando os relatórios das equipes locais e questionário dos alunos, para elaborar o relatório de avaliação final da ação de formação da edição. Quem realiza esta função no festival é o arte-educador Glauber Coradesqui, o coordenador pedagógico do FTB. Atualmente (2015) ele ocupa, também, o cargo de *Coordenador de Formulação de Políticas Públicas da Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal*.

Outra equipe presente é a coordenação de mídias sociais, responsável pela divulgação por *mailings* específicos e redes sociais (a mais nova e potente ferramenta de divulgação). Esta coordenação é “responsável pelo site, é responsável por estabelecer esta ponte com as assessorias de imprensa [dos diferentes *estados*], por retransmitir o que está acontecendo nos *estados*, alimentar o site, o facebook, entre outros” (Entrevista transcrita em anexo, página 26). E a coordenação técnica nacional, que é o produtor responsável por avaliar as necessidades técnicas de cada um dos espetáculos, e cuidar para que sejam providenciadas nos locais onde serão realizadas as apresentações.

Outros dois tipos de profissionais geralmente são contratados: dois tipos de agentes culturais em cada cidade, um para o relacionamento com a classe e com os pares, e aqui inclui núcleos de graduação e grupos de teatro formais e informais; e outro agente que cuida do relacionamento com a comunidade. Além de um terceiro produtor, que cuida especificamente das atividades relacionadas às oficinas e aos eixos de formação.

Também são apontados pelo gestor como importantes contratações, e ainda equipe do trabalho, os serviços de: motorista, camareira e os assistentes em geral.

Até 2012, o método de contratação era um pouco diferente, as coordenações eram, em sua maioria, centralizadas na equipe de base em Brasília⁵⁷ - o que arcava maiores custos para o projeto. A pouco mais de dois anos o gestor tem experimentado o aumento no número de contratações locais onde será realizado o festival, e redução da equipe central em Brasília.

⁵⁷ A pesquisadora participou deste momento. Viajou para diferentes cidades e *estados* compondo a equipe de coordenação do projeto, quando ainda centralizada em Brasília.

A planilha de evolução em número de empregos gerados abaixo, ilustra o alcance e envergadura de contratações a cada edição do FTB.

Quadro de evolução: contratações de empregos diretos nas edições do FTB (quantitativos referentes aos diferentes *estados* envolvidos)

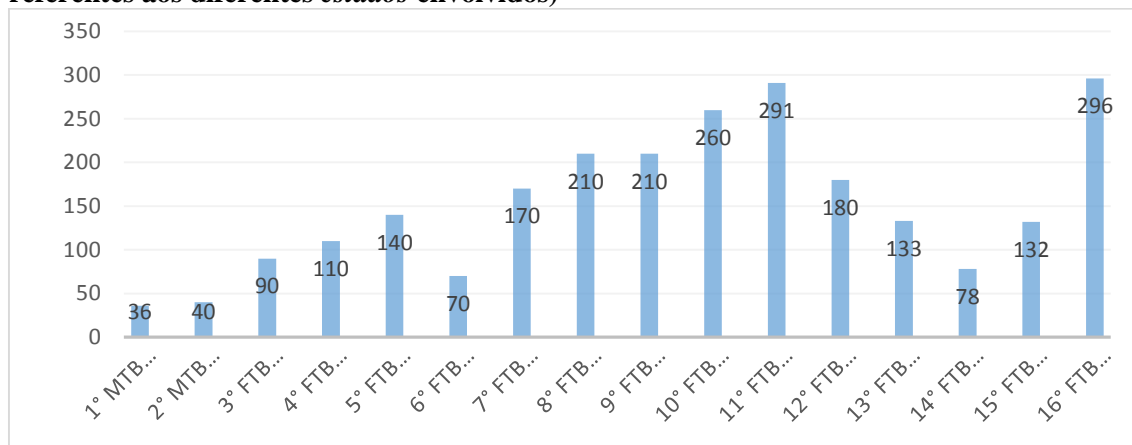


Figura 9: Quantitativo de empregos diretos produzidos nas edições do projeto. (Eixo Y: valores em numerais)

Nos dias atuais, o gestor identifica e contrata volumosas equipes de trabalho, composta por diferentes profissionais em cada um dos *estados* e municípios por onde as edições circulam. A linha de evolução segue a envergadura e o valor captado em cada edição, as contratações na 12ª a 15ª edições acompanha o tamanho das edições, já detalhadas no capítulo 03 desta dissertação.

Em 2014 foram quase 296 empregos temporários produzidos pelo festival. O gestor delega e acompanha, de perto, a execução do trabalho deles. Hoje em dia Sergio se diz menos centralizador, e interfere somente naquilo que avaliar frágil.

E aí na realidade a experiência traz também maturidade, a vivência traz maturidade. No início, quando mais novo, eu era muito controlador, eu acompanhava o trabalho da equipe muito próximo, hoje em dia eu vou interferir naquilo que observo que está frágil e vou deixar a equipe tocar o barco. Isto me possibilita tempo para novas reflexões, para projetar mais. Além das mudanças e as alterações que fazemos no projeto, que também me estimulam muito. Então eu vou me dedicar neste ano (2015) muito mais naquilo que não está consolidado, que é novo, que é uma formula nova que está sendo experimentada, do que naquilo que já está consolidado; e isto também me estimula. O tempo, o

reconhecimento, este retorno que recebemos das pessoas a cada nova edição do festival, daqueles que já o vivenciaram, isto facilita o trabalho e também me ajuda. (Entrevista transcrita em anexo, página 32)

A delegação de funções permite ao gestor dedicar-se mais às novas ações e fórmulas, que são anualmente incorporadas ao festival. E ainda possibilita mais tempo para a criação e reflexão das futuras e novas *cenar*. O gestor está sempre, nas andanças do festival, pesquisando os pares, os grupos, os trabalhos cênicos, os espaços e os profissionais do campo, criando uma rede nacional, interligada por meio do festival. O gestor costuma criar laços, e quando o trabalho de um determinado profissional ou equipe é bem realizado, este profissional e/ou equipe será lembrado e novamente contratado, quando necessário.

Em alguns *estados*, que repetiram *cenar* ou circulações, tem-se o exemplo de equipes de produção e coordenação local que já tornaram-se parceiras do projeto, e são sempre contratadas quando seus *estados* estão envolvidos na *cena*. São casos como o da Bahia, de São Paulo e Rio Grande do Sul.

A próxima sessão, sobre o planejamento de mídia e as questões de divulgação, encerra as atividades que compõem a pré-produção do FTB.

Plano de comunicação: as questões de mídia e divulgação

A comunicação é entendida nesta pesquisa como um processo global que envolve a difusão, divulgação, informação e interação do/sobre o produto - FTB. As estratégias de divulgação são diferentes para cada edição projeto, e no caso do festival, é um eixo que sofreu, também, um processo de evolução. Nas primeiras edições do projeto, as questões de comunicação eram resumidas na contratação de assessoria de imprensa, e compra de espaços publicitários, geralmente em jornais e rádios. Quando o orçamento possibilitava havia o investimento em compra de espaço publicitário na TV.

Este eixo foi desenvolvido e os planejamentos de incentivo e incremento do eixo possibilitaram novos contornos, e ganhos consideráveis na comunicação do festival. Um exemplo que ilustra bem esta questão são os acordos de parceria com as *Secretarias de Comunicação* nos *estados* envolvidos na edição do festival. A estratégia de divulgação realizada diretamente nos departamentos de comunicação das secretarias e órgãos locais dos estados envolvidos, conforme mencionado anteriormente neste estudo, possibilita

uma parceria e *upgrade* na compra de espaços publicitários, e uma alavancada, por meio de *mailings* específicos, nos estados e municípios.

O desenvolvimento do eixo de comunicação e divulgação acompanhou ainda o desenvolvimento social e cibernético. Ao passo que as redes sociais e, a mídia e divulgação digital tomaram um espaço de grandes proporções nos veículos de comunicação brasileiros, o FTB preocupou-se em sedimentar este eixo com a contratação de profissionais para cuidar especificamente do eixo, o já citado coordenador de mídias sociais.

Para o gestor, a assessoria de comunicação deve pensar de forma abrangente, e com conhecimento dos diferentes meios de comunicação disponíveis. Segundo o gestor:

O que vou observar muito nestes profissionais, e que vou demandar muito desses profissionais, é que a contribuição deles não seja simplesmente uma contribuição formal de relacionamento com os veículos de comunicação, mas que seja uma pessoa que pense também de uma forma alternativa. Que tenha uma relação, que tenha uma compreensão sobre as rádios comunitárias, que tenha compreensão sobre outros núcleos de divulgação de mobilização em outros segmentos, que tenha uma visão mais ampla, que não seja uma coisa simplesmente de relacionamento com os veículos de comunicação, que seja uma pessoa que acrescente, que colabore, que proponha, que esteja presente nesta construção. E juntamente com esta definição vem também a definição deste profissional que nos é necessário e fundamental, que é o assessor de mídias sociais. (...). E eu te dou um exemplo prático de como funciona: eu chego em qualquer *estado* hoje em dia, em qualquer capital e a primeira coisa que ouço em relação à divulgação é: rede social. Ela vai representar 53% da mobilização do público. O jornal, a TV e a rádio vão representar 20% da mobilização. Os cartazes e as filipetas representam de 12 a 20%. Então se chego hoje em São Paulo e digo assim, eu preciso de alguém filipetando nas portas dos teatros, a minha produção me responde: para que você precisa disto hoje em dia? Não existe mais esta história de filipetar. Eu

digo: existe! A pesquisa está aí demonstrando. Em São Paulo, agora, 12% do público foi por causa de filipetas. Se eu tivesse seguido o que a minha produção estava dizendo, que era só mídia social, eu teria 12% a menos de público. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 25 e 26)

Desta forma a articulação entre/com os meios de comunicação de todos os tipos é estruturante para o resultado final. E a contratação de diferentes profissionais e de um coordenador nacional, que reúne e articula todos os outros, é fundamental para o FTB. Principalmente pelo fato do projeto ser de grande envergadura, visibilidade e ação a nível nacional.

Na visão do gestor a informação do festival deve chegar por diferentes formas, e é a soma dos diferentes meios e veículos que torna a comunicação do projeto potente e atuante.

Uma outra forma de comunicação deve ainda ser comentada neste caso. No FTB, e por meio do serviço dos já citados agentes culturais para o relacionamento com a classe, com os pares e com as comunidades (mais especificamente no caso dos municípios menores), é realizada uma comunicação direta, olho no olho, uma mobilização específica e direcionada, que nas palavras do gestor, “é uma grande pescaria”. Ela é realizada pelo gestor, pelos produtores e agentes locais.

Para o FTB a comunicação constitui um eixo de base para o festival. E a cada edição é realizado um novo planejamento de comunicação, levando em consideração as variáveis da edição e do local, afim de potencializar a comunicação e atrair o público, por meio de ações publicitárias estratégicas.

Então preparado o terreno e as equipes o festival começa a sua execução, iniciando a etapa de produção do projeto.

3.2.2 – Produção: a realização do festival e suas diferentes atividades

Segundo Romulo Avelar, “a produção propriamente dita é o momento de concretizar aquilo que foi projetado durante a pré-produção. É o momento em que tensões e prazeres naturais do processo criativo se mesclam com a premência do tempo e dos obstáculos comuns a qualquer empreendimento. A atmosfera é de grande expectativa em torno dos resultados” (Avelar, 2010: 219)

O momento da produção, e principalmente as vésperas da estreia, é o momento de maior turbulência de todo o projeto. O momento já é de grande agitação *per se*, mas com uma pré-produção bem realizada as chances de maiores equívocos e problemas é diminuída. É no momento da realização que se entende o valor e importância do planejamento e da comunicação entre os envolvidos no processo.

O gestor, como organizador, precisa manter o entrosamento entre todos os envolvidos, precisa controlar as atividades e as demandas, lidar com os diferentes profissionais (todos em caráter de urgência quando de véspera), e precisa ainda proporcionar o relacionamento harmonioso com todos e entre todos: sejam artistas, patrocinadores, equipe de trabalho, fornecedores, poder público, plateia, professores, alunos e demais envolvidos no projeto. Sobre esta questão Avelar menciona: “chegar ao momento crítico das vésperas da estreia com questões estruturais resolvidas é essencial para que se possa atender com eficiência e serenidade ao excesso de demandas da reta final” (Avelar, 2010: 219).

No FTB a etapa da produção é realizada pelos coordenadores locais e regionais, sob avaliação e auxílio do gestor. As demandas e atividades realizadas nesta etapa respondem aos acertos finais para colocar em prática os espetáculos e atividades da programação. No festival as atividades principais nesta fase são:

- * Cuidar para que os objetivos, o tempo e os recursos para cada atividade sejam seguidos, conforme modelados e planejados;
- * Assinatura de contratos (com artistas, técnicos, e demais profissionais e serviços envolvidos, como contratos para locação de espaços, e contratos com fornecedores e colaboradores);
- * Acertos relativos aos direitos autorais (ECAD, SATED, SBAT);
- * Acordos referentes a hospedagem, alimentação, transporte e traslados para artistas e equipe;
- * Contratação e acompanhamento de prestação de serviços diversos;
- * Aquisição e acompanhamento de entrega de materiais;
- * Verificação e acompanhamento de confecção e distribuição de material gráfico;
- * Acompanhamento dos serviços de divulgação e contratações de mídia;
- * Suprimento de camarins;
- * Montagens/desmontagens técnicas;
- * Passagens de som, luz, vídeo e outros;
- * Acompanhamento do trabalho das equipes de bilheteria, portaria, recepção e segurança;

- * Suporte aos artistas e bastidores;
- * Convidados e convites;
- * Atendimento a demandas do público e de autoridades;
- * Conferencia e fechamento do borderô (relação de ingressos vendidos e doados);
- * Efetuação de pagamentos à equipes e fornecedores diversos.

No FTB além da realização das apresentações dos espetáculos selecionados no processo de curadoria, a programação conta com atividades formativas, que o gestor chama de: eixos de ação de formação e ação de qualificação. Estas atividades foram ganhando força e estabilidade no histórico do festival, e seguiram, assim como os outros braços do projeto, uma linha evolutiva. Estas ações não só ganharam espaço na programação, mas força e importância e, são hoje prioridades, assim como a circulação dos espetáculos. Abaixo uma listagem da evolução de ações nas edições avaliadas na pesquisa:

- * 1° e 2° edições (1999 e 2000): Mostra de teatro da Bahia: 04 espetáculos + bate-papos após as apresentações;
- * 3° FTB - Cena Baiana, etapa DF: 09 espetáculos + bate-papos após as apresentações;
- * 4° FTB - Cena Pernambucana, etapa DF: 09 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 02 oficinas + espetáculos de rua + descentralização com realização de espetáculos no entorno do DF;
- * 5° FTB - Cena Mineira, etapa DF: 08 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 02 oficinas;
- * 6° FTB - Cena Mineira, etapa RJ: 05 espetáculos + bate-papos após as apresentações + 01 oficina;
- * 7° FTB - Cena Baiana, etapa PE: 09 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 07 oficinas + mostra de cinema baiano;
- * 8° FTB - Cena Pernambucana, etapas BA e SE: 11 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 10 oficinas
- * 9° FTB - Cena Baiana, etapas CE e MA: 17 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 12 oficinas + debates + ações de qualificação para professores;
- * 10° FTB - Cena Cearense, etapas MG e ES: 18 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 09 oficinas;

- * 11° FTB - Cena Mineira, etapas SP, PR e RS: 11 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 13 oficinas + encontros informais;
- * 12° FTB - Cena Gaúcha, etapas DF e GO: 15 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 09 oficinas + encontros informais + ação entre as Universidades;
- * 13° FTB - Edição Especial Teatro de Rua no DF: 13 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 06 oficinas + encontros informais
- * 14° FTB - Cena Distrito Federal, etapa MS: 14 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 04 oficinas + encontros informais + rodada de negócios;
- * 15° FTB - Cena Paranaense, etapas RS e SP: 12 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 08 oficinas + encontros informais
- * 16° FTB - Cena Baiana, etapas AC, MS, ES, SP: 16 espetáculos + bate-papos após as apresentações + ação de formação + realização de 29 oficinas (com um novo eixo chamado de *cenar curtas*) + encontros informais

A ação de formação e as oficinas de qualificação

A ação de formação no FTB compreende as atividades realizadas com os alunos de escolas e instituições socioeducativas, regidas pelos *estados* envolvidos e apontadas nas pesquisas de pré-produção como locais de baixo desenvolvimento e carentes de ações socioculturais.

Conforme mencionado neste capítulo, as ações de formação ganharam espaço dentro do projeto, e é, na avaliação da pesquisadora, a ação que mais prosperou e desenvolveu-se no escopo do festival. O gestor, em entrevista para esta pesquisa, deixa clara a sua preocupação e foco na ação de formação.

Estas ações foram iniciadas com a simples atividade de levar alunos de escolas públicas para assistirem espetáculos da programação do festival. Esta ação simplista e sem maiores contextualizações, hoje desenvolveu-se e é realizada em 03 diferentes momentos, envolve arte-educadores, municípios no interior do país (onde são prioritariamente realizadas) e a contratação de uma coordenação pedagógica para cuidar do planejamento à avaliação. No último ano, 2014, incluiu-se mais uma potente atividade, chamada de *cenar curtas*, realizando 15 oficinas em 05 diferentes municípios por onde passou. Esta atividade despertou o interesse e deu origem a 05 diferentes grupos amadores de teatro.

* **A ação de formação:** está dividida, nos dias atuais, em dois eixos de atividades, ambos realizados com alunos da rede pública de ensino. O 1º eixo é formado por atividades de formação de plateia, e que despertam a fruição pelas artes cênicas.

A ida de alunos ao teatro por convite do FTB, atividade realizada desde a primeira edição do festival, desenvolveu-se para uma ação em 03 momentos, que acontecem dentro das escolas de ensino público dos *estados* visitados. Esta ação envolve uma equipe de arte-educadores, que é coordenada pelo coordenador pedagógico, Glauber Coradesqui.

A coordenação escolhe espetáculo(s) da programação que será(ão) trabalhados com os alunos, e elabora um dossiê para que a equipe de arte-educadores conduza o trabalho. Esta equipe é composta por professores da escola, profissionais ligados a grupos de teatro, arte-educadores locais, e alunos de graduação dos núcleos existentes, quando há ensino de graduação no(s) município(s). A equipe de arte-educadores é composta, em média, por seis a dez arte-educadores, e atende em média 800 alunos por município.

O coordenador pedagógico reúne-se com os arte-educadores para uma capacitação de 12 horas de trabalho, onde apresenta as propostas e alinha o trabalho que será realizado com os alunos. Depois desta capacitação este grupo vai ao encontro dos professores dos alunos para apresentar o dossiê, e propor um trabalho de duas horas com os professores das escolas onde serão realizadas a ação de formação. Este dossiê compõem um material informativo que os professores podem utilizar durante suas aulas, inclusive após o festival. É um legado que fica para a escola. Esta ação, que é complexa e transversal, é transformadora, principalmente no contexto dos pequenos municípios. E esta afirmação pode ser identificada no trecho do depoimento do diretor da escola *Craveiro Costa* em Cruzeiro do Sul, Acre. Transcrito abaixo:

As oficinas que foram realizadas aqui na escola, as peças que foram apresentadas, as conversas que os alunos tiveram com os artistas, com os produtores, com todas as pessoas envolvidas no festival, foram de muita valia para toda a escola. Não só para os alunos, mas também para os professores, para os arte-educadores, para a coordenação e direção da escola, e também para a comunidade aqui de *Craveiro Costa* [AC] que vive ao redor da escola, e que também pôde participar de todas estas atividades. Depois que os alunos foram chamados a conhecer esta arte que é

o teatro, depois que os alunos vivenciaram as peças teatrais, depois que os alunos passaram a fazer parte, a participar das oficinas das *cenas curtas*, aqui na escola foi criado um grupo de teatro e este grupo se apresenta nas atividades que fazemos aqui dentro da escola. Então tudo isto despertou nos alunos aqui da escola *Craveiro Costa* a se organizarem em um grupo teatral para quando for possível eles se apresentarem aqui na escola, em outras escolas e em outros espaços que fomos chamados. (Depoimento do diretor da escola *Craveiro Costa* em Cruzeiro do Sul, Acre. Transcrito a partir do vídeo-registro da 16ª edição do FTB).

O festival apresenta desdobramentos importantes e contundentes após a sua realização. Desdobramentos que por vezes o gestor desconhece, mas que aconteceram e acontecem efetivamente após uma ação do festival, seja a ação de formação, as ações de qualificação, a troca entre os grupos, entre as universidades ou nas oficinas. Nas palavras de uma espectadora e participantes de oficinas do FTB: “Foi uma das poucas experiências de comunicabilidade efetiva de atores para atores” diz Mirtes Carvalho, espectadora e participante de oficina da 16ª edição do FTB. (Transcrito do vídeo-registro da 16ª edição).

A ação é realizada em três momentos: 1º: um primeiro contato dos arte-educadores com os alunos em sala de aula, com o intuito de ampliar o horizonte de percepção destes jovens para as artes cênicas, realizados em duas horas-aula seguidas. A base metodológica é o dossiê pedagógico elaborado pelo coordenador pedagógico, que é um documento que apresenta informações gerais e básicas sobre as artes cênicas, e que serve aos professores de uma forma geral. E apresenta também uma parte muito específica, que é relacionada ao tema do espetáculo que foi escolhido para ser o objeto da ação de formação. O 2º movimento é a apreciação do espetáculo e uma conversa dos atores com os alunos após os espetáculos. E o 3º movimento é o retorno dos arte-educadores para a sala de aula para uma avaliação, e uma reflexão sobre a vivência em sua totalidade.

Esta ação de formação, incorporou agora na 16ª edição em 2014 uma atividade chamada de *cenas curtas* que apresenta uma proposta de oficina básica de teatro, com dramaturgia, exercícios práticos e encenação. A finalidade é de uma montagem final de

cenas curtas. A atividade é composta por 60 horas de trabalho (oficinas) divididos em três diferentes momentos: 1 - dramaturgia, 2 - jogos de encenação e 3 - a encenação propriamente dita das *cenas* criadas no momento da dramaturgia. Neste primeiro ano de realização o eixo mostrou-se próspero, e proporcionou a formação de cinco grupos de teatro nos municípios onde foi realizado.

O FTB promove trabalhos em escolas com o intuito de oferecer acesso à arte e afiar o senso crítico. Apostando que a educação é o que faz do homem um cidadão. E diante da importância da cultura para a formação de um país e de seu povo, o gestor acredita que é fundamental que todos tenham as mesmas oportunidades. Ao levar o teatro e a dança à escola, o FTB quer ser mais uma ponte de integração. Nas palavras do gestor, “Entendo que a responsabilidade é de todos nós que queremos um país justo. Não só artistas ou o Estado, cada cidadão sabe o que fazer para contribuir e dividir” (Entrevista transcrita em anexo, página 34)

*** As oficinas de qualificação profissional:** são realizadas oficinas de qualificação de diferentes tipos, sobre assuntos relacionados às artes cênicas e a produção de cultura no Brasil. Neste eixo de ação um detalhe é importante e estrutural no FTB: o gestor avalia as necessidades do *estado* que receberá a *cena*, e avalia as possibilidades e expoentes que o *estado* objeto da *cena* oferece. E busca propor uma composição que colabore e que seja efetiva no intercâmbio entre os *estados*. Estas oficinas são escolhidas a partir da vontade e necessidade apresentada pelos próprios municípios. São definidas levando em considerações as informações e reivindicações apontadas pelos pares no momento das avaliações de pré-produção.

As últimas edições têm apresentado oficinas de qualificação profissional de pequena e média duração, de 20 e 40 horas, mas já foram realizadas oficinas de longa duração, de 220 e 270 horas. A pesquisadora realizou a produção, *in loco*, da 8ª edição do FTB - *cena* pernambucana de 2009 em Sergipe (Aracaju, Estância e Laranjeiras). E neste momento foi realizada na cidade uma série de oficinas, que contribuíram para a montagem final de um texto colaborativo, escrito e interpretado pelos alunos da oficina de dramaturgia. Outras oficinas como: oficina de iluminação, direção teatral, maquiagem, expressão corporal, e de cenário e figurinos completaram o quadro de oficinas de longa duração da edição. E juntos, os alunos de todas as oficinas, criaram e encenaram o espetáculo, *Onde fica a Praça Camerino?*. Que foi o resultado de um processo colaborativo na união das diferentes oficinas.

No ano de 2015, na *cena* paraibana, que não está em análise nesta pesquisa pois não foi concluída, foi acrescentada uma nova atividade no eixo das oficinas de qualificação profissional: a realização de *residências artísticas* entre grupos cênicos dos e nos *estados* envolvidos, a saber: Pará, Ceará, Alagoas e Espírito Santo, além da Paraíba, que é a *cena* escolhida na edição. Na metodologia, um(ns) grupo(s) paraibano(s) passará(ão) dez dias em um dos *estados*, por onde a *cena* vai circular, trocando informações e experiências com grupos locais. Esta é mais uma situação nova que o FTB propõe somar à programação.

*** Os bate-papos após as apresentações:** são conversas entre os atores e a plateia, com duração média de 20 a 40 minutos, e acontece logo após os espetáculos. É uma ação antiga dentro do festival.

Muitos projetos realizam bate-papos, e esta atividade se solidificou quando foi incorporada a necessidade de realizar contrapartidas em projetos com aporte financeiro. Os bate-papos após as apresentações eram ações muito comuns, e houve então, certa saturação na atividade.

Contudo no FTB os dados apontam que ainda é uma ação forte, e que tem boa resposta da plateia. O gestor diz ainda que o sucesso da ação está relacionado ao conteúdo do espetáculo. Então no momento em que ele monta a programação, também avalia e escolhe os espetáculos aos quais ele proporá a realização dos bate-papos, levando em consideração o tema e conteúdo do espetáculo. Com o objetivo de propor bate-papos sobre temas e assuntos importantes e transversais.

A 16^o edição do FTB, com a *cena* baiana em 2014, apresentou um percentual de 90% de adesão nos bate-papos realizados após as apresentações dos espetáculos *Cabaré da Raça*, e, *Entre nós - A Comédia Sobre a Diversidade*, espetáculos que tem como tema o preconceito e a diversidade, respectivamente. Somente nestes dois espetáculos a atividade contou com a participação média de 4.000 pessoas, de um público total de 27.000 pessoas no festival, portanto o gestor avalia, e com razão, positiva a realização da atividade.

*** Os encontros informais:** Propõe diferentes trocas e encontros entre grupos cênicos dos *estados* envolvidos. A partir das pesquisas feitas nos *estados* que estão participando da *cena*, são identificados grupos, também nos *estados* visitados, que tenham afinidade de linguagens para uma troca de experiências mais efetiva. A atividade tem o mesmo

objetivo de intercâmbio que as *residências artísticas*, mas não possuem a mesma duração e imersão. O gestor relata que têm havido desdobramentos pós-festival a partir destes encontros. E neste quesito diz que ainda pensa em uma forma de acompanhar estes desdobramentos realizados após as edições, mas ainda não vislumbrou uma forma de concretizar isto.

E falando também desta troca entre os profissionais dos diferentes *estados* envolvidos, continuamos aquilo que neste ano se mostrou muito potente, que são os *encontros informais* entre os grupos. Apesar dele ter o nome de *encontros informais*, estamos criando uma metodologia para estes encontros. Como fazemos isto? A partir dos grupos que irão compor a programação do festival, e com o conhecimento do trabalho destes grupos, a coordenação do festival e a produção local identificam grupos na cidade que tenham afinidades de linguagem, e propõem estes encontros. Encontro que no primeiro momento vai muito pela vontade, pela disponibilidade dos grupos. E viemos observando que os encontros já feitos têm tido desdobramentos, isto está sistematizado em depoimentos. Porque termina o festival e já estamos trabalhando na próxima edição, então acabamos não dando muita atenção mais a estes grupos com os quais passamos o ano trabalhando, então este é um jeito deles se fortalecerem, e se defenderem também. É um jeito de fortalecer a rede, e de alguma forma dar algum tipo de continuidade, ou propor, ou possibilitar que estes grupos se encontrem novamente. (Entrevista transcrita em anexo, página 06)

*** O ciclo de dramaturgos:** Aconteceu pela primeira vez na *cena* de 2014 e será repetido em 2015. Esta atividade é composta por oficina de dramaturgos para profissionais e interessados no tema. Em 2014 foram dez dramaturgos baianos realizando 15 encontros no Espírito Santo, São Paulo, no Acre e Mato Grosso, durante a realização da 16^o edição do FTB.

Como esta atividade está ainda em experimentação, o gestor diz ficar mais atento aos retornos e desdobramentos, para realizar as alterações e ajustes necessários. Isto ele faz com a observação e constante troca com os envolvidos, sejam os oficinairos,

ou os oficinandos. E logo na primeira edição foi apontado por todos o tempo de realização insuficiente para a realização plena das propostas. Nesta primeira realização foram 09 horas de encontro, divididos em três dias de realização. Tempo que, segundo o gestor, será revisado para as próximas edições.

Por onde o festival passa ele provoca os pares e os envolvidos em geral. Os provoca a participar, a opinar, e a ajudar a construir as *cenar*s e atividades futuras. *Para onde vocês querem ir? Com quem vocês querem encontrar? Qual seria uma boa próxima cena do festival? Vocês querem ser objeto da próxima cena?* O gestor que está nos corredores durante a realização do projeto pergunta aos artistas, aos oficinandos, ao público, através de contato direto e dos diferentes relatórios de avaliação. Observando e indagando a todos os envolvidos, afim de entender e proporcionar as melhorias necessárias ao projeto.

As informações recolhidas, por meio das pesquisas feitas durante as edições do festival, são revisitadas a cada ano, a cada formação de novas edições com novas *cenar*s. O gestor procura vincular não só os artistas das diferentes regiões, mas procura vincular também os *estados* envolvidos, aquele que vai, e aqueles que recebem as *cenar*s. E é este conjunto de avaliações e de informações acumuladas que possibilita pensar as futuras trocas e intercâmbios.

Finalizada a realização, e cumprido o objeto do projeto, a etapa final é de avaliação. O momento de reunir as informações, analisar, e relatar o processo como um todo. Avaliando os acertos, mas prestando atenção ainda maior aos erros.

3.3 – Avaliação: a etapa final

Segundo o professor Thiry-Cherques, “A avaliação compreende o acompanhamento, a monitoração, a análise e o julgamento da viabilidade, a execução e dos resultados, positivos e negativos, do projeto. (Thiry-Cherques 2014: 20). A etapa final começa na etapa inicial. Para realizar uma análise que seja abrangente e transformadora para o projeto o gestor deve manter a atenção do início ao final do projeto. Nesta etapa as observações, os *feedbacks* originários em conversas informais, as dificuldades, os erros e acertos, as surpresas boas e complicadas, todo o tipo de informação é insumo para a avaliação final.

No FTB é presente nas edições, desde as primeiras realizações do projeto, a prática de solicitação de preenchimento de questionários, e gravação de depoimentos dos participantes. Todos são “ouvidos”, alunos participantes da ação de formação, arte-

educadores, produtores dos grupos, artistas, técnicos, público, patrocinadores, servidores, poder público e de todos os envolvidos são solicitadas informações e *feedbacks* a respeito da realização da *cena*. E a compilação, leitura e visualização destes *feedbacks*, seja em questionários, em vídeo, ou guardado na memória a partir da observação, são base para a análise de realização e produtividade que o gestor realiza ao término de cada edição.

Dois eixos são fundamentais na análise do FTB: a análise financeira e orçamentária e a análise de realização e produtividade. E a compilação, seleção e análise destes materiais e documentos compõem a pasta de relatório final que é enviada, também, aos patrocinadores.

A prestação de contas orçamentária

A prestação de contas é o balanço dos pagamentos e a sua adequação com a planilha orçamentária original, aprovada pelo patrocinador. Toda e qualquer alteração de valores e/ou rubricas na planilha original do projeto, geralmente deve ser previamente solicitada e aprovada pelo patrocinador. A coordenadora financeira do FTB atua na direção de todas as atividades relacionadas ao(s) incentivo(s).

Os documentos anexados são: relação de pagamentos, cópias de notas fiscais, recibos e cheques referente aos pagamentos, documentos pertinentes e necessários dos prestadores de serviço, extratos bancários, comprovações de transações realizadas na conta do projeto, demonstrativo físico-financeiro, conciliação bancária e comprovante de encerramento de conta.

A entrega da prestação de contas tem um prazo pré-determinado pelo patrocinador, firmado, geralmente, no contrato ou no edital. O grau de complexidade dessa prestação de contas varia de acordo com as solicitações e regras impostas pelo patrocinador, e dependem também do tamanho e envergadura do projeto.

É necessário realizar o encerramento das contas bancárias abertas exclusivamente para os projetos. E devem ser recolhidos aos cofres públicos algum eventual saldo remanescente, no caso de projetos aprovados com incentivos estaduais, municipais e/ou federais.

É preciso comprovar todas as ações, pagamentos, entradas e saídas de verba com atenção e dentro das instruções legais, para que não ocorram problemas futuros, originados de possíveis fiscalizações do MinC, Ministério Público, Controladoria Geral da União, ou outro órgão competente.

O relatório e a avaliação final

De acordo com Romulo Avelar, na elaboração do relatório final o gestor precisa estar atento a alguns pontos importantes. Os textos precisam ser precisos e devem apresentar os resultados de forma clara e objetiva. Uma questão muito importante na elaboração do texto de apresentação dos resultados finais é a honestidade. Não se deve incrementar ou inventar fatos que não aconteceram de fato. O gestor que identifica e aponta as fragilidades tem total compreensão dos erros e lacunas, o que possibilita as futuras mudanças.

As informações referentes ao quantitativo também são importantes. E esta pesquisa teve um caminho prazeroso de percorrer, pois as informações já estavam organizadas em nichos e edições. O festival tem a preocupação do registro global, de diferentes tipos e em todas as ações, como é o caso dos questionários aplicados e registros videográficos com depoimentos de participantes, além das fotos e matérias de divulgação. Dados/insumos para a realização deste estudo.

Outro quantitativo importante e interessante para a noção da divulgação e alcance do projeto é o clipping e a valoração de mídia. Que juntas quantificam e valoram todas as veiculações de mídia, de diferentes canais.

E para finalizar, os relatórios do FTB são repletos de imagens e trechos de depoimentos dos participantes. No caso do FTB, assistir ao vídeoregistro de uma das edições é uma experiência rica em informações, onde é possível vislumbrar o alcance, a envergadura, e a importância deste festival no contexto das artes cênicas no Brasil.

E o gestor entende o festival não mais como um projeto pontual, mas como um sistema de ações interligadas,

O festival é quase um sistema, ele já deixou de ser um festival e se apresenta como um formato de sistema. E com este conjunto de ações envolvemos o público, as comunidades, os alunos, e aí passamos a envolver os estudiosos e as pessoas que estão produzindo. Então por onde o festival passou, e com este formato, ele alterou alguma coisa, ele possibilitou algumas transformações, algumas mudanças. (Entrevista transcrita em anexo, página 11)

O festival entende a evolução e proporção que sua realização ganha a cada ano. Entende e sabe lidar com estas transformações, que contribuíram para a continuidade do

projeto. E enquanto projeto, Sergio diz entender que o FTB agora, e cada vez mais em sua concepção, ocupa um espaço de política de Estado, e como tal, os verdadeiros “donos” do FTB são, todos aqueles que com ele se importam, se envolvem, fruem e constroem junto.

O festival, por enquanto, acho que é um projeto de vida, e que eu vou me dedicar para o resto da vida, não tem jeito. Mas já imagino o momento que eu não puder mais fazê-lo. Porque no início era eu quem desenvolvia o festival, era eu quem pensava, quem estruturava, e depois de um determinado momento, lógico que passando por mim, o festival assumiu a sua personalidade própria. Não sou mais somente eu, Sergio coordenador do festival, ele já tem uma personalidade própria, que vem sendo dividida pelos diferentes atores que passaram por ele, que trabalham na equipe, então já não é mais só Sergio. Acho que este processo começou com a *cena* Mineira aqui em Brasília, quando observamos os resultados, como o do *Teatro do Concreto*⁵⁸ por exemplo, eles continuavam de alguma forma. E a partir do momento que chamamos as pessoas para criarem, que por exemplo delegamos a ação de formação para o Glauber. Então o festival começa a ter um braço feito por alguém, e outro braço feito por outra pessoa; e este conjunto já não é mais uma persona, já não é mais Sergio. É então este conjunto de atores que está desenvolvendo o projeto atualmente. E eu não tenho receio nenhum de em algum determinado momento, por exemplo, passar este projeto para a administração federal, ou passar este projeto para a FUNARTE, se eu achar que a Instituição se propõe a desenvolver. Isto aconteceu em Minas com o *Festival Internacional de Teatro de Rua de Belo Horizonte*, que era do *Grupo Galpão*⁵⁹, e que depois passou a ser uma gestão do *estado*. Eu não tenho o receio disto acontecer com o FTB, cada vez mais eu entendo que o festival

⁵⁸ Companhia teatral brasiliense que trabalha com vertentes do teatro colaborativo.

⁵⁹ Expoente do teatro brasileiro o grupo mineiro *Galpão* tem mais de 30 anos de trajetória.

está fazendo uma diferença, que ele está realmente ocupando um espaço de políticas de *estado*, e que ele não é mais meu filho, já foi, mas não é mais. (Entrevista transcrita em anexo, páginas 32 e 33)

O FTB proporciona, com base neste estudo, o intercâmbio de conhecimentos, culturas e pensamentos. Além de contribuir efetivamente para a formação não só de plateia, mas sobretudo a formação técnica (de forma sistematizada e organizada) por meio das oficinas e workshops de profissionais de reconhecido trabalho no país. Ele cria e sedimenta elos profissionais e trocas de saberes e experiências. Agita o teatro brasileiro e movimentando estados e municípios por onde percorre a partir da sua forma itinerante e singular de realizar o intercâmbio das artes cênicas pelo país. É um festival construído por todos os envolvidos e para todos os interessados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo sistematizar as etapas de um projeto cultural na perspectiva de sua gestão, a partir de uma abordagem qualitativa. O objeto analisado foi o *Festival do Teatro Brasileiro* (FTB), que teve a ordenação de seus processos e atividades realizada, calcada na análise e compreensão da pesquisadora.

A pesquisa recorreu à triangulação de técnicas para o levantamento dos materiais existentes sobre o FTB. Foram coletados dados e registros diretamente na *Alecrim*, empresa realizadora do festival. Realizada a entrevista semiestruturada com o gestor do projeto, Sérgio Bacelar. Além da *expertise* e observação direta da pesquisadora, que é, nesta perspectiva qualitativa, elemento constituinte para a análise proposta.

A sistematização partiu da compreensão do histórico e quadro evolutivo do festival, com o intuito de estruturar, também cronologicamente, as diferentes atividades que compõem este projeto. Após a coleta e registro dos dados do FTB (provenientes das diferentes fontes) foi aplicado o método de análise de conteúdo nos dados, registros, e também na entrevista. O outro vértice de insumo da pesquisa, a observação direta da pesquisadora, esteve intrínseca e presente durante todo o registro e análise dos dados, e foi, também, fonte para elementos e informações apresentadas neste estudo.

As instâncias fundamentais de um projeto cultural estão estruturadas, segundo o professor Thiry-Cherques, em três etapas constituintes: modelagem, administração e avaliação. E a partir do ordenamento e análise dos dados coletados do festival, foi possível sistematizar as etapas e atividades do FTB nestas três instâncias definidas pelo professor. E como resultado desta sistematização e análise e, em virtude dos fatos mencionados nesta pesquisa, foi possível identificar resultados como: potencialidades, lacunas e a relevância deste específico projeto.

Os resultados que esta pesquisa apresenta não podem ser distribuídos e alocados em particular nas três diferentes técnicas de levantamento de dados utilizadas (coleta de materiais, entrevista e observação direta). Os resultados são, sim, oriundos da junção da análise feita a partir destes três eixos: os materiais, documentos e registros coletados, com a entrevista semiestruturada, e a observação da pesquisadora.

E sobre os saberes, competências e questões singulares na realização do FTB, observadas a partir deste estudo, destacam-se:

Os saberes apontados na gestão do FTB:

* a compreensão (ao menos sobre os contornos principais) de assuntos como: contabilidade, planejamento estratégico, administração financeira, negociação, legislação sobre incentivos fiscais para a cultura, aspectos do setor na constituição federal, legislação trabalhista, direitos autorais, política cultural, marketing, administração de eventos, veículos de comunicação e mídia, recursos humanos, liderança, motivação, técnicas de treinamento, informática, empreendedorismo, globalização, diversidade, direitos, cidadania e ética.

As competências do gestor, constatadas na pesquisa:

* o perfil empreendedor, a versatilidade, iniciativa, agilidade, habilidade para lidar com questões administrativas e financeiras, criatividade para solução de problemas, flexibilidade e *jogo de cintura*, capacidade de liderança, olhar atento aos detalhes, bom humor, senso crítico apurado, tranquilidade, sensibilidade artística e apuro estético. Além de uma constante interlocução com outros campos, como a educação, a história, filosofia, sociologia, entre outras áreas.

A respeito do festival em si:

* ele introduz novas produções artísticas nacionais permitindo que em um curto período de tempo seja possível assistir a vários espetáculos de uma única região do país, contribui para a criação das artes cênicas, revitaliza as artes urbanas, contribui para o desenvolvimento e interlocução local, regional e estadual, promove a educação por meio das artes, e fomenta o turismo cultural proporcionando momentos de prazer em comunidade. Além de descobrir tendências e experiências culturais, e incentivar animadores, amadores e/ou profissionais das artes cênicas no país. E em uma perspectiva econômica e financeira contribui para o equilíbrio entre necessidades de procura e oferta cultural no país, e é motor para o desenvolvimento cultural estadual e nacional.

Foram, ainda, observadas duas barreiras na gestão de festivais, a partir da análise do FTB:

* o fato de demandarem um longo tempo de elaboração e realização, e o alto valor de fomento necessário para a sua realização podem dificultar o financiamento.

E para finalizar os aspectos do festival em destaque neste estudo é imprescindível falar sobre as ações socioeducativas que o FTB realiza. Seja no âmbito

social e educativo das propostas realizadas nas escolas e instituições públicas das regiões por onde passa, ou no âmbito da qualificação profissional proposta pelas oficinas; foi constatado que estas atividades têm destaque e importância na programação do festival.

As ações transversais ganharam espaço e força no corpo do FTB de forma gradual, como demonstrado aqui, e o eixo chamado de *ação de formação* é atualmente para o gestor, um dos objetivos mais importantes do festival, e onde ele concentra grande energia, expectativa e recursos financeiros do projeto.

A ação social que o FTB propõe não está *somente* nas propostas de acessibilidade, democracia e ações de formação realizadas no projeto. A ação social e a noção da cidadania cultural⁶⁰ são constituintes e basilares no sistema do projeto.

Dois situações comentadas pelo gestor Sérgio Bacelar (na entrevista semiestruturada) são marcantes nesse sentido, e a carga simbólica e representativa justifica o destaque aqui nas considerações finais:

* A primeira foi o surgimento de uma “movimentação social e organizada” da plateia que não conseguiu entrar em uma sessão do espetáculo baiano *Exu a Boca do Universo*, por lotação da capacidade de espectadores do teatro, no 16º do FTB com a *cena* baiana, neste caso sendo realizada em São Paulo. Esta plateia (que não se conhecia previamente) organizou-se *in loco* e na hora, e permanecendo no teatro, sentaram-se na porta do mesmo silenciosamente em ato de protesto, enquanto acontecia a segunda sessão do dia (sessão que já havia sido proposta para atender a lotação ocorrida no dia anterior). Esta ação social não só alterou a rotina e o funcionamento do *Centro Cultural Banco do Brasil* de São Paulo, que modificou o horário de fechamento e saída de alguns de seus funcionários e rendeu uma ligação do gerente geral da casa ao gestor às 23 horas de um sábado. Como modificou, também, a organização dos atores e do espetáculo, que pela primeira vez realizaram uma sessão tripla em um mesmo dia. Estes atores atenderam duas vezes seguidas a solicitação de sessão extra, sendo que da última vez a proposta da terceira sessão veio dos próprios atores e diretor do espetáculo, por ficarem sensibilizados com aquela manifestação voluntária da plateia. Esta sessão foi iniciada às 22h30 com atores exaustos, mas sem dúvida com uma motivação diferente para a apresentação. Motivação

⁶⁰ A *cidadania cultural* é um conceito do século XXI, e baseia-se na garantia dos direitos culturais a todos os cidadãos sem restrições, e chegando a todos as regiões do país sem distinção. E implica o estímulo à geração de uma nova consciência política. A filósofa *Marilena Chauí* é autora do livro *Cidadania cultural, o direito à cultura*, e defende que a *cidadania cultural* conduz a uma possibilidade de liberdade e emancipação cidadã, por meio da prática cultural, social e política.

que se perpetua aos funcionários, plateia e a todos os envolvidos, refletindo uma participação cultural e cidadã no projeto.

* O segundo acontecimento, narrado pelo gestor, e que aconteceu na mesma *cena* baiana do caso anterior em São Paulo (2014) foi com o espetáculo *A arte de matar galinhas*. Esta peça, pelo seu nome e release, despertou uma mobilização de membros da *Associação Protetora dos Animais de São Paulo*, na porta do teatro - mesmo não havendo nenhum tipo de maus tratos ao animal que está em cena no espetáculo.

Estas duas situações refletem o alcance e o movimento que o FTB aciona, e a potencialidade de suas ações.

O gestor menciona como superou e supera as deficiências e barreiras de gestão, e como as transforma. Na entrevista realizada para este estudo ele não aponta somente os acertos, mas os equívocos e as dificuldades também têm um espaço de destaque em sua análise final das edições. E esta forma de avaliação vigilante vem possibilitando potentes transformações no projeto.

Neste caso o gestor dirige e entende um pouco, ou muito, de cada uma das distintas ações e braços que o projeto propõe. Ele exerce o papel estratégico de coordenador, integrador e difusor do festival. E entende a gestão como um processo totalitário, onde ele organiza, administra, coordena e controla as diferentes atividades envolvidas.

A partir dos contornos apresentados no estudo, e buscando responder aos anseios iniciais sobre a importância da gestão no sistema do festival, percebe-se que o gestor do FTB tem uma visão sistêmica e integrada do projeto. E esta relação atenta reflete a assertividade dos processos. As informações destacadas aqui demonstram e identificam as características singulares do festival. E acredita-se, a partir deste estudo, que a gestão do projeto, na perspectiva de seu *modus operandi*, é uma das grandes responsáveis pela realização continuada do FTB.

Finalizando as observações destacadas a partir do estudo, algumas singularidades podem ser apontadas como importantes, e também responsáveis pela perenidade e progresso do festival:

* O FTB é um projeto de caráter nômade. Tem um perfil flexível, não é engessado e está sempre experimentando novas situações e ações.

* Nos municípios e estados envolvidos são feitas, a cada edição, pesquisas para identificar os núcleos de profissionais e espetáculos locais. Estes profissionais são identificados e

provocados a participarem das ações do festival. Deste primeiro contato são escolhidos muitos daqueles que comporão a equipe de trabalho em cada edição.

* O FTB apresenta um formato renovador, porque ele é construído por aqueles que levam os espetáculos, e também por aqueles que recebem o festival. A programação não chega pronta, ela é construída por todos, para que as trocas e intercâmbios, que acontecem a cada edição entre os *estados*, sejam realmente efetivas.

* A troca diária de experiências vividas pelos profissionais durante a realização do FTB, contribui para a melhor compressão do que está indo bem ou não, possibilitando remediar ainda durante o festival algumas situações que se apresentarem frágeis.

A perenidade em projetos artísticos não é característica comum no fomento e na difusão cultural brasileira. Projetos pontuais e sem continuidade ocupam um espaço maior na produção cultural patrocinada no Brasil. E o FTB, como demonstrado neste estudo, é um projeto de ação contínua e relevante atuação no setor cultural brasileiro.

Como dizem no teatro, *evoé* ao FTB!

ANEXO: Entrevista Sérgio Bacelar

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM SÉRGIO BACELAR IDEALIZADOR E GESTOR DO FESTIVAL DO TEATRO BRASILEIRO (FTB)

BRASÍLIA, 30/12/2014

Luana Fonteles: Olá Sergio, para iniciar gostaria que você falasse um pouco sobre o FTB, gostaria que você apresentasse o festival a partir de sua visão de gestor.

Sérgio Bacelar: Então Luana, o festival passou por diferentes fases ao longo destas 16 edições. O projeto inicial, chamado *Mostra de Teatro da Bahia* em 1999, teve uma programação de 03 espetáculos indo ao encontro do público de um único *estado*, em uma única cidade – Brasília DF. Hoje, já com o nome de *Festival do Teatro Brasileiro*, acaba de completar sua 16^o edição, e também falo do que será a 17^o edição em 2015, que mostra um projeto reconhecido pelos pares, e apontado por eles como um formato de renovação dentro da linha dos festivais nacionais. O FTB é um projeto que ocupa um espaço de ação de complementação de políticas de *estado*, é um projeto que tem um foco muito direcionado para as ações de formação. O *Festival do Teatro Brasileiro* é hoje um projeto maduro mas ele não é engessado, não é fechado em uma fórmula, estamos sempre experimentando novos eixos de trabalho. E isto é também uma forma de proporcionar uma nova energia ao festival, porque nos instiga e nos provoca a experimentar coisas novas, e a rever algumas ações que já foram feitas anteriormente e que deram certo, mas que por vezes não conseguimos refazer. Porém se estas ações forem revistas com tempo e planejamento, poderemos conseguir realizá-las novamente. É um projeto que a cada ano se torna mais conhecido e vem tendo uma linha de evolução crescente, porque com este caráter nômade e cigano dele, e a não permanência em um único *estado*, faz com que a população e as pessoas envolvidas com o segmento nem sempre cruzem com o festival e o conheçam. Mas neste ano (2014) conseguimos uma visibilidade nacional muito grande. É basicamente isto, não sei se você já quer que eu te fale sobre como foi o formato deste ano (2014) e como será o formato do ano que vem (2015), o que temos de diferença. Eu já falo sobre isso?

Luana Fonteles: Já, por favor.

Sérgio Bacelar: Esta é a forma que eu sempre apresento o festival, seja para a imprensa, para os patrocinadores, os participantes do festival, os novos grupos que vão participar, ou quando eu vou fazer a apresentação do projeto no momento inicial de chamamento dos grupos, para receber os espetáculos dos estados que serão objetos das Cenas. Eu começo falando que temos uma ação de formação em 03 movimentos, que é direcionada aos alunos da rede pública de ensino, e mais especificamente para os alunos do último e do penúltimo ano do ensino médio, que é um público que achamos ter um potencial e uma necessidade maior em vivenciar este tipo de experimento. A curadoria, os curadores e a coordenação pedagógica definem o espetáculo que será o objeto desta ação, e tentamos que este espetáculo seja o objeto da ação em todos os municípios por onde ele passará. Então o coordenador pedagógico dá um mergulho neste espetáculo e desta avaliação e estudo que faz, resulta um dossiê para os professores (e por falar nisso você [Luana] precisa ver o dossiê desse ano, é incrível) com a metodologia que será utilizada para preparar os arte-educadores para a ação. Chegamos então aos municípios, não primeiro chegamos no *estado* porque normalmente este nível de educação é coordenado pela Secretaria Estadual de Educação. Na realidade este é um tripé, abrindo um parêntese, quando começamos o contato com estes *estados* que receberão a Cena, precisamos mobilizar a cultura, a educação e a comunicação. Diferente do contato com o *estado* que é o objeto da Cena, onde trabalhamos a cultura e o turismo. Então o nosso coordenador, o Glauber Coradesqui, que vem desenvolvendo este trabalho a 03 edições, ele vai junto conosco e lá identificamos... Mas voltando, primeiro vamos à Secretaria de Educação para explicar o que é o projeto, porque a Secretaria de Educação do Estado é quem coordena as escolas de ensino médio na maior parte das vezes. É então a partir deste convencimento da Secretaria, nos últimos anos estamos optando por fazer este trabalho não nas capitais mas nos municípios outros, menores. Mas mesmo assim a Secretaria de Educação está na capital, e precisamos fazer o convencimento destes gestores para que eles repassem a informação das ações do festival para as escolas dos municípios que chegaremos. Este é um caminho Luana, que Glauber comenta no trabalho dele como sendo o caminho mais assertivo. Por vezes é muito difícil chegar diretamente na escola e fazer o convencimento daquela direção, mas se o festival já vem com esta aprovação, esta chancela da Secretaria de Educação, se torna muito mais fácil o convencimento da direção da escola. Claro que existem exceções e posso citar algumas daqui a pouco, mas normalmente somos melhor recebidos e a nossa entrada dentro da escola se torna mais fácil. Chegamos então nos municípios já com esta ponte feita com as escolas que iremos

trabalhar, e lá identificaremos se existem núcleos de graduação dentro do segmento das artes cênicas. Identificamos qual é a experiência profissional que existe de teatro, dança e de arte-educação nestes municípios, e como estamos falando de municípios outros além das capitais normalmente não existem estes núcleos de graduação, ou existem grupos com pequena experiência de construção teatral. Então vamos tentar identificar esta equipe de arte-educadores, normalmente trabalhamos em cada município com cerca de 800 alunos, então trabalhamos com uma média de 06 a 10 arte-educadores por município. E por vezes quando existe um núcleo de graduação realizamos um chamamento dentro do próprio núcleo de graduação, senão realizamos uma pesquisa de campo e identificamos os professores, os educadores do segmento de artes naquele município. Mais recentemente conseguimos transpor um bloqueio que tínhamos em relação a participação dos professores das próprias escolas onde a ação acontecia, se mostrou muito efetivo ter a participação de professores da escola neste grupo de arte-educadores porque é o ambiente que eles conhecem e isto ajuda a propagar a ideia lá dentro, facilita as agendas, facilita uma série de questões de produção dentro da escola, e acaba compondo. Então esta equipe de arte-educadores normalmente é composta de professores da escola, de pessoas de grupos de teatro, de arte-educadores e de alunos de graduação dos núcleos existentes, quando há. O Glauber, coordenador pedagógico, reúne-se com estes arte-educadores para uma capacitação de 12 horas de trabalho, apresentando as propostas e alinhando o trabalho que será iniciado com os alunos. Depois de formado este grupo de arte-educadores e coordenação pedagógica, depois desta capacitação, este grupo vai ao encontro dos professores dos alunos para apresentar o dossiê, e propor um trabalho de 02 horas com os professores das escolas. Este dossiê vai muito além desta ação que realizamos, é um material que os professores podem utilizar durante suas aulas pós-festival, é um legado que fica para a escola e para estes professores. Este trabalho com os arte-educadores, você vai poder ver no relatório do Glauber, tem sido transformador em sua grande maioria. Você viu também o depoimento do diretor da escola⁶¹ falando que o festival meche com as estruturas da escola, com os diferentes níveis de estruturas da escola. E então começamos o primeiro movimento propriamente, que é tentar ampliar os horizontes de percepção destes jovens em duas horas-aula seguidas. O Glauber fala melhor sobre esta metodologia e os jogos que são aplicados. É um trabalho que tem esta parte que serve aos professores de uma forma geral, mas tem também um trabalho muito

⁶¹ O entrevistado refere-se ao vídeo do 16º FTB - Cena Baiana, que mostrou à entrevistadora antes do início da gravação. Segue cópia do vídeo em anexo.

especifico que é relacionado ao tema do espetáculo, ao espetáculo que é o objeto da ação de formação. Os dossiês são excelentes referências, mas também tratam do específico do espetáculo. E então o segundo movimento, que é a apreciação, que na realidade além da apreciação, após o encerramento do espetáculo estamos trazendo também um adendo ao segundo movimento, que é a conversa dos alunos com os atores no bate-papo logo após o espetáculo. E depois o terceiro movimento é o retorno dos arte-educadores para a sala de aula para uma avaliação, uma reflexão sobre esta vivência até então. Agora nós temos um dilema neste terceiro movimento, que é a aplicação ou não do questionário para os alunos, já que para este terceiro movimento só temos uma aula e não dá para tentarmos ampliar muito mais dentro das escolas porque interfere neste ambiente, que por vezes é um ambiente tenso e de pouco estímulo. E aí ao final deste ciclo já existe algum tipo de saturação, mas de qualquer forma estamos debatendo este dilema, que é justamente não aplicar o questionário, e aproveitar melhor este tempo para uma reflexão. Mas por outro lado o questionário, que fizemos em dois *estados* neste ano - no Acre e no Mato Grosso do Sul, e a avaliação, a compilação e a interpretação destes depoimentos também são muito importantes porque conseguimos ter uma maior compreensão do conjunto. Este é o primeiro eixo de formação, e a partir deste eixo e de relatórios anteriores, demandas e observações anteriores, criamos neste ano um novo eixo do festival, que estamos chamando de cenas curtas. A proposta é abrir, para este universo de 800 alunos que participam da ação de formação, a possibilidade de até 40 deles participarem deste novo eixo. A ideia inicial era ter 20 horas de introdução à dramaturgia com estes alunos escrevendo pequenas cenas, depois mais 20 horas de jogos de encenação, e mais 20 horas da encenação propriamente das cenas que os jovens construíram. Este ano tivemos excelentes resultados, apesar da metodologia deste eixo ser ainda muito inicial porque começamos a experimentar este ano, mas nas cinco escolas dos cinco municípios que a ação foi desenvolvida, conseguimos criar cinco diferentes grupos de teatro dentro destas escolas; este é segundo movimento. E o terceiro movimento são as oficinas de qualificação profissional, que na realidade apesar de presarmos muito pelas oficinas de média e longa duração nem sempre conseguimos executá-las, estamos realizando oficinas de 40 horas, mas já fizemos de 270 horas, de 220 horas... você (Luana) lembra muito bem disto, não é?! (risos)⁶². E agora a possibilidade de realizar estas oficinas de maior duração

⁶² O entrevistado faz uma brincadeira com a entrevistadora, pois em seu primeiro contato com o festival ficou responsável, entre outras ações, por coordenar oficinas de longa duração. No VIII FTB, Cena Pernambucana etapas Bahia e Sergipe.

vem muito a partir do que identificamos no *estado* como uma necessidade. E vale a pena comentar sobre a metodologia que usamos para a definição das oficinas, quando temos a compreensão da Cena que é o objeto do festival naquele ano, começamos a elencar também os seus mestres e as suas técnicas, ou as pessoas que possuem informação a ser transmitida⁶³, e levamos esta relação para o *estado* que vai receber, para que este *estado* também opine, para que seus representantes também opinem sobre a definição destas oficinas de qualificação. Este é um diferencial do festival, que acontece em alguns momentos, e por isto também ele vem sendo destacado pelos pares como um formato de renovação, porque ele é construído por quem vai e por quem recebe. Então o pacote não chega pronto, ele é construído também pelas pessoas que estão recebendo, para que esta troca seja efetiva. Não adianta levarmos uma oficina de cenografia para um *estado* que tem um bom trabalho de cenografia, e a necessidade do *estado* não é esta. Esta é uma forma de definirmos a realização deste eixo a partir, também, da vontade dos representantes que consultamos nos *estados*, que nos fazem refletir sobre as lacunas que existem, e como esta ação pode contribuir de uma forma mais efetiva junto ao processo deles, este é o terceiro eixo. Os dois primeiros eixos serão repetidos em 2015 e o terceiro eixo, das oficinas de qualificação profissional, por enquanto ainda não estamos com ele no quadro de metas para 2015 porque estamos também transformando este eixo. Não realizamos em 2014, mas estamos querendo realizar em 2015, que é fazer as residências artísticas⁶⁴. Então em quatro dos municípios por onde o festival passará em 2015, um determinado grupo vai passar dez dias no *estado* fazendo uma pequena residência, é uma forma de experimentarmos uma situação nova, de aprofundarmos um pouco o relacionamento, na realidade é um intermediário do que vivenciamos no *oficinão do Galpão* aqui em Brasília e no *oficinão* que fizemos em Aracaju, com as oficinas de pequena e média duração que fizemos. Então esta é uma forma de experimentarmos uma nova fórmula, mas também não está descartada a realização das oficinas de qualificação este ano, em 2015 estou dependendo de mais respostas de patrocínio e de captação para ampliar estes eixos. Então já falei destes outros dois eixos, e falando também desta troca entre os profissionais dos diferentes *estados* envolvidos, continuamos aquilo que neste

⁶³ Do estado que é o objeto da ação. O FTB além de levar espetáculos deste estado, leva também oficinas de seus expoentes em diferentes segmentos das artes cênicas.

⁶⁴ O entrevistado mostra a possibilidade de transformar o eixo das oficinas de qualificação em residências artísticas, o que proporciona um ambiente de formação, criação e difusão para um grupo de artistas.

ano se mostrou muito potente, que são os encontros informais entre os grupos, apesar dele ter o nome de encontros informais entre os grupos, estamos criando uma metodologia para estes encontros informais. Como fazemos isto? A partir do elenco dos grupos que irão compor a programação do festival, e com o conhecimento do trabalho destes grupos, a coordenação do festival e a produção local identificam grupos na cidade que tenham afinidades de linguagem, e propõem estes encontros. Encontro que no primeiro momento vai muito pela vontade, pela disponibilidade dos grupos, e viemos observando que os encontros já feitos têm tido desdobramentos, isto está sistematizado em depoimentos. É uma forma também, Luana, neste eixo da gente... Porque termina o festival e já estamos trabalhando na próxima edição, então acabamos não dando muita atenção mais a estes grupos com os quais passamos o ano trabalhando, então este é um jeito deles se fortalecerem, e se defenderem também. É um jeito de fortalecer a rede, e de alguma forma dar algum tipo de continuidade, ou propor, ou possibilitar que estes grupos se encontrem novamente. Viemos observando cada vez mais nos últimos anos, muito a partir de uma iniciativa do Itaú Cultural, o aumento destes tipos de intercâmbio de residências entre grupos para a reflexão, construção e trocas. Além disso, este ano incorporamos às ações do festival o ciclo de dramaturgos, foi a primeira experiência que tivemos e no próximo ano (2015) ela já vem um pouco mais amadurecida. Em 2014 foi executado assim, cada um dos dez dramaturgos, e aí repetimos cinco então foram quinze que participaram desta ação, foi ao encontro dos interessados, e foi justamente neste momento que começamos a experimentar, que identificamos qual é a melhor forma de identificar as pessoas que tem interesse em dramaturgia. Então por exemplo o SESC⁶⁵, toda vez que relacionamos este eixo com o SESC, que temos esta parceria, e pela experiência que o SESC já tem com dramaturgia (que é diferente desta nossa proposta) temos ótimos resultados. Quando fazemos isto dentro dos núcleos de graduação também temos bons resultados. Por vezes acabamos nos surpreendendo pois mesmo fora destas Instituições também viemos conseguindo bons resultados na mobilização deste público. Mas por ser uma ação nova temos uma expectativa muito grande, e nem sempre isto se concretiza, imaginávamos uma turma de 20 participantes para cada dramaturgo e não conseguimos atingir este número. Quando a articulação é muito bem feita conseguimos uma média de 10 até 16 pessoas, mas quando esta articulação é falha este eixo fica comprometido. Como aconteceu em São Paulo este ano. Na realidade a exemplo de tudo que fazemos, existem

⁶⁵ Serviço Social do Comércio.

as variáveis de cada cidade, de cada município, cada *estado*. Então o que aconteceu em São Paulo este ano, o *estado* já oferece muitas ações neste eixo de dramaturgia e a construção disto... vou te falar deste momento frágil em São Paulo porque a construção de cada eixo é muito importante para o resultado efetivo. Então tínhamos a opção de trabalhar com o SESC, ou com a São Paulo Escola de Teatro, ou com o CCBB⁶⁶. O SESC estava atrelado a um conjunto outro de parcerias (aumentar o número de espetáculos e fazer algumas oficinas lá dentro, além do ciclo de dramaturgia) mas não aconteceu a parceria, então caiu o SESC. Na hora que a São Paulo Escola de Teatro precisava de uma resposta, nós ainda estávamos avaliando o retorno da proposta de parceria que tínhamos feito ao CCBB e naquele momento não tínhamos condições de dar uma resposta para eles, e caiu também. Então fomos fazer dentro do CCBB, que já tinha tido uma experiência com dramaturgia, e que tinha um mailing muito específico. Então optamos por fazer nos dias de semana, no horário de 19 às 22h. E o CCBB São Paulo no centro da cidade neste horário em dias de semana é (entre aspas) “perigoso”, e também justamente naquele mesmo período o SESC também estava oferecendo uma ação de dramaturgia. Então tivemos o pior resultado do festival nesta ação, tínhamos um público médio de três, quatro pessoas participando de cada uma das oficinas dos cinco dramaturgos que foram para São Paulo. Mas por outro lado, por exemplo no Espírito Santo, onde não foi atrelado a nenhuma destas Instituições e que foi uma mobilização da produção local, tínhamos uma média de 16 pessoas participando em cada uma das oficinas. Então precisamos de um pouco mais de experiência, mas claro, com o olhar muito aberto a identificar aquilo que já aconteceu, e aquilo que será favorável para contribuir para que esta ação seja efetiva. Mas então voltando ao formato do ciclo de dramaturgos neste ano, a proposta era que cada dramaturgo fosse ao encontro destes alunos por um período de 09 horas, 03 horas por dia. No primeiro momento a proposta era que os dramaturgos conhecessem os alunos e falassem sobre os seus processos. E nos 02 outros dias eles fariam exercícios de dramaturgia. Você verá no relatório, não só dos alunos mas principalmente dosicineiros/dramaturgos, que alguns fizeram algumas variações. De alguma forma nós provocamos isto, que o primeiroicineiro transmitisse para o segundo e para o terceiro dramaturgos a experiência que eles tiveram, porque como é uma situação nova é importante que a experiência destes primeiros dramaturgos de alguma forma contribuísse com os próximos que viriam. E eles apontaram bastante a questão do curto tempo de

⁶⁶ Centro Cultural Banco do Brasil.

duração, não só os dramaturgos como também os alunos. Então eles fizeram algumas alterações, alguns fizeram 06 horas seguidas e eliminaram um dia, pequenas alterações. Conforme depoimentos dos dramaturgos, eles demonstram que esta é uma ação muito importante na compreensão deles, e também na compreensão dos que participaram destas oficinas. Além disto, como comentei antes de iniciarmos esta gravação, o festival teve sua ampliação no ano passado. E aí vou abrir um parêntese falando sobre isto, porque até a sua oitava edição era uma Cena em um determinado *estado*, depois disto passou a ser uma Cena em dois *estados*. Em 2010 tivemos uma Cena em três *estados*, que foi uma exceção, e em 2011 e 2012 voltamos a uma Cena em dois *estados*. Mas no final do ano passado (2013) quando fui negociar com a Petrobrás Distribuidora a continuidade do projeto, eles então chamaram... nós começamos a trabalhar com a gerência de patrocínio da Instituição e depois, a partir de 2009 foi incorporada à esta mesa de negociação a gerência de relacionamento com os fornecedores e os clientes. E foi a partir daí que o festival começou a destinar, quer dizer que a Instituição (BR Distribuidora) passou a destinar parte dos ingressos que eles possuem de acordo com a lei dos 10% disponíveis das apresentações, eles passaram a relacionar-se com os clientes *premmia*⁶⁷, os clientes dos postos, com os fornecedores e com os funcionários. Então na mesa de negociação do final de 2013 eles chamaram um novo núcleo, ainda novo e em formação dentro da Instituição, que é o núcleo de responsabilidade social, e o festival passou a lidar também com este terceiro segmento dentro da empresa. Foi a partir deste conjunto de interesses da Instituição que eles propuseram a ampliação do festival, passando a fazer uma Cena em 04 *estados*. Então eu concluo este parêntese e volto a falar sobre os eixos do festival. Eu fiz este parêntese para falar que temos uma outra ação, que é uma ação em branco, ela precisa ter um nome, ela precisa ser identificada de alguma forma, mas isto é pró-forma, porque a lei federal exige que você aponte quantas horas vai fazer, etc...⁶⁸ Mas na realidade esta é uma ação voltada para as comunidades, ela é em branco porque mais uma vez ela é definida com estas comunidades, então na pré-produção vamos ao encontro destas comunidades e identificamos o que elas gostariam de aprender, e isto acontece depois da inclusão e aprovação do projeto na Lei Rouanet, onde precisamos identificar esta ação de alguma forma. Este ano, por exemplo, trabalhamos com uma oficina de

⁶⁷ Programa de fidelidade dos postos Petrobras.

⁶⁸ O entrevistado fala sobre as normas para inscrição de projetos na Lei Rouanet, onde precisamos identificar com nome e descrição cada uma das ações que um projeto propõe.

musicalização e construção de instrumentos, mas foi uma proposição que nós apontamos, pré-determinada, o que não vai acontecer no ano que vem. Em 2015, a exemplo das oficinas de qualificação profissional, chegaremos com um leque de opções. Perguntaremos, o que é bom para vocês? Para esta comunidade? Para unir esta comunidade? O que é importante agora? É uma oficina de circo? É uma oficina de costura para figurino? etc... Apresentaremos um leque de possibilidades e, em conjunto com os representantes desta comunidade definiremos qual será a ação, que para o ano que vem estamos chamando⁶⁹ de oficina de introdução às técnicas circenses mas não necessariamente será isto, a ação será definida em conjunto com estas comunidades. E aí complementando o parêntese que havia feito, a vinda do núcleo de responsabilidade social da empresa vem compor junto comigo na definição da comunidade que trabalharemos. Porque a Instituição precisa reforçar sua imagem, ou transpor algumas barreiras que o desenvolvimento de seu trabalho gera nestas comunidades, algum tipo de atrito. Por exemplo uma comunidade onde estão próximos tanques de depósitos de óleo e combustível da Instituição, ou onde os caminhões ficam passando, etc... Esta é uma forma da empresa aproximar-se destas comunidades. E o festival vem, deste o ano passado e será também no próximo ano, ser a primeira ponte de relacionamento deste núcleo da responsabilidade social da Instituição com estas comunidades. Comecei a perceber que, de alguma forma, a Instituição está mais parceira nossa no momento da definição dos *estados* e das cidades que irão receber o projeto nos próximos anos. Não é uma definição exclusiva da Instituição, quem faz a proposição inicial somos nós. Mas como sempre, em tudo que permeou a minha vida profissional de relacionamento com estas Instituições, eu permito que haja esta influência em algumas definições do projeto, porque ficamos mais fortes. O festival fica mais forte e a Instituição se fortalece também, e com isto conseguimos ampliar as ações, e é o que vem acontecendo na realização do festival. Em linhas gerais, para mim as ações dentro das comunidades e a ação de formação para os alunos da rede pública de ensino devem acontecer não nas capitais por onde passamos, mas nos municípios. Nesta linha dos municípios, se a ação acontecerá em Linhares, se acontecerá em Cruzeiro do Sul, em Cachoeiro de Itapemirim, ou em Bauru, para mim isto pouco interfere. O importante é que estamos fazendo, e que estas comunidades ficarão com o legado que o festival proporciona para os alunos e para as comunidades. Bom,

⁶⁹ No projeto enviado à Lei Rouanet.

além disto Lua (Luana) nós também realizamos os bate-papos. Quando começaram as necessidades de contrapartidas⁷⁰ era muito comum oferecer este tipo de contrapartida da conversa (bate-papo) logo após o espetáculo, o que resultou em uma certa saturação deste tipo de ação por parte dos artistas e dos produtores. Mas do público participante do festival neste ano (2014) de 27 mil pessoas, foi incrível a participação do público nestes bate-papos após as apresentações. Mais de 4 mil pessoas ficaram para ouvir, questionar e participar destas ações. Por exemplo, temos um integrante na nossa coordenação que era completamente avessa a esta ação, e que hoje se rende a isto porque percebeu que o trauma e saturação deste tipo de ação não vem do público. É uma ação que tem de 20 a 40 minutos de duração, e que percebemos que ela desperta o interesse do público muito por causa do tema do espetáculo. Por exemplo no *Bando de Teatro Olodum* com o espetáculo *Cabaré da Raça* que fala sobre as questões da negritude, a permanência do público foi superior a 90%. Um outro espetáculo que foi objeto da ação de formação neste ano, *o Entre nós - A Comédia Sobre a Diversidade*, que vale a pena ver com calma este espetáculo, foi o mesmo mais de 90% do público também permaneceu para participar desta ação. Então o que por vezes poderia ser uma ação esvaziada, vem demonstrando ter um folego novo. Então revendo, ação de formação em 03 movimentos, cenas curtas, oficinas de qualificação profissional, agora as residências, o ciclo de dramaturgos, as oficinas para as comunidades, os encontros informais e os bate-papos. E neste ano estamos tentando resgatar também, quer dizer em 2015 mas já começamos este contato, uma ação que realizamos quando da Cena Gaúcha aqui no Distrito Federal, que foi o encontro entre os núcleos de graduação, entre as universidades. Temos a vontade de retomar este encontro em 2015, isto não está no nosso plano de metas ainda, mas de qualquer forma já começamos esta conversa com os paraibanos para identificar o que as universidades federais da Paraíba e dos *estados* onde passaremos possuem de afinidades, se já existe algum tipo de troca entre eles, e o que poderemos fazer para ajudar a potencializar isto. Voltando ao que foi a primeira realização desta ação, nós pedíamos que a universidade que está indo ao encontro do *estado* de objeto da Cena, no caso em 2015 a Cena Paraibana e naquela época a Cena Gaúcha, que um dos momentos fosse uma fala sobre a produção contemporânea das artes cênicas no *estado* que é o objeto da Cena. Porque não nos conhecemos, a história do teatro brasileiro não é satisfatoriamente discutida dentro das universidades. Então é este o conjunto de ações do festival, é assim

⁷⁰ Contrapartidas são ações que o proponente de um projeto se propõe a realizar caso consiga o patrocínio. Estas ações geralmente têm viés social ou educacional, e não são arcadas pelo patrocinador.

que ele está estruturado agora, mas estamos sempre experimentando novas ações, neste ano foi o ciclo de dramaturgos e a continuidade do que seria o quarto movimento da ação de formação que foram as cenas curtas dentro da escola. Em 2015 faremos as residências e tentaremos retomar o encontro entre os núcleos de graduação. O festival é quase um sistema sabe Lua (Luana)? Ele já deixou de ser um festival e se apresenta como um formato de sistema. E com este conjunto de ações envolvemos o público primeiro, depois as comunidades, depois os alunos, e aí passamos a envolver os estudiosos e as pessoas que estão produzindo. Então por onde o festival passou neste ano (2014), e com este formato, ele alterou alguma coisa, ele possibilitou algumas transformações, algumas mudanças, pronto. (risos)

Luana Fonteles: Obrigada Sergio. Vou retomar meu rumo, meu roteiro. Eu pretendo abordar em minha pesquisa as 03 fases do projeto, que chamamos de pré-produção, produção e a prestação de contas, então dividi o escopo da dissertação nestas 03 fases. Quero abordar agora questões mais direcionadas a alguns temas. Em relação a pré-produção, a modelagem do projeto, gostaria que você falasse um pouco sobre como é o planejamento de cada projeto, cada edição. Como acontece? Como é feita a redação? Como é feita a adequação do projeto escrito para a captação de recursos e apoios? Como é feita a readequação do planejamento administrativo para cada edição? Sobre os estudos locais e os planejamentos regionais, você até já falou um pouco, mas como acontece todo este movimento de pré-produção em relação ao local, e às questões financeiras?

Sergio Bacelar: Então Lua (Luana) como eu te falei o projeto está o tempo todo, e necessariamente precisa estar o tempo todo em mutação, em evolução e amadurecimento. A partir das pesquisas que são feitas, das consultas que foram feitas ao longo destas 16 edições, farei referência agora ao início da construção de uma ideia. Então quando passamos pelos *estados*, quando estamos em contato com os grupos que estão circulando, quando estamos em contato com os gestores, em contato com a classe, o tempo todo eu provoco estas pessoas. Para onde vocês querem ir? Pergunto. Com quem vocês querem encontrar? Qual seria uma boa próxima Cena do festival? Vocês querem ser objeto da próxima Cena?... E junto com isto, eu vou reunindo uma série de dados. Por exemplo, qual é o histórico de intercâmbio entre estes *estados*? E parto do mais remoto histórico que eu tiver acesso. Outro exemplo, uma coisa que identifiquei neste ano, e que eu desconhecia completamente, é que a maior parte da população do Acre advém dos

cearenses, então este pode ser um exemplo de um resultado final de composição de uma próxima Cena. Eu vou perguntando para os grupos, tanto os que estão viajando quanto os que estão recebendo, com quem vocês querem trocar? Por que? Já existe algum histórico desta troca, deste intercâmbio? E isto com o tempo, com o acúmulo destas pesquisas... Como por exemplo o cearense que tem uma relação comercial com o Pará que eu não dimensionava. O paraense que não vai pra São Paulo para fazer as suas compras mas sim para o Ceará, então eles têm uma relação comercial forte. Ou a exemplo do que acontece no Acre com os cearenses que construíram, que foram para lá para plantar, além de outras populações, claro. É, enfim, um conjunto de avaliações e de informações acumuladas que me possibilitam pensar em futuras trocas. É fundamental que a Cena que será o objeto da edição do festival tenha argumentos necessários para estabelecer uma boa troca com o *estado* que vai recebê-la. Eu acho por exemplo, que não é hora de fazer uma Cena Sulmato-grossense no Rio de Janeiro, acho que eles não têm vivência, não tem produção que possa contribuir efetivamente com a produção carioca, ou com a produção paulista. E isto também é fundamental, eu não posso expor estes grupos a uma situação que não terá efetividade, que não vai estabelecer trocas em diferentes níveis, e principalmente no nível profissional que o festival propõe. Eu tenho um estudo com mais ou menos umas 16 possibilidades de edições do festival, eu tenho isto comigo. A cada ano eu revisito estas possibilidades, e a partir daí vou reestruturando as próximas possíveis edições com base nas novas informações que vão chegando. E chega um determinado momento que seleciono 04 ou 03 destas possibilidades, para no meio do ano começar a discutir com o patrocinador qual será a edição do próximo ano. Então quando nos encontramos nos momentos de realização do festival, onde eles (patrocinadores) comparecem para acompanhar e fiscalizar, nós já começamos a conversar sobre a Cena seguinte. E uma coisa que implementamos neste ano de 2014, porque na realidade são muitos os *estados* e muitas as produções e por vezes não reconhecemos a totalidade, e a intuição também não pode mais ser a palavra de ordem neste sentido. Então a partir de 2014 começamos a contratar consultores, porque julgamos ser importante para o festival. O FTB já fez Cenas baiana, pernambucana, mineira, cearense, gaúcha, do distrito federal e paranaense. Foram sete Cenas circulando por diversos *estados*, mas é importante que o festival incorpore novas Cenas também. Então a partir da circulação destas que já foram objeto do festival, e que são as mais óbvias em um primeiro momento, começamos a entender a Cena dos outros *estados* visitados, o que requer também um trabalho de pesquisa pois o campo é amplo, e com isto começamos a perceber a necessidade de contratação de consultores em

determinados locais onde nos relacionamos. A partir das informações coletadas e pela vontade de incorporar outras cenas, tínhamos duas possibilidades para 2015, trabalhar com a Cena Paraibana ou com a Cena do Rio Grande do Norte. E aí contratamos um consultor, o *Walmir Santos*. O Walmir é crítico de teatro, escrevia para a *Bravo!*⁷¹ e para a *Folha de São Paulo*, e este é o perfil do consultor que precisamos, uma pessoa que passa a maior parte do ano frequentando os festivais de teatro do Brasil. Então coloquei isto para Walmir. “Walmir, estamos com esta dúvida e eu preciso entender um pouco mais sobre as cenas destes *estados* (Paraíba e Rio Grande do Sul) para identificar qual será a próxima Cena do FTB”. E coincidentemente Walmir estava indo para o *I Festival Internacional de Artes Cênicas da Paraíba*, e então ele então nos deu um parecer sobre o histórico de apreciação dele nestes dois *estados*, além desta imersão que fez na Paraíba durante 20 dias, e esta ação foi decisiva para que resolvêssemos qual seria a Cena do próximo ano (a decisão foi pela Cena paraibana). Este é um histórico, que se você quiser ler Lua (Luana) está à disposição esta pesquisa que Walmir fez. Então, ainda quando fomos escrever o projeto em Agosto de 2014 no Ministério da Cultura existia dúvida da Cena. Então eu fiz diferente neste ano, eu não coloquei Festival do Teatro Brasileiro, Cena XXX. Os estados eu já sabia mas a Cena ainda não, então coloquei o projeto para o ano de 2015 com o título de *17º edição do Festival do Teatro Brasileiro*, porque naquele momento eu escrevi as duas possibilidades no MinC, mas só fui ter esta conclusão depois. Então falamos deste início de pré-produção, deste início de elaboração para o ano seguinte. Eu tenho esta relação de mais ou menos 16 possibilidades de encontros, e aí passamos a utilizar as fontes de consulta e os consultores para nos clarear, nos fundamentar sobre qual seria a melhor opção. Depois destas variáveis eu levo o resultado para o patrocinador, para discutirmos sobre o que eles acham que é mais interessante do ponto de vista da Instituição. Não gostamos, também, de repetir uma mesma Cena seguidamente, e isto deve ser levado em consideração, além do fato de ser importante para o festival incorporar novas Cenas. Feito isto, definido qual é o *estado* que será objeto da Cena e para onde ele vai, e com esta relação de continuidade com a Petrobras eu penso no amadurecimento do festival. Como foi a última edição? Como foram as edições anteriores? O que queremos incorporar? O que queremos alterar em termos de eixos de trabalho? Destes que já comentamos. O que queremos aperfeiçoar? Para aí estabelecer o

⁷¹ A revista *Bravo!* foi uma publicação mensal da editora Abril com foco na cultura, encerrou suas atividades em 2013.

que venho chamando de planilha de metas, se você quiser ter acesso tem a do ano passado e tem a deste ano, que são as realizações destes diferentes eixos por município. Então com isto criamos e estabelecemos o que será o mínimo que conseguiremos realizar. E então revemos o orçamento, que é um orçamento que tem mais de 500 itens, normalmente ele tem mais de 500 itens, mas estamos tentando enxugar um pouco. Todo o ano ele é reajustado, não só por causa das variações de deslocamento mas como também pela incorporação dos novos eixos, e também com base na realização e na execução do orçamento dos anos anteriores. Por exemplo cada vez vem se demonstrando menos necessário o item que chamamos de “arquivancadas” - que é caro e que nos últimos 03 anos não utilizamos dentro do orçamento, e aí neste ano excluimos este item. Com base na experiência vivenciada, e com base nas novas propostas de deslocamento, vamos ajustando o orçamento. Estamos tentando simplificar este orçamento, diminuir a quantidade de itens, enxugando inclusive a parte de RH⁷². O festival vem, nas últimas duas edições de 2014 e 2015, girando em torno de 4 milhões de reais aprovados na Lei Rouanet. Conseguimos captar no ano passado (2014) pela Petrobras 1 milhão e seiscentos mil reais, e pelo fundo de cultura da Bahia 200 mil reais, totalizando 1 milhão e oitocentos mil reais para a realização. E neste ano (2015) temos garantido este mesmo 1 milhão e seiscentos da Petrobras. Na realidade infelizmente eu ainda não consigo uma situação ideal neste planejamento, situação esta que acompanharia os outros editais de outras instituições. Mas para a nossa felicidade as instituições estão ampliando o tempo de realização dos seus editais, não de recebimento, mas de realização. Na situação anterior, por exemplo em setembro abria um edital para ter uma resposta em dezembro, e para executar até dezembro do ano seguinte, com um ano de prazo de realização. Em determinadas Instituições a ampliação do tempo de execução já vem acontecendo a um ano e meio, e/ou dois anos. Este é um processo de amadurecimento normal e saudável para o planejamento, e fundamental nesta etapa de pré-produção, e para a composição com outros parceiros (por meio de editais com mais tempo de duração na execução). Você percebe então que pela Petrobras eu não tenho tido nem 50% do valor do projeto aprovado, varia de 38% a 40%, dependendo do que foi aprovado pelo Ministério da Cultura, e este nosso atraso vem dificultado a composição com outros patrocinadores. O nosso tempo está mais atrasado do que o tempo dos patrocinadores (apresentado em editais), mas por outro lado o projeto é reconhecido e por já passou por um grande número

⁷² Recursos Humanos.

de empresas patrocinadoras, e é também reconhecido na banca de patrocínio da SECOM⁷³. Ainda tem um grande número de empresas que não estão executando este tempo prolongado para a execução de seus editais, e abrem ou reservam cada vez menos espaço para projetos de oportunidade, mas ainda assim existe a possibilidade de complementação do aporte. Como por exemplo agora que estamos indo para o Pará, o Banco da Amazônia ainda estava com o edital aberto. Tem também o edital da Eletrobrás, que normalmente sai no final do ano - em dezembro, mas no ano que vem (2015) ele só será lançado em janeiro, então assim eu ainda tenho chance com estes editais, que ainda não tem esta maturidade. E com as outras empresas por onde já passamos, entramos também nesta linha, que não é exatamente de 20%, mas que na minha cabeça é - que é o percentual que as empresas guardam para patrocínios outros além dos editais. Na realidade é uma determinação da CGU⁷⁴ que a verba incentivada seja uma verba 100% editalizada, mas as empresas não cumprem isto. Elas guardam um percentual, incluindo aí Caixa Econômica, Banco do Brasil, o BNDES⁷⁵ no caso da dança, e outras empresas que guardam um tanto. Lógico que o esforço para chegar e conseguir este patrocínio é muito maior, mas por vezes pelo festival ser uma ação de complementação de política de *estado*, e por apresentar uma ação que o Fórum dos Secretários Estaduais de Cultura, não só os regionais mas o fórum nacional, têm como meta - que é criar novos circuitos de difusão, eu passo a utilizar também desta vontade política, deste interesse político para de alguma forma contribuir neste convencimento. Porque se o *estado* tem interesse e tem suas empresas público-privadas, e se ele tem uma participação no Conselho de Patrocínio do Estado, e isto também a nível federal, ele pode defender este projeto internamente e com isto ampliar as possibilidades de novas captações. Na realidade estamos sempre envolvendo, propondo e provocando o *estado* que é o objeto da Cena. Por exemplo agora na Paraíba, cheguei para Chico César⁷⁶. Primeiro Chico perguntou: você vai trazer as pessoas para cá? Respondi: Não Chico, eu estou levando a Paraíba para os outros Estados. Chico: Ah bom, aí é diferente. E você quer dinheiro? Eu: Chico, deixa eu te contar, eu tenho este dinheiro e com este dinheiro eu consigo fazer isto. Agora esta é uma excelente

⁷³ Secretaria de Comunicação do Governo Federal.

⁷⁴ Controladoria Geral da União.

⁷⁵ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

⁷⁶ Cantor e compositor, no momento Secretário de Cultura da Paraíba. Chico César deixou a pasta em Dezembro de 2014, o então Secretário de Cultura da Paraíba é o poeta Lau Siqueira.

oportunidade para o turismo da Paraíba, como por exemplo ter 27 mil pessoas paradas por 15 minutos contemplando uma informação⁷⁷. E eu acho também que levar 05 espetáculos da Paraíba é pouco, acho que estão faltando as oficinas de qualificação profissional, e acho que levar só dois dramaturgos... E não falamos mais sobre isto, eu fecho então aquele parêntese sobre o formato dos dramaturgos, este ano (2015) não serão mais 09 horas, serão 20 horas para cada dramaturgo. Reduzimos o número de dramaturgos mas será um trabalho um pouco mais aprofundado, mudanças feitas a partir das constatações nos relatórios e das pesquisas que fazemos diretamente com as pessoas envolvidas. Mas bem (voltando a conversa com Chico César), então eu digo isto, por enquanto eu não quero mais dinheiro, eu só acho que o que já estamos fazendo pode ser potencializado. A partir do momento que a curadoria avaliar o material e conseguirmos entender o que poderemos levar para os determinados *estados*, e o que pode ser ampliado, eu retorno ao *estado* e aí vou dizer: (no caso para o mesmo Chico César). Então como dito, esta é a programação que vamos realizar. Agora tem este outro quadro aqui, e é um quadro que eu não tenho grana para fazer⁷⁸. Então vocês querem fazer isto? Querem potencializar? Aí sim preciso de um investimento de vocês. Lógico que eu estou ao mesmo tempo acompanhando quais são as formas que o *estado* vem utilizando para fomentar os projetos. É o Fundo de cultura? Que cada vez é mais amplo, que cada vez se solidifica e amadurece. É a dotação direta? No caso da Paraíba, eles não possuem a lei de incentivo, o mecenato local, eles não têm esta lei. Mas o governador, com tempo, pode dar um incentivo para um determinado patrocínio, uma determinada empresa, para um determinado projeto de interesse deles, mesmo sem a lei. Novidade não é? (para Luana, que responde com aceno de cabeça). Então no caso da Paraíba isto pode acontecer, porém mais uma vez nós também estamos um pouco atrasados, porque na realidade tudo isto deveria ser discutido quando o *estado* fecha o seu orçamento para o ano que vem, para o próximo ano. Então já deveria estar dentro do orçamento do *estado* para se ter uma dotação direta, é o caso do planejamento com mais antecedência, mas esta é uma ação que ainda não conquistamos. Bom, então fica esta provocação para o *estado* objeto da Cena, e fica também a provocação para os *estados* que irão receber o festival. Que são

⁷⁷ Aqui o entrevistado faz referência a produtos de marketing do *estado*, como cartazes, banners, blimps e demais produtos e materiais promocionais que ficam na entrada dos espaços ocupados pelo festival, com a chance de apoio ou patrocínio ao evento.

⁷⁸ Apresenta os diferentes quadros de metas: com o aporte já captado, e o quadro de metas possível a partir de um novo patrocínio a somar no valor total do projeto.

aqueles que irão deter a maior parte do legado dos diferentes eixos, que terá a maior parte da programação oferecida a sua população. Fica então a proposição para este *estado* também dar esta participação, e aí levando em consideração variáveis do *estado* que será o objeto da Cena, e a mesma coisa para os municípios. Então a primeira coisa que um Secretário Estadual ou Municipal de Cultura (dos locais por onde o festival vai circular) vai me perguntar é: O que você quer de mim? Eu digo: eu gostaria das condições básicas: os espaços de apresentações, hospedagem, alimentação, transporte e comunicação. Como falei anteriormente, quando chego no *estado*, que vou procurar a tríade, e a educação é umas delas. Por exemplo a educação não é somente para abrir os caminhos para a ação de formação, mas também para divulgação interna. E quando conseguimos formar a parceria em tríade com estes 03 segmentos do *estado*, não resta a menor dúvida que o projeto irá superar as suas metas. Porque na comunicação tem uma coisa que para eles é muito fácil, que é a divulgação nos veículos de comunicação que eles contratam regularmente, que eles já têm um orçamento para isto; então destinar um pequeno percentual para incrementar a divulgação do festival é fácil para eles. E eu te dou um exemplo, em São Paulo nós investimos em compra de espaço publicitário porque já era época da eleição e todas as comunicações se contraíram por conta da Lei do Silêncio Eleitoral, nós trabalhamos só com grana incentivada na compra de espaços publicitários e compramos 27, 30 mil reais de espaço publicitário. E no Acre, no 1º semestre com o envolvimento da Secretaria de Comunicação do Estado, a compra de espaço publicitário foi superior a 400 mil reais, mas de investimento deles, nós não investimos nada. No Mato Grosso do Sul nós também conseguimos esta parceria com a comunicação com um investimento deles de quase 200 mil reais, nós complementamos com algumas coisas que tínhamos nas nossas metas e que eles não podiam oferecer, mas eles vieram com toda esta outra divulgação, que para um projeto cultural é muito bom. Você verá nos relatórios que no Acre estávamos em todos os jornais diariamente com meia página de anúncio, de editoriais, etc. E tem isto, as comunicações dos *estados* têm um relacionamento muito próximo com as editorias, então quando vamos estabelecer este contato pedimos que eles provoquem também estas editorias, além da compra do espaço publicitário. E além disto, o próprio sistema de comunicação interno da Secretaria irradia estas informações para centenas de milhares de funcionários, e isto é muito potente para nós. Ter o festival divulgado nos sites, no facebook e outras mídias sociais da comunicação do *estado*, não vai só estimular os veículos de comunicação, mas também, de alguma forma, vai jogar a informação para centenas de milhares de funcionários. E aí chegamos então à cultura, que

vamos trabalhar coisas básicas, quase de comportamento social. Se você está recebendo alguém, você oferece hospedagem, alimentação, transporte e os espaços. Com os *estados* que irão receber o festival é por aí a nossa chegada, e viemos conseguindo, na maior parte das vezes, estes itens ou parte desses itens. Agora Lua (Luana), estamos vivendo o momento de novo ciclo dentro das Unidades Federativas, a partir do ano que vem iniciamos uma nova gestão de 04 anos. Com o histórico do festival, e por ele já ser reconhecido por muitos Secretários de Cultura que ainda estão, que vão continuar, ou que de alguma forma já experimentaram o festival em algum momento, eu tenho uma estratégia de tentativa de ampliação do festival, que é o convencimento deste agrupamento de secretários em seus encontros. No primeiro momento faço uma propaganda do festival, tendo todos estes gestores reunidos. Eu até hoje não consegui fazer isto presencialmente, mas já foi transmitido em diferentes momentos entre eles e por eles, internamente. Quando o festival foi para o nordeste, Márcio Meirelles⁷⁹ que fazia parte do Fórum dos Secretários chancelou isto, e aí fomos muito bem recebidos por todos. Na realidade este encontro no fórum é um encontro para sensibilizar as pessoas, que entendo hoje, e isto faz parte da minha estratégia, que é só um primeiro momento, e que depois existe a necessidade de estabelecer um diálogo bilateral com cada um deles. E esta é minha estratégia para entender se eles se convenceram com aquela divulgação que foi feita no momento inicial, e se eles querem investir e participar disto. Então esta é a primeira parte da estratégia de ampliação do festival. A segunda parte é o relacionamento que já temos com a FUNARTE⁸⁰. Internamente, com os funcionários de carreira, o festival já é reconhecido dentro da Instituição, não é reconhecido com os gestores que mudam, mas por outro lado seja qual for o gestor que entrar eu faço um exercício, a cada novo gestor da FUNARTE, não só da presidência mas como do departamento de artes cênicas, faço o exercício de marcar uma reunião para falar/apresentar o festival a cada nova gestão. Então eu vou ao encontro destas pessoas e peço uma reunião para falar sobre o festival, pois os funcionários de carreira já conhecem, mas os novos gestores precisam conhecer o festival. Então com o convencimento da FUNARTE e com o convencimento do Ministério da Cultura, de alguma forma quem for o próximo gestor acaba ficando muito próximo. Então por exemplo se for o Juca o próximo gestor⁸¹, o próximo ministro,

⁷⁹ Diretor teatral e Secretário de Cultura da Bahia de 2007 a 2010.

⁸⁰ Fundação Nacional de Artes.

⁸¹ A entrevista foi realizada antes da nomeação de Juca Ferreira para a gestão do Ministério da Cultura.

eu já tive duas reuniões com ele para tratar do assunto, quando ele era gestor anteriormente, e neste ano (2014) eu tive outras duas reuniões com ele em São Paulo, e o município de São Paulo entrou com aporte direto para o festival. Então é isto, o acúmulo, o tempo e os diferentes convencimentos que vamos fazendo, de alguma forma vamos revisitando estas pessoas e estas Instituições. E dando sequência a minha estratégia, sigo com a tentativa de convencimento da Diretoria de Patrocínio da Secretaria de Comunicação do Governo Federal. E se eu consigo diretamente, ou por meio da Presidência da República, fazer o convencimento da SECOM, da diretoria de patrocínio da SECOM, que reúne quinzenalmente representantes de todas as empresas público-privadas em uma reunião, eu tenho uma situação ideal para pensar na ampliação do projeto. Então este é um parêntese porque estamos falando de captação, e são estas as ações que vamos tentar desenvolver para 2016, porque é o início de um novo ciclo, e porque sei que 2015 já está completamente comprometido por conta da situação do País, mas a tendência é que a partir de 2016 com este planejamento, e se eu conseguir estabelecer esta estratégia, é muito possível ampliar a realização do festival. Logico, e aí concluindo esta parte de captação, que não desconsideramos, mas é algo que vamos trabalhar mais no final da pré-produção, que são os apoios, a hospedagem, a alimentação, etc... que vamos nos dedicar mais ou menos dependendo do que temos captado. E não podemos desconsiderar também os acordos com os veículos de comunicação, as parcerias com os clubes de assinantes, estas coisas que tem uma entrada menor, mas que no final das contas se você for parar para ver será mais ou menos o valor da minha remuneração no final do ano (risos). Bom então já falamos da etapa de criação da próxima Cena e falamos da etapa de captação, então dando continuidade a questão da pré-produção, este ano eu tive que começar a realização do festival em Abril porque ia ter a copa do mundo e iam ter as eleições, o calendário do ano ficaria muito comprometido então eu já comecei a realização em Abril e fui concluí-la em Setembro.⁸² Para o ano que vem (2015), e por causa de tudo que te falei, e desta falta de sincronia do festival com o sistema de captação, eu deixei para o segundo semestre a realização do festival, então ele acontecerá de Agosto a Novembro. Para que eu tenha não só um tempo maior de preparação, de pré-produção, mas também para que eu tente executar esta estratégia de convencimento para a ampliação

⁸² A partir da Cena Paranaense em 2013 o tempo de realização do festival começou a ser estendido, sendo realizada as etapas nos *estados* em tempos diferentes, e não concomitantemente como era a realização até então.

em 2016; e para que eu tenha tempo de elaborar o manual de pré-produção e produção, e para otimizar a utilização dos recursos na reserva de passagem, na negociação dos orçamentos com antecedência, com hospedagem, entre outros. Então eu retardei a realização do festival, o que me parece ser uma situação ideal, apesar de que a organização neste ano (2015) terá que ser muito maior que a de 2014 no que diz respeito a pós-produção, porque vou terminar a realização em meados de Novembro e não terei aquele mês que tinha de elaboração de relatório e finalização de prestação de contas. Terei que terminar o festival e em uma semana depois terei que ter isto pronto, porque é o tempo certo de apresentar este resultado para o patrocinador, e de concluir as negociações para 2016. Nesta fase de pré-produção, dentro desta linha do tempo, começamos com o que já fiz neste ano, que foi a visita ao *estado* que é o objeto da Cena, que fiz agora no início de Dezembro. Onde primeiro fiz o contato com a Secretaria de Cultura e pedi esta reunião com o secretário, e daqui mesmo de Brasília eu o sensibilizei com relação ao festival e pedi o apoio da Gerência de Comunicação da Secretaria de Cultura. Não da Secretaria de Comunicação porque ainda não é o caso, mas da gerência de comunicação dentro da Secretaria de Cultura, e das pessoas relacionadas ao teatro, circo e dança, para mobilizar a classe para que eu pudesse expor o festival e falar sobre o planejamento de 2015, o que vai acontecer, o que já se temos captado, e por fim recolher os materiais dos grupos. Então isto já foi feito, você está vendo ali⁸³, eu estou começando a colocar em planilha estas inscrições para começarmos o processo de avaliação da curadoria. Então é desta forma que damos início ao trabalho da curadoria, e lógico que desde quando se definiu a Cena e a partir daquela pesquisa que Walmir nos apontou, já começamos a ficar antenados com relação à produção paraibana, e com tempo para pesquisar, e a procura de informação, a procura de expoentes, além do que encontramos na rede. Alguns espetáculos já vimos mesmo antes de iniciar este contato com os grupos, eu já tinha visto alguns espetáculos pela rede. Este processo para um pouco agora em janeiro, nesta primeira quinzena de janeiro, na realidade tudo fica um pouco parado agora, e na segunda quinzena de janeiro retomamos a avaliação dos espetáculos, para já no início de Fevereiro termos uma pré-seleção para começarmos o diálogo com estes grupos. Porque com os editais que já foram realizados, com as afinidades que já identificamos em nossa curadoria e o que já existe neste sistema, então por exemplo o edital de circulação da FUNARTE já saiu o resultado neste ano para o ano que vem. E alguns outros editais já têm resultados para o ano que

⁸³ Mostra a pilha com os projetos paraibanos inscritos para a Cena de 2015 que está organizando e separando nas diferentes linguagens.

vem também. Então vou passar a entender se a nossa curadoria tem alguma afinidade com isto que já existe, e se tiver alguma afinidade vou dialogar com estes grupos para entender de que forma podemos unir estas forças. Neste momento inicial que tive com os grupos eles já falaram aonde estiveram e qual foi o resultado desta ida deles, então eu já tenho esta informação. Porque não é interessante repetirmos um espetáculo na mesma cidade simplesmente por repetir, mas se ele foi e não teve um bom resultado e é um espetáculo que tem potencial, iremos rever isto. E aí algumas outras composições também que resultarão desta curadoria. Mas a partir de Fevereiro já começamos a dialogar com estes grupos pré-selecionados, encaminhamos para eles a ficha de produção⁸⁴ para entendermos melhor o nosso orçamento. Quantas pessoas. Necessidades técnicas. O que cada grupo exige de pré-produção. Qual é a maleabilidade. Qual é o tipo de retorno. Qual é o tempo de retorno dos grupos. Como funciona este retorno com os grupos... Porque apesar da obra ser relevante, se a relação com a produção não funciona não flui, certamente é problema que teremos pela frente. Para aí então no início de Março, eu voltar à Paraíba para ter a conversa com estes pré-selecionados pessoalmente e já iniciar o processo de contratação e negociação, além de retomar a conversa com o *estado*. Em paralelo a isto, nesta etapa de pré-produção, agora a partir da segunda quinzena de Janeiro, a nossa preocupação serão as pautas, porque já começamos a ter a compreensão do perfil dos espetáculos. Então se estou entendendo por este estudo prévio que temos boas possibilidades de espetáculos de rua, diminui minha demanda por espaços convencionais, teatros formais. Eu tenho também alguma produção, e isto é uma tendência mesmo, de espaços alternativos. Então quando eu iniciei este contato, quando fomos identificar os municípios pelos quais o festival passaria, isto lá em Setembro, Outubro, eu fiz uma pesquisa sobre estes municípios que eu não reconhecia (também para avaliar os espaços possíveis e disponíveis em cada um dos locais). Então assim, Belém eu reconheço. Fortaleza eu reconheço. Crato eu tenho alguma referência. Mas Marabá eu não tinha, Linhares eu não tinha, Maceió eu tinha pouca referência também. Então foi preciso realizar uma pesquisa anterior nestes municípios, com os gestores de cultura destes municípios para entender melhor sobre os espaços, para entender o que estava acontecendo lá. Esta conversa foi feita com estes gestores, mas de qualquer forma a minha prioridade agora é fazer as reservas de pautas para garantir isto, que é fundamental para a realização do festival. E logo em seguida, que começaremos a partir de Fevereiro, a

⁸⁴ Modelo de ficha de produção com questões de ordem técnica e informativa sobre o grupo e o espetáculo, este modelo de ficha vem sendo adotado desde o início do festival.

ação é agendar as primeiras idas, as primeiras visitas de pré-produção para os *estados* e municípios que irão receber o festival. É neste momento que vou aplicar algumas das coisas que eu já falei aqui hoje com você, aquela mobilização da gestão estadual naqueles 03 pilares, e é também quando eu vou consultar a classe sobre as oficinas, e quando vou visitar a comunidade de interesse da Petrobras lá em Marabá para entender que tipo de organização que existe e quais são as vontades deles, etc... Eu vou apresentar isto tudo para eles no início de Março, e tentar fazer pautas mais positivas, tentar a pauta não com o Secretário de Cultura mas sim com o Conselho de Cultura, porque a maior parte dos *estados* e municípios tem seus Conselhos de Cultura. E proponho também que participe desta reunião a educação, para que seja uma reunião muito otimizada, para tentar chegar e fazer um convencimento coletivo destes interlocutores que são fundamentais para a realização do projeto. Então quando eu retorno desta primeira ida de pré-produção eu já tenho uma compreensão de alguns dos eixos que dependem da avaliação deles, e eu vou maturar também a programação do festival. Porque é importante que a programação que vai também dialogue com a produção de quem recebe, não adianta levarmos uma produção de dança só baseado em dança contemporânea, se o *estado* não tem expressão nesta linguagem. Não é por aí, não é pela massificação que vou conseguir uma troca. Mas por outro lado se o *estado* que vai receber a Cena tem um início de produção de arte de rua, eu vou querer sim dialogar com a produção de arte de rua do *estado* que é o objeto da Cena. Começamos então a juntar estas pontas para no início de Abril voltarmos a um novo ciclo, retomar este contato para entender de que forma eles participarão (o *estado* e os municípios). E neste meio tempo vamos seguindo com as contratações, com reservas, com passagens e outras demandas, justamente para otimizar a utilização destes recursos. E aí teremos um período até Agosto para ter isto muito azeitado, e diminuir as chances de necessidade de ações inesperadas. Então o planejamento é este, começamos o ano que vem pelo Pará. Eu faço as pontas primeiro, faço Pará e Espírito Santo, e aí depois concentramos no nordeste. Eu acho que com isto eu falei para você sobre a pré-produção e a produção. Ficou faltando alguma coisa?

Luana Fonteles: Não Serginho. Você tem um domínio muito grande do seu trabalho, até falou mais do que eu esperava, coisas que eu não havia pensado e que me darão um bom gancho na pesquisa. Agora queria entrar contigo nos assuntos com um pouco mais de detalhes. Gostaria que você falasse sobre como é a sua definição e contratação da equipe de trabalho. Como é que você convoca os profissionais envolvidos para perto em cada

edição. Assessoria de imprensa você falou bastante na questão da divulgação, se você puder falar mais sobre a sua ação direta, fora esta ação vinculada aos *estados*. Queria que você falasse um pouco também sobre a escolha dos espetáculos em si, se tem alguma questão conceitual, já que a administrativa você já falou um pouco sobre o que interfere. Sobre o plano pedagógico e as ações de formação você já falou bastante na primeira parte da conversa, já deixou isto bem claro. Então são as questões relacionadas a equipe de trabalho, a divulgação e a escolha dos espetáculos em si que compõem a programação do FTB.

Sergio Bacelar: Na realidade Lua (Luana), eu percebo cada vez mais que a metodologia que adquirimos ao longo do tempo, a compreensão do trabalho e a repetição dele, vem me possibilitando otimizar também os custos com RH. Eu, nestas pesquisas, nestas consultas, nestas conversas formais e informais, eu também estou sempre pesquisando as equipes. Na realidade neste ano de 2014, e em 2015, falamos de 06 núcleos de trabalho. Falamos do núcleo daqui de Brasília, do núcleo do *estado* que é o objeto da Cena, e falamos dos outros 04 núcleos que estão em cada *estado*, sendo que estes núcleos em cada *estado* onde fazemos dois municípios, que neste ano (2015) será só no Pará e no Ceará, porque em Alagoas e no Espírito Santo faremos em um município só. Então falamos de uma subdivisão para cada um destes municípios, e na realidade em 2015 não serão 06 núcleos de trabalho, serão 08 núcleos de trabalho. Então Brasília, João Pessoa e Campina Grande ou seja Paraíba, e aí falamos de um núcleo em cada um dos municípios que passaremos também. Falando do núcleo aqui de Brasília, o que antes pela estrutura da Alecrim era uma situação mais ampla, que você vivenciou, onde chegamos a ter 06 pessoas no escritório. Por uma vontade minha em aprofundar o trabalho, diminuir a quantidade de projetos outros além do festival, de zerar o trabalho com o varejo em produções locais, de diminuir o número de projetos na Alecrim; hoje em dia a nossa estrutura na empresa é uma pessoa que cuida do administrativo e financeiro, ela converge estas duas linhas de trabalho, e uma pessoa que assiste ao financeiro e administrativo, e assiste também a coordenação do projeto; é uma equipe muito enxuta. No caso da Eliane do administrativo/financeiro, ela tinha uma experiência inicial com projetos em outras linhas, de saúde por exemplo, mas também projetos com verbas incentivadas de outras formas, internacionais inclusive. E o que aconteceu é que com o passar do tempo ela foi tendo a compreensão do projeto cultural, das variáveis da execução de um tipo de projeto para outro. E aí temos esta outra pessoa que é flutuante, que ficamos experimentando, que

é a pessoa que assiste tanto a mim quanto a ela, mais à ela. Esta pessoa vai cuidar da compra das passagens, vai fazer as demandas para os grupos, de documentação, entre outros. Agora a equipe nos municípios varia de 20 a 40 pessoas em cada município, este ano foram mais de 300 empregos temporários, tem no relatório o quantitativo e relação. Nestas visitas de pré-produção eu faço também, que eu não tinha comentado contigo até então, faço os encontros com a classe. E então vou começar a identificar quem são as pessoas que poderão compor a equipe de produção. Hoje, o que precisamos nos municípios por onde o festival vai passar? Que tipo de equipe precisamos nestes municípios? E aí teremos algumas variações porque desenvolvemos alguns eixos em alguns municípios além da capital, como as ações de formação e as ações educativas. Já os encontros informais e as residências acontecem nas capitais. Então teremos alguma variação de equipe em cada município, de acordo com os eixos que serão realizados nestas cidades. Mas eu preciso sempre de uma coordenação de produção nestes municípios e preciso de um assistente de coordenação pedagógica, estes são os dois primeiros profissionais que eu preciso identificar nestas minhas idas de pré-produção. A coordenação de produção local tem um perfil bem definido, deve ser alguém que já trabalha com festivais, que tem acesso àqueles 03 tipos de gestão do *estado*, a educação, a comunicação e a cultura, e é alguém que precisa já ter tido alguma experiência com projetos de médio e grande porte. Então no final temos duas ou três opções, e vamos trabalhar este formato principalmente nas capitais. Nos municípios outros além das capitais este coordenador já não precisa ter esta larga experiência com projetos de médio e grande porte, mas ele precisa de alguma forma já ter experimentado projetos de médio porte, que não necessariamente precisa ser com festivais, mas podem ter participado da dança dos municípios da Globo por exemplo. Na realidade ele precisa ter tido o controle, o controle não, o contato com um grande número de profissionais. E neste ano, com a sistematização de um guia de trabalho para estes profissionais, este trabalho será mais fácil. São estes os dois profissionais que eu preciso identificar, e identifico isto fazendo consultas prévias nestes momentos de pré-produção, além da avaliação de currículo, e depois em entrevistas presenciais. Depois disso, e em ordem de prioridade, eu preciso da assessoria de comunicação, que nos municípios menores normalmente eu vou trabalhar com alguém do segmento de cultura, de retransmissoras ou de representantes de veículos de grande porte. Então a porta da G1 em Marabá ou em Cruzeiro do Sul, por exemplo, são pessoas que tem menor experiência com assessoria de imprensa pelo perfil dos municípios. E nas capitais eu vou selecionar uma empresa ou uma pessoa física, que tenha

uma larga experiência com cultura. Normalmente não optamos pelas grandes empresas de comunicação, existe exceção, por exemplo agora no Espírito Santo trabalhamos com uma grande empresa de comunicação, mas é exceção. E o que vou observar muito nestes profissionais, e que vou demandar muito desses profissionais, é que a contribuição deles não seja simplesmente uma contribuição formal de relacionamento com os veículos de comunicação, mas que seja uma pessoa que pense também de uma forma alternativa, que tenha uma relação, que tenha uma compreensão sobre as rádios comunitárias, que tenha compreensão sobre outros núcleos de divulgação de mobilização em outros segmentos, que tenha uma visão mais ampla, que não seja uma coisa simplesmente de relacionamento com os veículos de comunicação, que seja uma pessoa que acrescente, que colabore, que proponha, que esteja presente nesta construção. E juntamente com esta definição vem também a definição deste profissional que nos é necessário e fundamental, que é o assessor de mídias sociais. Estas pesquisas que fazemos, depois você pode aprofundar um pouco esta avaliação, eu te dou um exemplo: eu chego em qualquer *estado* hoje em dia, em qualquer capital e a primeira coisa que ouço em relação à divulgação é rede social. Ela vai representar 53% da mobilização do público. O jornal, a TV e a rádio vão representar 20% da mobilização. Os cartazes e as filipetas representam de 12 a 20%. Então se chego hoje em São Paulo e digo assim, eu preciso de alguém filipetando nas portas dos teatros, a minha produção me responde assim: para que você precisa disto hoje em dia? Não existe mais esta história de filipetar. Eu digo existe! A pesquisa está aí demonstrando. Em São Paulo, agora, 12% do público foi por causa de filipetas. Se eu tivesse seguido o que a minha produção estava dizendo, que era só mídia social, eu teria 12% a menos de público. Então preciso deste profissional, que é o profissional que vai dialogar e vai trabalhar em conjunto com o coordenador nacional de mídias sociais, com isso eu tenho também uma coordenação nacional de mídias sociais. Então quais são as coordenações que eu tenho? Tenho a coordenação geral, a coordenação pedagógica e a coordenação de mídias sociais mais que uma coordenação de assessoria de imprensa, de comunicação. Porque este coordenador de mídias sociais é responsável pelo site, é responsável por estabelecer esta ponte com as assessorias de imprensa, por retransmitir o que está acontecendo nos *estados*, alimentar o site, o face, etc. E aí Lua (Luana), em paralelo a isto eu vou identificar também aqueles profissionais, que você já teve contato com o perfil deles⁸⁵ e que venho trabalhando cada vez mais, que são os agentes culturais.

⁸⁵ A entrevistadora, Luana, coordenou durante 05 edições a ponte entre o festival e agentes culturais dos *estados* envolvidos.

Então terei em cada cidade dois agentes culturais, um para o relacionamento com a classe artística em geral, é quem vai fazer a informação do festival chegar não só para os artistas de teatro, dança e circo, mas como também dentro das universidades, dos departamentos das universidades, é a pessoa que vai juntar também os grupos com afinidade para os encontros informais, que vai cuidar destas diferentes relações com a classe, seja para os eixos do festival, seja para a participação como apreciadores. E o outro agente cultural que o trabalho dele é no entorno onde as ações serão realizadas, é a pessoa que vai mobilizar as comunidades. Então terei apresentação de rua, este agente cultural vai saber onde é, vai lá conversar com as instituições, organizadas ou não da sociedade, para convencê-los a irem ao teatro, é este profissional que vai identificar qual é o perfil do público que queremos levar para assistir aquele determinado espetáculo porque ele trata de um assunto específico e tem uma correlação com este grupo, organizado ou não, que são grupos de interesse a partir do conteúdo dos espetáculos, e que são pessoas que não frequentariam o teatro se não houvesse este estímulo. Terei também um outro profissional que cuidará das oficinas, do ciclo de dramaturgos e da mobilização do público para elas, então terei também estes diferentes assistentes. Eu esqueci de falar da coordenação técnica nacional Luana, também temos uma coordenação técnica nacional, que é a pessoa que entenderá os espetáculos, e se relacionará com os espaços e com a execução deles. E aí em cada um destes tem seus assistentes, e a equipe técnica se define de acordo com as necessidades locais. E temos a outra parte da equipe, que é o motorista, a camareira, os assistentes em geral. É mais ou menos este o perfil da equipe, e já temos muito claro os perfis destes principais elementos, como eu te falei. Então tentaremos identificar alguém que tenha este perfil e que vai potencializar a realização do festival. É mais ou menos assim que construímos a equipe. Com o retorno do festival para algumas determinadas cidades, e isto é uma coisa nova, já temos as referências das edições anteriores e acabamos utilizando grande parte daquela equipe inicial de quando passamos naquela cidade pela primeira vez, mas aí fazendo os ajustes necessários para tentar potencializar mais esta equipe. É um esforço muito maior a cada nova cidade, mas quando retornamos este esforço já não é mais tão grande, já temos a compreensão dos profissionais. Não sei se eu respondi suas perguntas exatamente sobre a equipe. Agora falamos de comunicação, além de tudo que te disse sobre a comunicação, e aí o que você poderá ver também nas pesquisas, na apuração das pesquisas, e acrescentando a isto o perfil da assessoria de comunicação, acrescentando a isto também o assessor de mídias sociais e os agentes culturais; o que não podemos desprezar são estes sistemas de comunicação já

estabelecidos dos parceiros. Ter a divulgação dentro da escola, você verá nas pesquisas deste ano que a frequência dos alunos ao site do festival precisa ser melhor trabalhada. Dos 800 alunos em cada cidade, temos uma avaliação de visita de somente 20% deles ao site, então uma coisa que precisamos potencializar é a divulgação dentro das escolas que estamos trabalhando. Utilizar do sistema de comunicação de Secretaria de Comunicação, da Secretaria de Educação e da Secretaria de Cultura potencializa muito a divulgação, porque o número de pessoas que lê jornal é cada vez menor, que vê os jornais das redes de TVs abertas é cada vez menor também, então a informação precisa chegar a estas pessoas por diferentes formas. Não dá para deixar de lado ou não contar com a participação destes sistemas que já existem, que são sistemas de difusão que acabam difundindo pouco este tipo de evento, e que chegam para reforçar esta outra ação que fazemos, e que já falamos. E aí já falamos também destas questões modernas de difusão, dos conceitos modernos de difusão que precisam ser melhor avaliados. Não adianta contar somente com a rede, não é só a rede. O jornal é pouco, a rádio é pouco, mas é o conjunto disto que vai fazer com que o público vá, além desta mobilização específica direcionada, que é uma grande pescaria. Porque já experimentamos em alguns outros momentos juntar públicos diferentes, público espontâneo com os alunos de escola, e isto por vezes se demonstrou uma situação muito frágil, e eu como gestor deste recurso público só tenho a minha consciência tranquila se eu tiver a compreensão que fiz tudo que eu poderia fazer para a mobilização do público. Antes eu sofria e ficava chateado se eu tivesse menos de 90% de lotação da casa, com o tempo eu fui me tranquilizando um pouco. Porque por exemplo agora no Mato Grosso do Sul, na segunda ida do festival à Campo Grande, que é uma cidade que tem pouca vivência de programação cultural, pouca mesmo. Apesar do SESC e da Fundação do Estado, eles têm pouca vivência, a população tem pouquíssimo interesse. Os espetáculos vão e já é notório que eles se apresentam uma vez somente, porque não adianta fazer uma segunda apresentação. Então quando fizemos a Cena do Distrito Federal lá, e estou falando de espetáculos com o perfil dos nossos, que não são as grandes comédias, não são os globais, porque estes enchem dois dias com 200 lugares. Mas espetáculos com o perfil que trabalhamos o público não comparece como esperado. E não foi uma questão de mídia, tivemos a estimativa de 200 milhões de reais em mídia, teve muita TV, teve jornal, teve isso, teve aquilo. Mas por outro lado, tivemos lá com a Cena DF no ano passado e trabalhamos principalmente com um teatro chamado Aracy Balabanian, que é um teatro da Fundação do Estado, que tem 300 lugares, e a nossa frequência no ano anterior com a Cena DF era uma média de 120 pessoas, e com o retorno

do festival este ano (com a Cena Baiana), esta média subiu para 160, 180 pessoas. Mas também não adianta, qualquer outra compra de espaço publicitário seria inócua porque a população não tem hábito, não tem e não desperta o interesse por frequentar este tipo de programação. Então eu tenho que estabelecer formas, pensar estratégias, as mais potentes possíveis, as mais variadas possíveis, para que eu consiga chegar a um número maior de pessoas, não só os frequentadores, mas os que trabalham e lidam com a arte. O público universitário que é um público, que você verá nas pesquisas, que representa a maior parte das nossas plateias, e é um público de 22 a 33 anos de idade composto de pessoas que estão estudando, que estão se graduando e qualificando. Eu acredito que esta é uma boa fórmula de utilização do recurso público, além de todas as pessoas que foram tocadas, seja os alunos, os arte-educadores, os coordenadores, os diretores de escolas, os atores, os graduandos, etc. E com esta fórmula, no final, tivemos um investimento de 1 milhão e 800 mil reais, e chegamos a 27 mil pessoas diretamente. É esta a média que para mim é mais importante agora, a mais importante de todas, ela precisa ser representativa. Então a comunicação está mais por aí, e não sei se você tem observado, imagino que sim, o site está cada vez melhor, a comunicação do facebook está cada vez melhor. E falamos também de uma ação que estamos fazendo nos últimos 02 anos, que é a difusão pela rede, pelo facebook, e a compra de espaço de difusão dentro da rede, estamos investindo cada vez mais nisso, e é mais ou menos assim que funciona a estratégia de comunicação, já não pode ser mais somente assessoria. E aí depois você falou sobre a escolha dos espetáculos. O objetivo do festival é apresentar para o público, falando especificamente dos espetáculos, um painel representativo, um recorte representativo da produção do *estado* que é o objeto da Cena. Para que aquele público, ou que uma parte daquele público, tenha uma percepção sobre a produção das artes cênicas do *estado* que é o objeto da Cena. Atenderemos a um público que tem interesse específico em uma determinada linha de espetáculos, e atenderemos a um público que tem o interesse pelo conjunto. E para este público que tem o interesse pelo conjunto a vontade é que ele tenha, eu antigamente dizia uma compreensão mas com o passar do tempo... E aí uma das últimas vivências que você (Luana) teve foi a Cena Gaúcha que trabalhamos aqui em Brasília com pelo menos 14 espetáculos, mas com esta ampliação dos eixos eu diminuí o meu número de espetáculos. Então não dá mais para ter a compreensão do que o outro *estado* está produzindo, mas é possível para se ter agora uma percepção do que o *estado* está produzindo porque já não levamos mais este conjunto grande de espetáculos. E também, com o que já falei com você hoje sobre o diálogo que existe com a cena local, e levando em consideração o que

o *estado* que é o objeto da Cena nos apresenta, as minhas possibilidades estão sendo ampliadas. Foi a partir da Cena Cearense e por conta da produção deles em dança que incorporamos um número maior de espetáculos de dança, foi ali que começamos a incorporar também o circo. Então a minha visão hoje, e ela foi ampliando-se cada vez mais por conta da realidade dos *estados*, é levar sim primeiro o teatro. Mas se eu tenho, a exemplo do que teremos na Paraíba com uma grande produção de dança e menos de circo, eu também vou levar a dança e vou levar mais de um espetáculo de dança. Então é a partir do que o *estado* produz que vamos identificar quais são os segmentos que queremos fazer melhor representar. Eu sei agora neste início de pesquisa que a produção de teatro de rua, de espetáculos de rua na Paraíba é boa. Eu sei também que é influência do *Latão*⁸⁶, por um membro do *Latão* que saiu de São Paulo e foi para a Paraíba e está lá trabalhando com este núcleo a uns 06 anos, então com isto sei que eles têm uma boa leitura de Brecht. Eu sei que eles têm uma boa produção de clown⁸⁷, e um cabaré de palhaços de rua. Estou te falando destes exemplos, e isto ficará muito mais claro para mim... e aí complementando que na realidade começamos a ter uma outra geração, além do *Picolino*⁸⁸ que marcou a cena teatral brasileira em um determinado momento no final dos anos 70. A Paraíba tem também uma produção representativa dos grupos que estão consolidando-se principalmente a partir dos núcleos de graduação do *estado*. Então o que estou querendo dizer é que é muito a partir do que o *estado* nos oferece que vamos programar os espetáculos de melhor resultado para compor a programação. Eu por vezes uso espetáculos de excelência, mas ainda é cedo para que eu diga que todos os espetáculos selecionados serão espetáculos de excelência, o que posso lhe dizer é que iremos trabalhar com os melhores representantes dos diferentes segmentos (na Cena Paraibana em 2015). Não adianta levar uma comédia simplesmente por ser um besteiro que nada vai acrescentar. Se eu tenho algum espetáculo de comédia que seja muito bom, e que não necessariamente seja de excelência mas que vai dialogar bem com a produção deles e com o público do *estado* que vai receber a Cena, e a comédia é um segmento que vem sendo produzido com regularidade no *estado*... Então na hora que estou fazendo esta

⁸⁶ Companhia teatral paulista com mais de 15 anos de histórico. Exerce um teatro comprometido com a reflexão crítica e social.

⁸⁷ Palavra de origem inglesa que significa camponês. A palavra é empregada no Brasil para designar um tipo de palhaço mais astuto e crítico. (fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Palha%C3%A7o>).

⁸⁸ Roger Avanzi, o palhaço Picolino, foi o fundador da primeira escola de circo no Brasil. Hoje aos 93 anos de idade ainda apresenta alguns de seus números, e é o palhaço mais velho ainda em atividade no país.

classificação dos espetáculos inscritos, depois que listo todos eles vamos avaliar todas estas variáveis. A nossa curadoria nos últimos anos segue uma planilha modelo. Então, por exemplo, vamos ver todos os espetáculos de dança contemporânea. Qual é o percentual dos espetáculos de dança contemporânea que se inscreveram? O que isto representa dentro do conjunto que temos? Temos bons, muito bons, ou espetáculos de excelência em dança contemporânea? Não é também porque a produção de dança contemporânea é representativa em quantidade que eu vou levá-la. Porque se eles não forem bons, nem muito bons e nem excelentes eu não vou levar. Vou tentando compor a partir dos diferentes segmentos e com um olhar cada vez mais atento para os infantis, para os infanto-juvenis e para a arte de rua, isto é algo que vou defender muito. Eu preciso da arte de rua, eu preciso dos infantis e dos infanto-juvenis, que acredito ter um potencial muito grande e os que tem, por vezes, menor produção, e que são aqueles que conseguirão um diálogo mais efetivo, mais duradouro. Assim eu faço estas defesas na hora da construção da programação. Acho que te respondi.

Luana Fonteles: Você respondeu quase tudo o que vim pensando em conversar contigo, mas para finalizar eu quero saber um pouco de você, Sergio, neste projeto que saiu da sua cabeça e que vem crescendo em contato com todos estes profissionais. Gostaria que você falasse mais do seu trabalho de gestão, do seu contato direto com os diferentes atores envolvidos, sejam os artistas, a equipe, o público, os alunos, o pessoal da mídia, os prestadores de serviço, entre tantos outros profissionais. Como é a sua relação, a sua gestão, com o projeto e com os profissionais? O seu contato? Como é a coordenação? O acompanhamento destes diferentes eixos? E quais são os aspectos e as ferramentas que você utiliza para finalizar, para fazer a avaliação da edição que acabou de acontecer, para prestar contas da edição realizada?

Sergio Bacelar: Lua (Luana), como tudo na vida vamos ficando cansados, a rotina vai cansando. Eu comecei a fazer este projeto a 16 anos atrás. Eu estou com 47 e estava com 31 anos quando iniciei, a energia era outra. O dia a dia do festival é muito cansativo, porque apesar de eu ter aprendido a delegar, entender e aceitar que em determinados momentos algumas escolhas erradas não têm volta, então se eu faço uma escolha errada de um integrante desta equipe e só vou entender que cometi o erro no momento da execução, eu terei que ficar muito mais próximo deste profissional e da ação que ele está fazendo, terei que ter um acompanhamento muito maior. Mas em linhas gerais, a partir

do momento que eu delego e identifico os profissionais, o que farei é um acompanhamento, uma conversa regular com estas pessoas. Com o formato do festival do jeito que está, não tendo muitas ações realizadas concomitantemente, eu estou sempre presente fazendo a avaliação diária do que está acontecendo, e isto tudo é muito cansativo. Mas por outro lado a cada novo contato, seja com o público, seja com os prestadores, com a equipe de trabalho, com as pessoas que estão participando das oficinas; eu me reenergizo porque estas pessoas me dão esta energia. Chegar na Paraíba agora e ter o destaque do festival na primeira página do site do *estado*, e a reação do Secretário de Cultura falando sobre a dimensão do projeto, reconhecendo a qualidade do projeto é gratificante. Além do público que me vê frequente nestes lugares, eu me apresento e eles vêm me cumprimentar. Tem também o depoimento dos artistas que é outra fonte de energia pra mim, e tudo isto de alguma forma faz com que este meu cansaço seja minimizado a cada novo contato que é estabelecido. É o depoimento de algum artista, é alguém da plateia que chegou para falar comigo, é algum gestor que se encanta ou a mídia encantada com o projeto. Então isto me alimenta muito, eu acho que é isto que me alimenta sim. E aí na realidade a experiência traz também maturidade, a vivência traz maturidade. No início quando mais novo eu era muito controlador, eu acompanhava o trabalho da equipe muito próximo, hoje em dia eu vou interferir naquilo que observo que está frágil e vou deixar a equipe tocar o barco. Isto me possibilita tempo para novas reflexões, para projetar mais. Além das mudanças e as alterações que fazemos no projeto, que também me estimulam muito. Então eu vou me dedicar neste ano (2015) muito mais naquilo que não está consolidado, que é novo, que é uma fórmula nova que está sendo experimentada, do que naquilo que já está consolidado; e isto também me estimula. O tempo, o reconhecimento, este retorno que recebemos das pessoas a cada nova edição do festival, daqueles que já o vivenciaram, isto facilita o trabalho e também me ajuda. Eu vou te falar uma coisa em off agora, não coloca na tua pesquisa (risos) mas tem alguns momentos que me sinto cansado e penso agora quero trabalhar só com dança, e eu quero fazer curadoria de espetáculos na França... (risos) Bobagem! Na hora que te falei que eu não tinha esta percepção sobre o Instituto Bem Cultural⁸⁹, quando criamos o Instituto eu pensava que ele era um meio para ampliar as possibilidades de captação para o festival, mas hoje em dia o Instituto é para mim muito mais uma forma de continuidade do festival

⁸⁹ Instituto Bem Cultural é uma instituição criada em 2011 que tem como objetivo absorver os projetos da Alecrim. Sergio Bacelar é sócio fundador, e atualmente diretor financeiro.

quando eu não mais puder geri-lo. O festival, por enquanto, acho que é um projeto de vida, e que eu vou me dedicar para o resto da vida, não tem jeito, mas já projetando o momento que eu não puder mais fazê-lo. Porque no início era eu quem desenvolvia o festival, era eu quem pensava, quem estruturava, e depois de um determinado momento, lógico que passando por mim, mas o festival assumiu a sua personalidade própria, não sou mais somente eu, Sergio coordenador do festival, ele já tem uma personalidade própria que vem sendo dividida pelos diferentes atores que passaram por ele, que trabalham na equipe, então já não é mais só Sergio. Acho que este processo começou com a Cena Mineira aqui em Brasília, quando observamos os resultados como o do *Teatro do Concreto*⁹⁰ por exemplo, eles continuavam de alguma forma. E a partir do momento que chamamos as pessoas para criarem, por exemplo que delegamos a ação de formação para o Glauber... Então o festival começa a ter um braço feito por alguém, e outro braço feito por outra pessoa, e este conjunto já não é mais uma persona, já não é mais Sergio, é então este conjunto de atores que estão desenvolvendo o projeto atualmente. Eu não tenho receio nenhum de em algum determinado momento por exemplo, passar este projeto para a administração federal, passar este projeto para a FUNARTE, se eu achar que a Instituição se propõe a desenvolver. Isto aconteceu em Minas com o *Festival Internacional de Teatro de Rua de Belo Horizonte*, que era do *Grupo Galpão*⁹¹, e que depois passou a ser uma gestão do *estado* depois. Eu não tenho este receio, cada vez mais eu entendo que o festival está fazendo uma diferença, que ele está realmente ocupando um espaço de políticas de *estado*, e que ele não é mais meu filho, já foi, mas não é mais. E em uma velocidade de bordo, sem turbulências e tempestades, a tendência é ele ampliar mesmo. Com o desenvolvimento destas metodologias, e agora com este guia que criaremos, será mais fácil coordenar estas equipes, será mais fácil curtir estes momentos que estamos em campo realizando, lógico que sempre com coisas novas a cada edição. Por exemplo no ano passado, você soube que a Cena Paranaense lá em São Paulo (2013) foi muito frágil? Nunca foi objetivo do festival ir para a capital paulista porque São Paulo já tem uma programação muito diversa e eles já dialogam com alguma regularidade, e porque não despertava interesse na mídia, entre outros. E neste ano em São Paulo (2014) foi justamente o oposto, a distância da produção da Bahia é grande, eles não dialogam com tanta frequência, mas tem esta coisa do inconsciente coletivo com relação ao teatro

⁹⁰ Companhia teatral brasiliense que trabalha com vertentes do teatro colaborativo.

⁹¹ Exponente do teatro brasileiro o grupo mineiro *Galpão* tem mais de 30 anos de trajetória.

baiano. E o que não tivemos de mídia em 2013, em 2014 por exemplo na quinta-feira da abertura do festival, agora na Cena Baiana, com o espetáculo *Exú a Boca do Inferno*, no CCBB São Paulo em um teatro para 138 pessoas, e que no mesmo dia estava estreando o festival do SESC lá no Litoral - o Mirada... não conseguimos o apoio do SESC porque estávamos concorrendo com eles, eu só fui entender isto depois. E o SESC com o festival do Mirada apresentando uma programação internacional vasta, mas o espaço que a mídia paulista deu para o festival foi maior que para o Mirada. E o público entendeu isto, e aí chegamos com um espetáculo que inaugura o festival, voltado para uma comunidade jovem, negra, e que pouco se vê representada nestas programações. E aí eu chego no CCBB e me deparo com um público, com uma fila de mais de 500 pessoas. No primeiro dia eu consegui remediar porque eu tive tempo de conversar com a direção do espetáculo e propor uma sessão extra para o próximo dia, e se resolve porque então depois que as portas do teatro se fecharam, que fiz a abertura do festival junto com Nélia a presidente da Fundação Cultural da Bahia, eu saio correndo de teatro e chego lá em baixo... você (Luana) conhece o CCBB de São Paulo? São 4 andares e o teatro fica no quarto. Então quando eu chego lá em baixo tem umas 300 pessoas nervosas, raivosas, jovens negros exercendo seu direito de demanda sem programação, que eu compreendo muito bem. Então eu consigo apaziguar isto dizendo: faremos uma sessão extra, estão aqui os seus ingressos, aqueles que quiserem ver o *Bando de Teatro Olodum* que estará no sábado e no domingo, apesar de ser pago vocês são meus convidados, produção por gentileza anota o nome de todos que querem ver, etc... E aí eu chego lá no segundo dia e a fila tem 700 pessoas, e que então fazemos a sessão extra mais cedo. E em *Exú a Boca do Inferno* os atores bebem em cena e vendem cachaça, e ainda assim fizemos a segunda apresentação. E um grupo de mais ou menos 200 pessoas que não conseguiu ingresso para nenhuma das duas sessões, não abre mão de ver o espetáculo e invade o prédio do CCBB. Essas pessoas todas aqui Lua (Luana) invadiram o prédio do CCBB (mostra vídeo filmado de seu celular), invadiram o prédio e ficam sentados na porta do teatro. Os gestores do CCBB não estavam presentes neste segundo dia, era somente eu coordenando a equipe de segurança deles, coordenando a bilheteria e fazendo esta interface entre todos. E então em um dado momento os seguranças chamam a polícia. E então a diretora do espetáculo que está operando a luz se sensibiliza, e em um momento que os atores saem de cena (ainda durante o espetáculo, na segunda sessão) ela conversa com eles e resolvem fazer ainda mais uma terceira sessão, que começou às 22 horas, para atender este público. Mesmo com atores já inebriados em cena (risos), acabou a cachaça e já era com

espumante, com vinho, já não tinha mais cachaça para vender no centro de São Paulo. Aí eu recebo um telefonema do gerente de programação do CCBB de São Paulo às dez e meia da noite, depois que a sessão tinha começado, me dizendo o seguinte: Sergio, o nosso gerente geral Mantoan (Marcos Mantoan) pediu que eu te ligasse para cancelarmos toda a programação, as outras duas semanas de programação do festival aqui dentro do CCBB, porque pela primeira vez tivemos que chamar a polícia. E eu estava em um estado de elevação tão legal, que eu calmamente disse para ele: Isto que vocês estão fazendo é uma irresponsabilidade, vocês deveriam estar aqui para aprender conosco a lidar com estas situações, e eu peço então que você retorne para o seu gerente geral dizendo que amanhã é um espetáculo de dança, e que isto não vai acontecer. E aí passa este vendaval, isto foi quinta e sexta. Na sequência o *Bando de Teatro Olodum* lotou no sábado e no domingo em outro teatro, maior agora para 400 pessoas, foi aquele movimento feliz. Mas na segunda-feira ainda pela manhã a Eliane⁹² me liga e diz: Sergio tem fiscalização da CGU⁹³ aqui no escritório, e tem fiscalização do MinC⁹⁴ acontecendo também. Não temos medo destas fiscalizações, mas foi porque o sucesso foi tão grande que as pessoas começaram a denunciar. Umás quatorze horas almocei e já tínhamos resolvido estas questões, já tínhamos sanado o que o Ministério tinha pedido e a CGU já tinha levado os documentos que eles queriam. Aí na sequência me liga Larissa, produtora de São Paulo, para me pedir para responder uma diligência que a Secretaria de Cultura de São Paulo tinha recebido porque íamos apresentar o espetáculo *A Arte de Matar Galinha*, um espetáculo para 20 pessoas que apresenta um cozinheiro que faz uma canja, e tem uma galinha em cena, mas não se trata mal a galinha. Mas a associação protetora dos animais vai fazer uma manifestação na porta do teatro (também mostra fotos e vídeos feitos de seu celular). Então na realidade Lua (Luana), o festival foi um sucesso absoluto em São Paulo em 2014, e eu não sabia que quando estamos em uma produção de sucesso, é uma situação onde você está tão em evidencia que é muito mais fácil em vez de jogarem pedra na multidão, jogarem pedra naquela pessoa que está se destacando. Mas eu estava tão feliz com os resultados que nada daquilo me atingia. Lógico que era uma situação tensa (mostra em seu celular o vídeo gravado da manifestação na porta do teatro).

⁹² Eliane Queiroz, responsável pelo administrativo e financeiro da Alecrim.

⁹³ Controladoria Geral da União.

⁹⁴ Ministério da Cultura.

Luana Fonteles: Serginho o FTB passou causando em São Paulo!!

Sergio Bacelar: Sim Lua (Luana), causou em São Paulo!

Luana Fonteles: E logo em São Paulo.

Sergio Bacelar: Só assim para passar em São Paulo marcando um momento, porque a exemplo de como foi a Cena Paranaense no outro ano, era melhor não ter feito.

Luana Fonteles: Nossa Serginho foi tão ruim assim?

Sergio Bacelar: Foi sim Lua (Luana). Mas apesar da tensão naqueles momentos, e de lidar com este público raivoso e nervoso, são coisas muito estimulantes, é muito estimulante mesmo! Então por onde o festival passou, com exceção da Cena Pernambucana na Bahia (2009), por conta do problema do público no Mato Grosso do Sul (2013 e 2014), e da Cena Paranaense em São Paulo (2013), que acho que foram os três momentos mais frágeis do festival, ele sempre foi um sucesso. Você lembra da Cena Gaúcha aqui com um excelente público. Aqueles momentos em Aracaju. Muita coisa, muita coisa. Mas este tipo de sucesso na grande metrópole não tínhamos vivenciado, e aí o festival chega agora com este resultado, e isto é muito estimulante também. Vivenciar este tipo de situação, que é tensa, mas que mostra muito do potencial que o festival tem. Não sei se te respondi tudo...

Luana Fonteles: Respondeu sim, e de forma emocionante Serginho! Fiquei tocada com estas cenas que você me mostrou. As artes cênicas têm este potencial mesmo, e quando vemos acontecendo assim é incrível, é de encher os olhos e ficar feliz! De saber ok, o caminho é bom, é prospero.

Sergio Bacelar: Aí eu digo para todos desde então, São Paulo foi ótimo, nós tivemos a presença da polícia por três vezes (risos), e também algumas manifestações.

Luana Fonteles: Quero te agradecer pelo nosso papo Serginho! Pela clareza e pela disponibilidade em me contar tudo isto, e pelo tempo. Obrigada! A comunidade cênica brasileira também agradece por este projeto!

Sérgio Bacelar: Oba! Que massa Lua (Luana)! Eu que agradeço!

Referências bibliográficas

ALBERTI, Verena. Manual de História Oral. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

AVELAR, Rômulo. *O Avesso da Cena: Notas Sobre Produção e Gestão Cultural*. 2º edição. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2010.

BARROS, José Márcio e OLIVEIRA, José Junior (Orgs.). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

_____. Conhecer e agir no campo da cultura: diagnóstico, informações e indicadores. In: BARROS, José Márcio e OLIVEIRA, José Junior (Orgs.). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*, p. 100 – 116. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

_____. Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. (SARAIVA, Enrique). In: *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Barros, José Márcio & Oliveira Junior, José (Orgs.). Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

CALABRE, Lia (Org.). *Políticas culturais: diálogo indispensável*. Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 2005. Vol I.

CASTRO, Carmem Lúcia Freitas, GONTIJO, Cynthia Rúbia Braga & AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha. *Dicionário de Políticas Públicas*. Universidade do Estado de Minas Gerais: EduEMG, 2012.

_____. Gestores. (NEVES, Fernanda Siqueira). In: CASTRO, Carmem Lúcia Freitas, GONTIJO, Cynthia Rúbia Braga & AMABILE, Antônio Eduardo de Noronha. *Dicionário de Políticas Públicas*. Universidade do Estado de Minas Gerais: EduEMG, 2012

CHAUI, Marilena. *Cidadania cultural: o direito à cultura*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário*. São Paulo: Editora Iluminuras, 1997.

CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas Ciências Sociais*. 2ª ed. São Paulo: EDUSC, 2002.

CUNHA FILHO, Francisco Humberto. *Teoria e Prática da Gestão Cultural*. Fortaleza: UNIFOR, 2003.

_____. *Direitos Culturais como direitos fundamentais no ordenamento jurídico brasileiro*. Brasília: Brasília jurídica, 2000.

CUNHA, Maria Helena. *Gestão cultural: profissão em formação*. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2005.

_____. Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais: experiências e pesquisas. In: BARROS, José Márcio e OLIVEIRA, José Junior (Orgs.). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*, p. 35 – 48. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 24ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LIPPI, Lúcia. *Cultura é Patrimônio: Um Guia*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARSHALL, Thomas Humphrey. *Cidadania, Classe Social e Status*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

OLIVEIRA, Lúcia Lippi. *Cultura é patrimônio: um guia*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLIVIERI, Cristiane & NATALE, Edson. *Guia brasileiro de produção cultural 2013-2014*. São Paulo: SESC, 2013.

PAVIS, Patrice. *Dicionário de Teatro*. São Paulo: Perspectiva, 1999.

PEIXOTO, Fernando. *O que é Teatro?* São Paulo: Brasiliense, 1980.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. *Formação em organização da cultura no Brasil*. In: Revista Observatório Itaú Cultural, n. 06, 2008.

_____. Prefácio. In: CUNHA, Maria Helena. *Gestão cultural: Profissão em Formação*. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007

SCHWARCZ, Lilia; BOTELHO, André. *Agenda Brasileira*. São Paulo: Companhia da Letras, 2009

_____. Teatro Brasileiro: Uma longa história e alguns focos (GUINSBURG, J. & PATRIOTA, Rosangela). In: SCHWARCZ, Lilia; BOTELHO, André. *Agenda Brasileira*, p. 504 – 517. São Paulo: Companhia da Letras, 2009

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Projetos Culturais: técnicas de modelagem*. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

_____. *Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa Empírica de dimensionamento*. In: Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia: n°03, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

Revista Observatório Itaú Cultural. n°06. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

Sites de pesquisas recorrentes:

Alecrim Produções Artísticas. Disponível em <http://alecrim.art.br/wp/>. Último acesso em 24 de maio de 2015

Cena Contemporânea - <http://www.cenacontemporanea.com.br/>. Acesso em 23 de abril de 2015

Centro Cultural Banco do Brasil - <http://culturabancodobrasil.com.br/portal/>. Acesso em 09 de maio de 2015

Cultura e Mercado - <http://www.culturaemercado.com.br/>. Acesso em 05 de junho de 2015

Festival de Teatro de Curitiba - <http://festivaldecuritiba.com.br/>. Acesso em 23 de abril de 2015.

Festival Internacional de Artes Cênicas da Bahia - <http://www.fiacbahia.com.br/>. Acesso em 25 de abril de 2015.

Festival Internacional de Londrina - <http://filo.art.br/>. Acesso em 23 de abril de 2015.

FIT São José do Rio Preto - <http://www.festivalriopreto.com.br/2015/>. Acesso em 24 de abril de 2015.

Ministério da Cultura - <http://www.cultura.gov.br/>. Último acesso em 24 de julho de 2015.

Porto Alegre em Cena - <http://www.portoalegreemcena.com/>. Acesso em 23 de abril de 2015.

Produção Cultural no Brasil - <http://www.producaocultural.org.br/>. Último acesso em 05 de junho de 2015.

Produtor Cultural Independente - <http://produtorindependente.blogspot.com.br/>. Último acesso em 05 de junho de 2015.

Programa Petrobras Cultural - <http://ppc.petrobras.com.br/>. Último acesso em 30 de abril de 2015.