



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**INSTITUTO DE HUMANIDADES, ARTES E CIÊNCIAS**  
**PROFESSOR MILTON SANTOS**  
**PROGRAMA MULTIDISCIPLINAR DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**CULTURA E SOCIEDADE**

**NATHALIA OLIVEIRA LEAL**

**O TEATRO CASTRO ALVES:**  
**DA GESTÃO À VISÃO DOS PRODUTORES CULTURAIS**

**SALVADOR – BAHIA**  
**2018**

**NATHALIA OLIVEIRA LEAL**

**O TEATRO CASTRO ALVES:  
DA GESTÃO À VISÃO DOS PRODUTORES CULTURAIS**

Dissertação apresentada ao Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Cultura e Sociedade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gisele Marchiori Nussbaumer

Salvador  
2018

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA),  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Leal, Nathalia

O Teatro Castro Alves: da gestão à visão dos  
produtores culturais / Nathalia Leal. -- Salvador,  
2018.

170 f.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gisele Marchiori Nussbaumer

.  
Dissertação (Mestrado - Programa Multidisciplinar  
de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade) --  
Universidade Federal da Bahia, Instituto de  
Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton  
Santos, 2018.

1. Gestão cultural. 2. Políticas culturais. 3.  
Gestão de equipamentos culturais. 4. Equipamentos  
culturais. 5. Teatro Castro Alves. I. , Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>  
Gisele Marchiori Nussbaumer. II. Título.

**NATHALIA OLIVEIRA LEAL**

**O TEATRO CASTRO ALVES:  
DA GESTÃO À VISÃO DOS PRODUTORES CULTURAIS**

Dissertação apresentada ao Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, e submetida a avaliação em banca examinadora, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Cultura e Sociedade.

Salvador, 06/08/2018

**Banca Examinadora**

---

Profª. Dra. Gisele Marchiori Nussbaumer - Orientadora

---

Profª. Dra. Giuliana D'El Rei de Sá Kauark - Avaliadora externa

---

Prof. Dr. José Márcio Barros - Avaliador interno



**Ata da Reunião da Apresentação Oral da Dissertação de NATHALIA OLIVEIRA LEAL**

**Intitulada: “O Teatro Castro Alves: da gestão à visão dos produtores Culturais”.**

Aos 06 (seis) dias do mês de agosto de dois mil e dezoito, no IHAC - Instituto de Humanidades, Artes e Ciências da Universidade Federal da Bahia, foi instalada a Banca Examinadora da Apresentação da dissertação intitulada: “**O Teatro Castro Alves: da gestão à visão dos produtores Culturais**”. Após a abertura da sessão, foi composta a Banca Examinadora formada pelos professores: **Prof.(a) Dr.(a) Gisele Marchiori Nussbaumer**– Orientador(a) - e pelo(a) examinador(a) externo(a): **Prof.(a) Dr.(a) Giuliana D’el Rei de Sá Kauark** e interno(a) do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade: **Prof.(a) Dr.(a) José Marcio Pinto de Moura Barros**. Conforme o Regimento Interno do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade foi dado o prazo de trinta minutos para que o/a mestrando/a fizesse a exposição do seu trabalho e trinta minutos para que os membros da Banca realizassem a arguição. Primeiro falou o/a avaliador (a) externo/a **Prof.(a) Dr.(a) Giuliana D’el Rei de Sá Kauark**. Após o/a examinador(a) externo(a), fez suas arguições o/a **Prof.(a) Dr.(a) José Marcio Pinto de Moura Barros**, avaliador(a) interna/o. Depois que os membros da Banca falaram, foi dado um prazo de trinta minutos para que o/a mestrando/a fizesse a sua réplica. Concluída a exposição, arguição e réplica, a Banca Examinadora se reuniu e considerou a dissertação de **NATHALIA OLIVEIRA LEAL** como APROVADA. Nada mais havendo a tratar, eu, **Prof.(a) Dr.(a) Gisele Marchiori Nussbaumer** lavrei a presente ata que será por mim assinada, pelos demais membros da Banca e pelo/a mestrando/a. Salvador, 06 de agosto de 2018.

Prof.(a) Dr.(a) **Gisele Marchiori Nussbaumer** Gisele M. N.  
Prof.(a) Dr.(a) **Giuliana D’el Rei de Sá Kauark** Giuliana D'el Rei de Sá Kauark  
Prof.(a) Dr.(a) **José Marcio Pinto de Moura Barros** José Marcio Pinto de Moura Barros  
Mestrando(a) **NATHALIA OLIVEIRA LEAL** Nathalia O. Leal

## AGRADECIMENTOS

À Meishu-Sama, pela proteção.

À minha mãe, pelo incentivo e exemplo. Ao meu pai, pela torcida e apoio constante.

Ao meu irmão, sempre presente e acolhedor, mesmo que distante fisicamente.

À Dinha, pela parceria, paciência, amor e delicadeza.

Ao querido, Ítalo Lírio, pelo apoio e deboches nos momentos mais tensos.

À minha orientadora, professora Gica, pelo cuidado, atenção e apoio. Minha gratidão e carinho.

Ao professor Leonardo Costa, pela participação e considerações na Banca de Qualificação.

Ao professor José Márcio Barros, pelas considerações na Banca de Qualificação e participação na Defesa.

À professora Giuliana Kauark, a quem tenho profunda admiração, pela participação na Banca de Defesa.

Aos gestores e ex-dirigentes do TCA, SECULTBA, FUNCEB, e produtores culturais entrevistados que compartilharam suas experiências e foram fundamentais para realização desta pesquisa.

Às colegas do Coletivo Gestão Cultural (Pós-Cultura/UFBA), Adriana, Lívia, Carol, Renata, pelas sugestões ao meu trabalho.

Aos colegas da Diretoria de Espaços Culturais, pelos momentos que passamos juntos e pela troca de experiências: Iroka, Aline, Ailton, Cléo, Bruno, Vivis, Paulo, Maria, Chicco.

Ao querido, Plínio Rattes, pelo apoio e orientações.

Aos meus amigos, pelo incentivo e torcida, em especial a Clara e Neto.

Ao Pós-Cultura e seus professores, e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro concedido durante parte do curso.

## RESUMO

A presente dissertação traz uma análise da gestão do Teatro Castro Alves (TCA), maior equipamento cultural público da Bahia, vinculado à Fundação Cultural do Estado (FUNCEB) e à Secretaria de Cultura do Estado (SECULTBA), a partir da percepção de seus gestores, de ex-dirigentes desses órgãos, bem como de produtores culturais atuantes na cena cultural de Salvador. A dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro traz uma breve reflexão sobre o conceito de cultura e o modo como se constitui um sistema cultural, em seguida contextualiza a cena cultural local, trazendo informações sobre as principais instituições públicas de cultura e suas políticas, grupos que se destacam e equipamentos culturais destinados às artes do espetáculo em Salvador. O segundo capítulo aborda conceitos e nomenclaturas usualmente utilizados para designar diferentes edificações culturais e discute a gestão cultural e a gestão de equipamentos culturais, suas especificidades, modelos e práticas. O terceiro apresenta o TCA, intercalando informações sobre a sua gestão, espaços, programação, projetos, corpos estáveis, corpo residente, pautas e serviços ofertados, entre outras, com depoimentos de gestores atuais e ex-dirigentes da FUNCEB e SECULTBA. O último capítulo dedica-se a visão dos produtores culturais entrevistados sobre a gestão e funcionamento do TCA. Acreditamos que este estudo pode contribuir não apenas para um aperfeiçoamento da gestão do TCA, mas também para o debate sobre as políticas para a gestão de equipamentos culturais públicos.

**Palavras-chave:** gestão cultural, políticas culturais, gestão de equipamentos culturais, equipamentos culturais.

## ABSTRACT

This Master's dissertation analyses the Castro Alves Theater (TCA)'s management, the biggest public cultural equipment of Bahia state, linked to the Fundação Cultural do Estado (FUNCEB) and the Secretaria de Cultura do Estado (SECULTBA), from its managers', former managers' and Salvador's cultural producers' impressions. This dissertation is organized in four chapters. The first one is a brief reflection about the concept of culture and the way a cultural system is constituted, after that it's contextualized the local cultural scene with information about the main public cultural institutions and their politics, distinguished groups and cultural equipment to spectacle arts in Salvador. The second chapter is about concepts and nomenclatures usually related to designate different cultural equipment and discuss the cultural management and cultural equipment's management, its specificities, models and practices. The third one presents TCA, interspersing information about its management, spaces, schedule, projects, stable groups, resident group, agenda and services, among others, with testimonies of current managers and past managers from FUNCEB and SECULTBA. The last one is about the cultural producers' visions of the management and operation of TCA. We believe this research contributes not only for the improvement of TCA's management, but also to the debate about politics of cultural public equipment's management.

**Keywords:** Cultural management, cultural politics, cultural equipment' management, cultural equipment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Período de inauguração dos equipamentos culturais em funcionamento em Salvador – 2017	30
Figura 02	Diretrizes, metas e ações do TCA	68
Figura 03	Organograma TCA – 2007/2014	72
Figura 04	Perfil dos entrevistados	106
Figura 05	Avaliação dos serviços oferecidos no TCA	144
Figura 06	Vantagens e dificuldades em pautar no TCA	145

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01	Festivais calendarizados de Salvador – 2018	24
Tabela 02	Quantidade de teatros de Salvador –2018	27
Tabela 03	Quadro de pessoal do TCA	74
Tabela 04	Síntese da gestão do TCA de 2007 a 2014	76
Tabela 05	Pontos positivos e negativos da gestão do TCA – 2007-2017	121

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AOJIN	Associação de Amigos das Orquestras Juvenis e Infantis da NEOJIBA
ATCA	Associação de Amigos do Teatro Castro Alves
BACs	Bases de Apoio à Cultura
BTCA	Balé do Teatro Castro Alves
CCPI	Centro de Culturas Populares e Identitárias
CEF	Caixa Econômica Federal
CEUs	Centros de Artes e Esportes Unificados
CT	Centro Técnico
DCC	Diretoria de Cidadania Cultural
DEC	Diretoria de Espaços Culturais
DEM	Democrata
DTC	Diretoria de Territorialização da Cultura
FAZCULTURA	Programa Estadual de Incentivo à Cultura
FCBA	Fundo Estadual de Cultura
FGM	Fundação Gregório de Mattos
FPC	Fundação Pedro Calmon
FUNARTE	Fundação Nacional das Artes
FUNCEB	Fundação Cultural do Estado da Bahia
GT	Grupo de Trabalho
IASPM	Instituto de Ação Social Pela Música
IBGE	Instituto Brasileiro de Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPAC	Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico e Nacional
JACA	Juventude Ativista de Cajazeira
MINC	Ministério de Cultura
MPB	Música Popular Brasileira
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NEOJIBA	Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia
OS	Organizações Sociais
OSBA	Orquestra Sinfônica da Bahia
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PT	Partido dos Trabalhadores
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
SALTUR	Empresa Salvador de Turismo
SECULT	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo

SECULTBA	Secretaria de Cultura do Estado da Bahia
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SIIC	Sistema de Indicadores e Informação em Cultura
SIM	Sistema de Informações de Salvador
SJDHDS	Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social
SUDECULT	Superintendência de Desenvolvimento Territorial da Cultura
SUPROCULT	Superintendência de Promoção Cultural
TCA	Teatro Castro Alves
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1. CONTEXTUALIZANDO A CENA CULTURAL DE SALVADOR.....</b>	<b>17</b>
1.1 A ideia de cultura e sua organização.....	17
1.2 A cidade de Salvador.....	20
1.3 As instituições e suas políticas culturais.....	21
1.4 A cena cultural e sua diversidade.....	24
1.5 Os equipamentos culturais.....	28
<b>2. POLÍTICAS E GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS.....</b>	<b>35</b>
2.1 Equipamentos culturais: conceitos e especificidades.....	35
2.2 Políticas culturais para equipamentos culturais.....	40
2.3 A gestão cultural e seus desafios.....	45
2.4 A gestão de equipamentos culturais.....	47
<b>3. O TEATRO CASTRO ALVES E SUA GESTÃO.....</b>	<b>56</b>
3.1 Do TCA ao Novo TCA.....	56
3.2 A gestão do TCA.....	64
3.2.1 Estrutura.....	64
3.2.2 Políticas e gestão.....	66
3.2.3 Programação e projetos próprios.....	79
3.2.4 Corpos estáveis e residente.....	86
3.2.4.1 BTCA.....	88
3.2.4.2 OSBA.....	90
3.2.4.3 NEOJIBA.....	91
3.2.5 Rotinas e serviços oferecidos.....	93
<b>4. O TCA NA VISÃO DOS PRODUTORES CULTURAIS DE SALVADOR.....</b>	<b>102</b>
4.1 Os produtores culturais locais entrevistados.....	102
4.2 O complexo TCA na visão dos produtores culturais.....	109
4.2.1 Políticas e gestão.....	109
4.2.2 Programação e projetos próprios.....	125
4.2.3 Corpos estáveis e residente.....	132
4.2.4 Rotinas e serviços oferecidos.....	136
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>148</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>165</b>

## INTRODUÇÃO

A dissertação “O Teatro Castro Alves: da gestão à visão dos produtores culturais”, tem como objetivo analisar o modelo e as práticas de gestão do TCA a partir da percepção dos seus gestores, de ex-dirigentes da FUNCEB e SECULTBA, e, sobretudo, da visão de produtores culturais de Salvador, tendo como pano de fundo as transformações ocorridas no equipamento a partir de 2007, momento emblemático para as políticas culturais no estado, quando é criada uma secretaria autônoma para a área da cultura.

Para o desenvolvimento da pesquisa, além de uma revisão bibliográfica sobre temas como cultura, políticas culturais e gestão cultural; da análise de relatórios de gestão e outros documentos, foram realizadas 17 entrevistas com gestores, ex-dirigentes e produtores culturais, com o objetivo de conhecer suas visões e percepção sobre o TCA e sua gestão. Foram entrevistados 12 produtores culturais de reconhecida importância na cena cultural local, a partir de um roteiro com 26 perguntas abertas, divididas em três blocos temáticos. O primeiro bloco, “políticas e gestão”, reunia questões sobre a relação entre as políticas culturais do período estudado (2007-2017) e a atuação do TCA, bem como a sua função enquanto equipamento público do Estado; o segundo bloco, “programação, projetos próprios e os corpos estáveis”, estava relacionado ao perfil da programação geral e dos projetos próprios do TCA, bem como a atuação dos corpos estáveis e residente nos últimos dez anos; por fim, o último bloco de questões, “rotinas e serviços oferecidos”, contemplava aspectos relacionados ao funcionamento do TCA, suas rotinas, regras e serviços oferecidos aos produtores culturais. Optamos por não identificar a autoria dos depoimentos dos produtores culturais nas citações feitas no decorrer do texto, isso como forma de resguardar suas imagens e criar um espaço confortável para que pudessem emitir suas opiniões sem qualquer tipo de receio.

Além de 12 produtores culturais, foram entrevistados também uma gestora e três ex-dirigentes da pasta da cultura no Estado: a diretora artística do TCA, Rose Lima (2007-atual); as ex-diretoras da FUNCEB, Gisele Nussbaumer (2007-2010) e Nehle Franke (2011-2014); e o ex-secretário de Cultura do Estado, Albino Rubim (2011-2014). Não foi possível entrevistar, por razões diversas, o diretor geral do TCA, Moacyr Gramacho (2007-atual), assim como os ex-secretários Marcio Meirelles (2007-2010) e

Jorge Portugal (2015-2017), bem como a atual Secretária de Cultura do Estado da Bahia Arany Santana (2017-atual).

A motivação para a realização da dissertação advém do interesse pelo tema da gestão de equipamentos culturais, principalmente no âmbito da gestão pública, que tem vinculação com a minha trajetória profissional. Atuei por nove anos na Diretoria de Equipamentos Culturais (DEC), órgão responsável pela gestão dos centros de culturais do Governo do Estado, tratando de questões diretamente vinculadas ao funcionamento e manutenção desses equipamentos. Na relação com o TCA, tive experiências enquanto servidora da DEC e como público, no entanto, poucas foram as interações entre a diretoria e esse equipamento, salvo no compartilhamento de programação por ocasião da circulação dos corpos estáveis do TCA e na realização de serviços pontuais pelo Centro Técnico nos centros de cultura.

No que diz respeito às pesquisas já realizadas sobre o TCA, registra-se um artigo do arquiteto Nivaldo Andrade Júnior, que se debruça sobre o projeto inicial do equipamento, o “Centro Educativo de Arte Teatral – Teatro Castro Alves”, idealizado pelo educador Anísio Teixeira, focando mais nas questões arquitetônicas, embora levante aspectos importantes dos contextos políticos da época. Outro trabalho que serviu de referência para este estudo foi a dissertação “Políticas culturais, democratização e acesso a cultura: o Domingo no TCA”, de Rose Lima, diretora artística do TCA, que analisou a importância do projeto “Domingo no TCA” para a cena e políticas culturais baiana, enquanto instrumento de política pública.

A dissertação está dividida em quatro capítulos. O primeiro “Contextualizando a cena cultural de Salvador”, subdividido em cinco tópicos, traz algumas noções sobre cultura e sua organização enquanto campo autônomo, identificando os atores e as forças que o constituem; também uma breve caracterização da cena cultural local, com informações gerais sobre a cidade, suas instituições culturais públicas e políticas; os principais grupos, assim como prêmios, festivais e equipamentos culturais voltados para as artes do espetáculo da cidade.

O segundo capítulo traz alguns conceitos e terminologias usados para denominar diferentes edificações culturais e um breve panorama de políticas e iniciativas públicas que se relacionam com os equipamentos voltados para as artes do espetáculo. Por fim, aborda alguns conceitos de gestão cultural e elenca alguns aspectos comuns à gestão de equipamentos culturais, apresentando alguns modelos no âmbito público e privado.

No terceiro capítulo, o objeto central é o Teatro Castro Alves e sua gestão, traz informações sobre o equipamento e a visão dos gestores e ex-dirigentes entrevistados, tendo como pano de fundo as transformações ocorridas nas políticas culturais do Estado no período de 2007 a 2017. O capítulo apresenta um breve histórico do TCA e a sua gestão, destacando aspectos do seu funcionamento, estrutura organizacional, programação e projetos próprios, corpos estáveis e residente, rotinas e serviços oferecidos, dentre outros.

O último capítulo tem como foco principal a visão que os produtores culturais de Salvador têm do TCA. No primeiro momento, traz uma apresentação dos produtores culturais entrevistados, indicando, entre outras informações, o tempo de atuação no campo da produção cultural, os principais projetos já desenvolvidos e a frequência com que atuam ou já atuaram no TCA. Em seguida, apresenta os resultados das entrevistas, ou seja, como os produtores culturais entrevistados avaliam as políticas culturais do Estado e a gestão do TCA, sua importância para a cena cultural local, sua programação e projetos próprios, os corpos estáveis e residente, bem como as rotinas e serviços oferecidos pelo equipamento aos produtores.

Por fim, as considerações finais apresentam algumas reflexões sobre a atuação do TCA, sua gestão e função central na cena cultural local, bem como confrontamos algumas opiniões de gestores, ex-dirigentes e produtores culturais, na perspectiva de sinalizar aspectos relevantes que possam contribuir para a gestão do equipamento e o debate sobre a gestão de equipamentos culturais.

## 1. CONTEXTUALIZANDO A CENA CULTURAL DE SALVADOR

### 1.1 A ideia de cultura e sua organização

[Cultura] são todas as manifestações artísticas e expressões coletivas, hábitos e costumes de um povo. Tudo aquilo que identifica “uma gente” com modo de uma terra, o que é peculiar a determinado grupo (2646531/2008).

A Cultura é nossa vida. Todos os nossos movimentos, costumes, gestos e modo de viver serão também a nossa cultura. Cultura é o povo, é uma mistura de raça (2671020,16/01/2008).

Cultura é dança a música, o terno de reis, os bumbeiros, enfim é a demonstração de tudo de bom e belo que temos na Bahia (2671544,16/01/2008).

Cultura é estar bem informado acerca das questões sociopolíticas da cidade, estado, etc, isto é cultural, cultura é informação (2671017, 16/01/2008).

Cultura é conhecimento, é saber (2671154, 16/01/2008).

(CANEDO, 2008, p.146)

Os fragmentos acima são depoimentos de participantes da II Conferência Estadual de Cultura<sup>1</sup>, provocados pela pergunta “Cultura é o quê?”, que sinalizam diversos pontos de vistas sobre o que significa cultura.

A compreensão da noção de cultura tem como premissa duas principais perspectivas históricas: a francesa e a alemã. A primeira deriva do latim *colere* e a tem a “formação do espírito” como oposição entre “natureza” e “cultura”, vinculada à noção de evolução, progresso e universalidade, sendo base para o pensamento Iluminista Francês. Na segunda perspectiva, a alemã, o termo *kultur* adquire conotação oposta ao caráter civilizatório da francesa. Tal ideia delimita e consolida as diferenças nacionais, aparecendo “como um conjunto de conquistas artísticas, intelectuais e morais que constituem o patrimônio de uma nação, considerado como adquirido definitivamente e fundador de sua unidade.” (CUCHE, 2002, p.28).

Essas duas noções influenciaram alguns estudos que se desenvolveram sobre o conceito de cultura. A ideia francesa é base para as Teorias Evolucionistas, caracterizadas pelo caráter homogeneizante e eurocêntrico; posteriormente, as pesquisas desenvolvidas nos Estados Unidos (EUA) acerca do relativismo cultural também ganham força, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, trazendo para o conceito de

<sup>1</sup> Conferência realizada em 2008 pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.

cultura uma perspectiva mais dinâmica em relação aos estudos originais. (CUCHE, 2002).

A cultura, a partir daí, é entendida como um conjunto organizado de elementos interdependentes, sendo sua organização tão importante quanto seu conteúdo. Até as funções vitais seriam definidas ou influenciadas por ela: o modo de sentar, o modo de andar, comer, ou seja, a diferenciação comportamental é dada por uma diferenciação cultural. Percebe-se a ênfase na pluralidade das culturas, em que a cultura é um processo de apropriação do indivíduo ao longo da vida (CUCHE, 2002).

Tais percepções reúnem cultura tanto como conjunto de expressões artísticas, intelectuais que qualificam um coletivo ou grupo social, como um conjunto de modos e comportamentos individuais e coletivos. O autor Terry Eagleton, em seu livro “A ideia de Cultura” (2003), citando Raymond Williams, propõe quatro entendimentos sobre termo:

Mais tarde, em *Culture and Society 1780-1950*, [Raymond Williams] propõe quatro diferentes significados de cultura: como hábito mental individual; como estado de desenvolvimento intelectual de toda uma sociedade; como o conjunto das artes; e como forma de vida global de um grupo de pessoas ou de um povo. (EAGLETON, 2003, p.53)

Cultura teria, assim, quatro dimensões: individual, coletiva, das artes e de desenvolvimento intelectual de uma sociedade. A relação entre tais dimensões indicam o que Stuart Hall (1997) caracteriza como centralidade da cultura, que substantiva o lugar da cultura na estrutura empírica real, na organização das atividades, instituições e relações culturais da sociedade. Segundo o autor, o século XX é marcado pela revolução cultural, caracterizado pela expansão da cultura, que assume papel importante na estrutura e organização das sociedades e nos processos de desenvolvimento, bem como na disposição dos recursos econômicos e materiais. (HALL, 1997, p.04).

A cultura, além de constituir significados, valores e sentidos próprios, também transita em outros campos, dando sentido e significado a eles. Confere, portanto, sentido à economia, a política, a educação, as artes, dentre tantos outros campos que envolvem as relações humanas.

Isaura Botelho, em seu artigo “Dimensões da Cultura e Políticas Públicas” (2001), indica duas dimensões da cultura: antropológica e a sociológica. A primeira afirma que cultura é tudo que o ser humano elabora e produz simbólica e materialmente:

Na dimensão antropológica, a cultura se produz através da interação social dos indivíduos, que elaboram seus modos de pensar e sentir, constroem seus valores, manejam suas identidades e diferenças e

estabelecem suas rotinas. Desta forma, cada indivíduo ergue à sua volta, e em função de determinações de tipo diverso, pequenos mundos de sentido que lhe permitem uma relativa estabilidade. [...] Os fatores que presidem a construção desse universo protegido podem ser determinados pelas origens regionais de cada um, em função de interesses profissionais ou econômicos, esportivos ou culturais, de sexo, de origens étnicas, de geração, etc. (BOTELHO, 2001, p.74)

A cultura se dá nessa dimensão de modo orgânico à vida do homem, nas suas relações com as pessoas e com os contextos. Já na dimensão sociológica, a cultura se apresenta de forma organizada e especializada, havendo intencionalidade no modo como seus elementos se constituem e se estabelecem.

Por sua vez, a dimensão sociológica não se constitui no plano do cotidiano do indivíduo, mas sim em âmbito especializado: é uma produção elaborada com a intenção explícita de construir determinados sentidos e de alcançar algum tipo de público, através de meios específicos de expressão. Para que essa intenção se realize, ela depende de um conjunto de fatores que propiciem, ao indivíduo, condições de desenvolvimento e de aperfeiçoamento de seus talentos, da mesma forma que depende de canais que lhe permitam expressá-los. Em outras palavras, a dimensão sociológica da cultura refere-se a um conjunto diversificado de demandas profissionais, institucionais, políticas e econômicas, tendo, portanto, visibilidade em si própria. (BOTELHO, 2001, p.74)

Segundo a autora, na dimensão sociológica estão inseridas as expressões artísticas e todo o aparato que envolve a organização, produção e o acesso às diversas linguagens, na perspectiva profissional ou amadora, e que contribuem para formação de públicos consumidores de bens culturais.

Os modos de organização do campo cultural se tornaram complexos à medida que novos atores, funções, instituições foram incorporados ao sistema cultural. De acordo com Albino Rubim (2004), a constituição do sistema cultural contemporâneo envolve as seguintes atividades: 1. Criação, inovação e invenção; 2. Transmissão, difusão e divulgação; 3. Preservação e manutenção; 4. Administração e gestão; 5. Organização; 6. Crítica, reflexão, estudo, pesquisa e investigação e 7. Recepção e consumo.

Tal complexidade resulta da autonomização da área cultural e contribui para a composição de um campo singular, que articula e inaugura instituições, profissões, atores, práticas, teorias, linguagens, símbolos, ideários, valores, interesses, tensões e conflitos (RUBIM, 2007). O pesquisador alerta que a constituição de um campo social específico para a cultura não se traduz em desarticulação e isolamento em relação a

outros campos, mas sinaliza que este sistema possui demandas, formas de funcionamentos e atores próprios.

Nesse sentido, podemos dizer que os equipamentos culturais fazem parte desse campo autônomo, possuindo modos de funcionamento próprios e demandam profissionais especializados, além de políticas, ações, modos de gestão específicos para seus fins.

As noções sobre cultura acionadas são importantes para entendermos as políticas e práticas de gestão que são desenvolvidas pelas instituições, governos e equipamentos culturais. O entendimento sobre a constituição do campo cultural enquanto sistema autônomo também é importante para análise e conhecimento dos principais atores que compõem a cadeia produtiva da cultura.

## **1.2 A cidade de Salvador**

Salvador, capital do estado da Bahia, foi fundada em 1549 e foi capital do país até 1763. Até o início do século XIX, foi a cidade mais importante da América Portuguesa, em virtude do desenvolvimento da produção de açúcar, além de ter sido o principal polo de distribuição entre a Costa Africana, o Oriente Médio e a Europa, dada sua localização estratégica.

Mais da metade dos prédios históricos tombados da Bahia estão em Salvador, aproximadamente três mil edifícios dos séculos XVII, XIX e XX, dentre eles a primeira faculdade de medicina do país. O Pelourinho, região do centro onde se concentra a maioria das edificações históricas, foi considerado patrimônio mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) em 1985. A capoeira e o samba de roda também foram registrados como patrimônios imateriais pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico e Nacional (IPHAN) e pela Unesco. Em 2016, Salvador também foi reconhecida como a “Cidade da Música”, única cidade brasileira a integrar a Rede Mundial de Cidades Criativas da Unesco.

Sua Região Metropolitana é composta pelos municípios de Dias D’Ávila, São Sebastião do Passé, Mata de São João, Vera Cruz, Pojuca, São Francisco do Conde, Itaparica, Madre de Deus, Candeias, Lauro de Freitas, Camaçari e Simões Filho. Possui 692,819 km<sup>2</sup> de extensão territorial e, segundo o Instituto Brasileiro de Estatística (IBGE), é a terceira cidade mais populosa do país, com estimativa de 2.938.092 habitantes, dos quais aproximadamente 53% são mulheres e 47% são homens.

Em 2014, o Produto Interno Bruto (PIB) da capital baiana foi de R\$ 56.634.041, dos quais o setor de serviços é responsável por 58%, e a renda *per capita* correspondeu a R\$ 19.505,84 no mesmo ano. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi de 0,759 (IBGE, 2010), número considerado alto, de acordo com as faixas definidas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que coloca a cidade na 16ª colocação em relação às demais capitais brasileiras. Com contradições e problemas sociais comuns às grandes capitais, Salvador não é exatamente a “terra da felicidade”, slogan amplamente divulgado pelos governos carlistas<sup>2</sup>. Em 2017, por exemplo, ocupou o segundo lugar nacional em crimes motivados por homofobia.

Atualmente, a capital é gerida pelo prefeito ACM Neto, reeleito em 2016 e vinculado ao partido Democrata (DEM). No âmbito estadual, o governador é Rui Costa, vinculado ao Partido dos Trabalhadores (PT), em seu primeiro mandato, após duas gestões de Jaques Wagner, do mesmo partido. Nesse contexto, a capital baiana acaba sendo palco de uma disputa política intensa, revelada nas intervenções urbanas e nas festas de rua, sobretudo no carnaval.

### **1.3 As instituições e suas políticas culturais**

No âmbito estadual, em 2007 foi criada a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (SECULTBA), com a missão de formular e implementar, em articulação com a sociedade, políticas públicas que expressem a centralidade da cultura na transformação e no desenvolvimento social, valorizando a diversidade cultural do estado, levando em consideração as particularidades dos seus 27 Territórios de Identidade. (SECULTBA, 2017). Após as gestões do diretor teatral Márcio Meirelles (2007-2010) e do pesquisador Albino Rubim (2011-2014), entre 2015 e setembro de 2017 a pasta foi comandada pelo professor e poeta Jorge Portugal, sendo substituído em outubro de 2017 por Arany Santana, professora, atriz e ex-diretora do Ilê Aiyê, que já atuava na SECULTBA como diretora do Centro de Culturas Populares e Identitárias (CCPI), desde 2011.

Estão ligadas à SECULTBA as seguintes autarquias: Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), responsável por promover e viabilizar as políticas para as artes; Fundação Pedro Calmon (FPC), responsável pela implementação e articulação de

---

<sup>2</sup> Termo utilizado para definir o grupo político da Bahia formado em torno da liderança de Antônio Carlos Magalhães.

políticas para a leitura, bibliotecas e memória; e o Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia (IPAC), que atua na salvaguarda e proteção dos bens culturais tangíveis e intangíveis baianos (SECULTBA, 2017). Também se vincula à Secretaria o Centro de Culturas Populares e Identitárias (CCPI), responsável pelo desenvolvimento de políticas voltadas para as culturas populares e identitárias da Bahia. O CCPI coordena o projeto “Pelourinho Cultural”, que compõe a programação artística das praças e largos do Pelourinho, e apoia as principais festas populares de Salvador, através de editais, credenciamentos, dentre outros. Um exemplo é o credenciamento “Carnaval Ouro Negro”, que financia o desfile de blocos afros no carnaval de Salvador.

Diretamente ligadas à estrutura da Secretaria estão duas superintendências. A Superintendência de Desenvolvimento Territorial da Cultura (SUDECULT) desenvolve políticas relacionadas à territorialização da cultura através de suas três diretorias: a Diretoria de Cidadania Cultural (DCC), responsável pela gestão do programa “Cultura Viva” (Pontos de Cultura); Diretoria de Espaços Culturais (DEC), responsável pela gestão dos 17 equipamentos culturais do Estado, dos quais cinco estão em Salvador; e a Diretoria de Territorialização da Cultura (DTC), que desenvolve ações para fortalecer os Territórios de Identidade. A Superintendência de Promoção Cultural (SUPROCULT) é responsável pela coordenação dos sistemas de fomento e financiamento da cultura, operacionalizando o Fundo Estadual de Cultura (FCBA) e o Programa Fazcultura de incentivo fiscal. Também é responsável pelo Sistema de Indicadores e Informação em Cultura (SIIC) e pelas ações relacionadas à economia criativa, executadas através do escritório Bahia Criativa, também em Salvador.

A SECULTBA implementou o Sistema Estadual de Cultura em funcionamento, implementado desde 2007 através da Lei Estadual nº 12.365 de 2011, e o Plano Estadual de Cultura aprovado e sancionado pela Lei nº 13.193 de 2014. Como instâncias de participação da sociedade civil, existe o Conselho Estadual de Cultura, criado em 1967 e atualmente formado por 30 membros, sendo 2/3 da sociedade civil, com representantes dos 27 Territórios de Identidade da Bahia, escolhidos através de votação direta, e os demais indicados pelo poder público estadual. Há também os Colegiados Setoriais das Artes, ligados à FUNCEB, que abrangem os setores das artes visuais, audiovisual, circo, dança, literatura, música e teatro.

No que diz respeito ao fomento, como já registrado, os principais mecanismos do Estado são o Fundo de Cultura, que disponibiliza seus recursos por meio de editais públicos, e o Fazcultura, cujo período de inscrições de propostas geralmente tem início

em março e término em dezembro de cada ano. Os editais regulares da SECULTBA são: o “Ações Continuadas de Instituições Culturais”, aberto a cada três anos, seleciona instituições culturais que “reflitam notória contribuição à cultura” (SECULTBA, 2017), disponibilizando recursos para manutenção de seus espaços e atividades; o “Eventos Culturais Calendarizados”, aberto a cada três anos, seleciona projetos que tenham periodicidade anual, financiando até três edições; o “Mobilidade Artística e Cultural”, que seleciona propostas de residências artísticas e culturais, difusão, intercâmbio e formação para pessoas, grupos ou obras, custeando as despesas de deslocamento para outros estados e países; e os “Editais Setoriais”, voltados para seleção de propostas de criação, difusão e circulação das linguagens artísticas e outros setores da cultura. Os editais setoriais são anuais, embora não tenham sido lançados em 2017.

No âmbito municipal a política cultural é desenvolvida pela Fundação Gregório de Mattos (FGM), ligada à Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECULT), que, além da fundação, possui a Empresa Salvador de Turismo (SALTUR), responsável pelas ações de turismo na cidade. Desde 2017, o secretário da pasta é Cláudio Tinoco Melo de Oliveira e o presidente da FGM, desde 2013, é Fernando Guerreiro, diretor de teatro.

Criada em 1986, a FGM tem como finalidade elaborar e executar políticas culturais para a cidade. Seu histórico é marcado por instabilidades e pouca relação com a produção cultural local, mas nos últimos anos tem desenvolvido algumas políticas que conferem maior envolvimento com os agentes locais, muito embora a “política de eventos” ainda seja preponderante na atuação do poder municipal no âmbito da cultura. Boa parte dos recursos é alocada em grandes eventos como o Carnaval, o Réveillon, o Festival da Primavera, entre outros, cuja programação é normalmente composta por artistas e grupos associados ao *mainstream* e ao entretenimento.

A FGM faz a gestão direta de cinco equipamentos culturais e, também, é responsável por realizar tombamentos de patrimônios culturais<sup>3</sup>, além do restauro, preservação, recuperação e instalação de monumentos históricos. Em relação à memória documental, mantém o Arquivo Histórico Municipal, que funciona no mesmo prédio da sua sede e reúne documentos da história de Salvador.

Desde 2013, a fundação retomou as ações de implementação do Sistema Municipal de Cultura, instituído através da lei nº 8551 de 2014. Em 2017, o Conselho

---

<sup>3</sup> De acordo com a Lei de Preservação Cultural do Município de Salvador n 8.550/2014.

Municipal de Políticas Culturais, principal instância de participação da sociedade civil, foi constituído com a eleição de 30 conselheiros, dos quais dez são representantes do poder público, dez de segmentos culturais e dez dos territórios da cidade.

No que diz respeito às ações de fomento, a FGM passou a utilizar os editais como mecanismos de incentivo à produção cultural local, tendo lançado entre 2013 e 2017 editais voltados para produção audiovisual, literatura, dinamização de espaços culturais e projetos culturais de várias linguagens, com incentivos de 30 a 200 mil por proposta. Em 2018, a fundação reuniu todas as suas ações de fomento no “Programa de Fomento Arte em Toda Parte”, englobando os editais e chamamentos realizados pela instituição. São eles: “Prêmio Samba Junino”, prevê a premiação no valor de 30 mil cada para seis propostas voltadas à salvaguarda do samba junino em Salvador; “Prêmio Arte Todo dia – ANO IV”, apoia projetos que valorizem as identidades e potencialidades locais dos bairros da cidade; “Gregórios”, edital específico em homenagem a Gregório de Mattos que visa selecionar propostas que dialoguem com a obra do poeta; o “Fábricas Musicais”, chamamento para seleção de uma proposta que visa a implantação de um núcleo de produção de musicais que valorize a identidade local; o “Salvador Filmes”, chamamento público com objetivo de implantar um escritório de fomento ao audiovisual para o desenvolvimento de políticas para o setor; e o “Capoeira Viva” chamamento com objetivo de implantar o Espaço Capoeira Viva Salvador<sup>4</sup>. Além desses editais, também foi lançado em 2018 o “Viva Cultura”, chamamento público para seleção de projetos culturais a serem financiados através de incentivo proveniente da renúncia fiscal do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e do Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU).

#### **1.4 A cena cultural e sua diversidade**

Os circuitos culturais de Salvador envolvem várias redes de agentes, artistas, espaços, coletivos, projetos e iniciativas que contribuem para a sua diversidade. No entanto, são poucas as iniciativas de levantamento de dados e informações, como mapeamentos ou sensos e estudos econômicos sobre o mercado cultural local. A profissionalização do campo da cultura tem se intensificado ao longo dos últimos anos com a inserção cada vez maior de agentes no mercado local que se dedicam à produção e gestão cultural.

---

<sup>4</sup> Disponível em <<https://goo.gl/vBfCBa>> Acesso em 25 de junho de 2018.

Tal categoria de agentes começa a tomar corpo a partir da definição de políticas públicas voltadas para o campo, inicialmente com a regulamentação das leis de incentivo, sobretudo no âmbito nacional, e, em seguida, com a ampliação do raio de atuação das políticas com o Ministério da Cultura (MINC), em 2003. Na Bahia, até 2006 a política de “balcão” era uma prática dos órgãos responsáveis pelas políticas culturais, o que criou um nicho limitado de produtores e profissionais que atuavam no campo. A partir da criação da SECULTBA em 2007, com a reformulação e ampliação dos recursos destinados ao Fundo de Cultura do Estado (FCBA) e a utilização de editais como instrumento de seleção de projetos, percebe-se a inserção de novas empresas de produção cultural no mercado local, que se mantém atuando intensamente na vida cultural local.

Algumas delas são: Sete Oito Projetos e Produções, Multi Planejamento Cultural, Maré Produções, Maquinário Produções, Giro Planejamento Cultural, Ritos Produções, dentre outras. A maioria dessas produtoras se relaciona com o poder público através de leis de incentivo e editais, tendo como principal característica o desenvolvimento de projetos próprios.

Outro conjunto de produtoras culturais possui atuação anterior à criação da SECULTBA, se relaciona menos com os mecanismos de fomento utilizados pelo poder público e atua realizando eventos, projetos de artistas e grupos nas diversas linguagens, prestando serviços de produção e assessoria a organizações e instituições. Algumas delas são: Caderno 2 Produções, Íris Produções, Selma Santos Produções, Da Rin Produções, Palco Produções, Pau Viola, Allcance, Mil Produções, dentre outras.

Assim como em outras capitais, em Salvador são realizados eventos calendarizados, que acontecem regularmente. Em sua maioria são festivais que reúnem mais de uma linguagem artística e contam com financiamento através de editais públicos (municipais ou estaduais) ou de lei de incentivo (estadual). Existem também aqueles que são promovidos por instituição ou equipamento cultural. Destacamos aqui os principais e que acontecem há pelo menos três anos consecutivos:

**Tabela 1 – Festivais calendarizados de Salvador - 2018<sup>5</sup>**

Nome	Descrição
Festival A Cena Tá Preta	Criado com objetivo de fortalecer, estimular e divulgar a criação artística que se baseia na cultura afro-brasileira. É realizado pelo Bando de Teatro Olodum, grupo residente do Teatro Vila Velha (TVV), sempre no mês de novembro, quando se comemora a Consciência Negra. Acontece desde 2011, e é financiado, sobretudo, por editais públicos.
Festival Internacional de Artes Cênicas (FIAC)	Reúne espetáculos nacionais e internacionais de dança e teatro, além de debates, intervenções e oficinas em vários equipamentos culturais e espaços públicos da cidade. Realizado desde 2007, utiliza as leis de incentivo federal e estadual como principal forma de financiamento.
Festival Internacional de Artistas de Rua da Bahia	Voltado para artistas de rua, contempla música, circo, teatro, dança, poesia e palhaçaria. Realizado desde 2004, utiliza recursos de editais públicos estaduais e municipais como principal fonte de financiamento.
Festival Lado BA	Reúne músicos do mercado alternativo local e nacional, e é um importante espaço de <i>networking</i> entre os agentes do setor, através da realização de encontros, oficinas e rodas de conversas sobre negócios. Acontece desde 2013 e seu financiamento é feito de forma colaborativa entre os coletivos participantes.
Festival Latino Americano de Teatro (Filte)	Organizado pelo grupo de teatro OCO, reúne espetáculos latino-americanos em vários equipamentos de Salvador, acontece também em outras cidades do estado. Realizado desde 2007, utiliza recursos de editais estaduais como principal fonte de financiamento.
Festival Maré de Março	Em comemoração ao mês do Teatro e do Circo, se propõe a refletir a relação do teatro com a cidade, acontecendo em vários locais (ruas, praças, espaços culturais). Realizado desde 2014, utiliza recursos de editais estaduais como principal fonte de financiamento.
Festival Melanina Acentuada	Reúne espetáculos teatrais e performances de temática afro-brasileira, geralmente acontece no Espaço Cultural da Barroquinha, durante o mês de novembro, em comemoração a Consciência Negra. Realizado desde 2012, utiliza recursos de editais estaduais como principal fonte de financiamento.
Festival Sangue Novo	Reúne artistas e bandas locais e nacionais da nova Música Popular Brasileira. Realizado desde 2015, aciona as leis de incentivo fiscal para viabilizar o projeto.

5

Quadro elaborado pela autora.

Festival Radioca	Inspirado no programa de rádio com mesmo nome, veiculado na rádio Educadora 107,5 FM, reúne artistas do cenário independente da música local e nacional. É realizado desde 2015, e aciona as leis de incentivo fiscal para viabilizar o projeto.
Festival Viva Dança	Em comemoração mês da dança, reúne apresentações de grupos internacionais e nacionais, além de debates, oficinas e mostras como: <i>Hip Hop em Movimento</i> , Casa Aberta (espaço para novos talentos) e a Mostra Baiana de Dança. Realizado desde 2007, utiliza recursos de editais estaduais como principal fonte de financiamento.
Interações e Conectividades: Encontro Internacional de Artes (IC)	Reúne atividades de dança, teatro, música, performance, filmes, além de debates e ações formativas, acontece no Institut Goethe (ICBA) e em outros espaços da cidade. Realizado desde 2007, também conta com o financiamento através de editais públicos.
Jornada de Dança da Bahia	Mostra de dança contemporânea que reúne grupos locais, nacionais e internacionais, além de promover debates e oficinas. Realizado desde 2005, é financiado sobretudo através de leis de incentivo.
Mostra Sesc de Artes Pelourinho	Promovido pelo Teatro Sesc Pelourinho, a mostra reúne apresentações de música, teatro, dança, nacionais e locais. Realizado desde 2006, é promovido e financiado pelo Serviço Social do Comércio (SESC).
Panorama Internacional Coisa de Cinema	De caráter competitivo, reúne curtas e longas metragens, nacionais e internacionais, acontece em Salvador e na cidade de Cachoeira. Realizado desde 2006, é financiado principalmente através de editais públicos.

Como premiação tradicional na cidade, destacamos o Prêmio Braskem de Teatro, que está em sua 24ª edição e é produzida anualmente pela Caderno 2 Produções. Acontece sempre no Teatro Castro Alves (TCA), possui onze categorias de premiação, em que os indicados são selecionados por comissão julgadora. Nas semanas que antecedem à premiação é exibida uma mostra com os espetáculos concorrentes.

De acordo com um levantamento feito pelo grupo de teatro Vila Vox<sup>6</sup>, existe uma diversidade de grupos ou coletivos de teatro em Salvador, gerando conteúdos e experiências estéticas. São formados, em sua maioria por integrantes permanentes que desempenham funções de atores, diretores, iluminadores, produtores, gestores, cenógrafos, dentre outras fundamentais para suas atuações. Destacamos desse levantamento os coletivos e grupos mais conhecidos, são eles: A Outra Companhia de Teatro, A Roda, Ateliê Voador Cia. de Teatro, Bando de Teatro Olodum, Cabriola Cia.

de Teatro, Cia. Teatro da Casa, Cia. Rapsódia de Teatro, NATA, Usina, Oco Teatro Laboratório, Panacéia Delirante, Rede Moinho, Teatro Griô, Teatro Nu, Território Sirius, Via Palco e VilaVox.

Em relação à dança, de acordo com o Mapeamento Nacional de Dança (MATTOS, NUSSBAUMER, 2016)<sup>7</sup>, existem em Salvador cerca de 107 coletivos e/ou grupos de dança, entre profissionais e iniciantes. Dentre muitos, podemos destacar como grupos profissionais: Áttomos Companhia de Dança, Balé do Teatro Castro Alves, Balé Folclórico da Bahia, Balé Jovem Salvador, Companhia de Dança Jorge Silva, Dimenti, Experimentandonus, Kátharsis Cia. de Dança, Viladança.

### 1.5 Os equipamentos culturais

Segundo o caderno de cultura da pesquisa sobre o Perfil dos Estados e Municípios Brasileiros (MUNIC)<sup>8</sup>, do IBGE, no período de 1999 a 2014 o percentual de municípios com equipamentos culturais aumentou. Os centros culturais apresentaram um aumento de 49,2%, seguidos dos museus (24,2%), cinemas (19,5%), teatros ou sala de espetáculos (10,4%) e bibliotecas públicas (9%). A estes acrescentamos os estádios e ginásios que cresceram em 11% e comumente funcionam como espaços para shows musicais.

Embora os dados indiquem melhorias na infraestrutura cultural dos municípios e sinalizem algum avanço nas políticas e ações culturais, esse contexto necessariamente não se traduz em um maior acesso e consumo cultural de públicos mais diversificados, ficando este hábito ainda reservado a uma parcela privilegiada da população.

De acordo com os dados do Sistema de Informações de Salvador (SIM)<sup>9</sup>, em 2013 existiam 34 teatros na cidade. Embora de 1998 a 2013, o número de teatros tenha aumentado, a pesquisa indica o desequilíbrio na distribuição desses equipamentos culturais ao relacionar o quantitativo de equipamentos por regiões administrativas, como pode ser observado na tabela a seguir.

---

<sup>7</sup> Disponível em < <https://goo.gl/zMCua>>. Acesso em 25 de junho de 2017.

<sup>8</sup> Disponível em < <https://goo.gl/28wu4B>> .Acesso em 25 de junho de 2017.

<sup>9</sup> Sistema de Informação Municipal de Salvador. Disponível em < <https://goo.gl/Nzuadj>> Acesso em 25 de junho de 2017.

**Tabela 2 – Quantidade de Teatros em Salvador (2013)**

Regiões Administrativas	1998	2012	2013
	Teatro	Teatro	Teatro
RA I – Centro	12	13	13
RA II – Itapagipe	0	2	2
RA III - São Caetano	0	0	0
RA IV – Liberdade	0	0	0
RA V – Brotas	1	1	1
RA VI – Barra	6	5	5
RA VII - Rio Vermelho	3	4	4
RA VIII - Pituba/Costa Azul	3	5	5
RA IX - Boca do Rio/Patamares	1	3	3
RA X – Itapuã	0	0	0
RA XI – Cabula	0	0	0
RA XII - Tancredo Neves	0	0	0
RA XIII - Pau da Lima	0	0	0
RA XIV – Cajazeiras	0	0	0
RA XV – Ipitanga	0	0	0
RA XVI – Valéria	0	0	0
RA XVII - Subúrbio Ferroviário	0	1	1
RA XVIII – Ilhas	0	0	0
Total	26	34	34

Fonte: Sistema de Informações de Salvador (SIM).

Em 2013, aproximadamente 80% dos teatros estavam concentrados nas regiões do Centro, Pituba/Costa Azul, Barra, Rio Vermelho e Boca do Rio/Patamares, onde também estão localizados outros equipamentos culturais como os museus e bibliotecas, sobretudo no perímetro do Pelourinho ao Corredor da Vitória. Os demais 20% dos teatros, de acordo com a pesquisa, estão localizados nas regiões de Brotas, Itapagipe e do Subúrbio Ferroviário, que compreendem bairros periféricos da cidade. Outras dez regiões não possuem equipamentos culturais e são justamente aquelas que concentram os bairros mais populosos da cidade, como Cajazeiras e Liberdade.

Em 2018, essa distribuição desigual permanece do ponto de vista dos teatros na cidade, não diferindo muito do contexto descrito mais de dez anos atrás no artigo “Um mapa dos teatros de Salvador”<sup>10</sup>, de Gisele Nussbaumer (2005).

<sup>10</sup>

Disponível em < <https://goo.gl/dWsyBx>> Acesso em 25 de junho de 2017.

Atualmente, são 27 equipamentos culturais na cidade<sup>11</sup>, entre teatros, espaços e centros culturais, que funcionam regularmente, abrigando atividades voltadas para as artes dos espetáculos, nas suas diversas linguagens: teatro, dança, música, performance, dentre outras. Desses, 13 são equipamentos públicos, vinculados a instituições federais, estaduais e municipais, e 14 são privados, vinculados a organizações culturais, sociais, educacionais, dentre outras.

São dois equipamentos culturais vinculados a instituições públicas federais: o Teatro Martim Gonçalves e o Teatro do Movimento, gerido pela Escola de Teatro e Escola de Dança da UFBA, respectivamente, voltados prioritariamente para os espetáculos dos estudantes de teatro e dança da universidade, e a Caixa Cultural, pertencente à Caixa Econômica Federal (CEF), cuja programação é subvencionada pela instituição. Desde 2012, o equipamento tem contemplado exposições, atividades de música e teatro, além de projetos de circulação nacional. Embora sua programação seja diversificada e intensa, seu espaço físico é bastante limitado, principalmente em termos de capacidade com apenas 80 lugares, aspecto que gera muitas críticas por parte do público.

Ao poder público estadual está vinculado o Teatro Castro Alves (TCA), pertencente à FUNCEB, que dispõe de três espaços para apresentações: Sala Principal, Sala do Coro e Concha Acústica. Também pertencem ao Estado o Espaço Xisto Bahia, a Casa da Música, o Espaço Cultural Alagados, o Centro Cultural Plataforma e o Cine Teatro Solar Boa Vista, vinculados à Diretoria de Espaços Culturais (DEC) da SECULTBA.

Ao município, geridos pela FGM, estão vinculados o Espaço Cultural da Barroquinha e o Teatro Gregório de Mattos, ambos localizados no Pelourinho, e o Espaço Cultural Boca de Brasa, inaugurado em 2018, compondo o Complexo Subúrbio 360, gerido em parceria com a Secretaria de Educação do Município.

Os equipamentos culturais privados, vinculados a associações e organizações artísticas, são o Teatro Vila Velha, o Teatro Gamboa Nova e o Teatro Miguel Santana. Pertencentes a instituições paraestatais estão o Teatro SESC Casa do Comércio e o Teatro SESC Pelourinho, ambos do Serviço Social do Comércio (SESC), e o Teatro SESI Rio Vermelho, do Serviço Social da Indústria (SESI).

---

<sup>11</sup> Consideramos e contabilizamos a Sala Principal, Sala do Coro e Concha Acústica do TCA como espaços distintos.

Outros equipamentos privados pertencem a associações culturais estrangeiras, são eles: o Teatro Molière (Aliança Francesa) e o Teatro do Goethe Institut. Outros dois teatros estão vinculados a instituições de ensino, o Teatro Módulo ao Colégio Módulo e o Teatro do ISBA ao Instituto Social da Bahia.

O Teatro Jorge Amado, que pertencia à escola de idiomas Universal English Course (UEC), desde 2010 está sob responsabilidade do Governo do Estado da Bahia. Em 2015, passou a ser mantido parcialmente pela SECULTBA, mas continuou a ser administrado pelos mesmos gestores que atuavam à época do UEC. Sua programação atende principalmente ao circuito mais comercial da cena cultural. Por fim, dois equipamentos mais recentes da cidade são o Teatro Eva Hertz, vinculado à Livraria Cultura e localizado no Shopping Salvador, e o Café-Teatro Rubi, localizado no Wish Hotel da Bahia, no centro.

Segundo o pesquisador Paulo Miguez, em entrevista concedida ao Projeto Produção Cultural na Bahia<sup>12</sup>, podemos considerar que Salvador é uma cidade que dispõe de poucos equipamentos culturais em boas condições de funcionamento:

o número de equipamentos é pequeno e estão extremamente concentrados nas regiões do Campo Grande, da Vitória até a Praça da Sé, é tudo que a gente tem, fora dali tem três, quatro ou cinco equipamentos. Esse é um desafio imenso. Há um conjunto de equipamentos que estão completamente abandonados, que precisam ser requalificados, equipamentos distantes do mundo da produção cultural. (MIGUEZ, 2015, p.06)

A maioria dos equipamentos culturais em funcionamento em Salvador foi inaugurada na década de 1990, período em que “ocorre um *boom* cultural, com a construção de novas salas de espetáculos, recuperação e ou reforma de teatros já existentes, além do advento de novos meios de fomento à produção, com os prêmios de montagem e circulação (através de editais), as leis de incentivo e troféus” (SOBREIRA, 2005, p.148). O período de inauguração dos equipamentos culturais de Salvador pode ser observado no gráfico a seguir:

---

<sup>12</sup> Disponível em <<https://goo.gl/V7QFeJ>> . Acesso em 30 de maio de 2018.

**Figura 01 – Período de inauguração dos equipamentos culturais em funcionamento em Salvador - 2017<sup>13</sup>**



Ainda que a maioria dos equipamentos culturais voltados para as artes do espetáculo seja de caráter privado, em Salvador não se percebe o investimento em equipamentos vinculados a grandes corporações ou instituições, viabilizados em geral com recursos provenientes do incentivo fiscal, como se pode constatar em outras capitais nacionais:

Os teatros e salas de concerto tiveram, recentemente, um investimento significativo: graças às leis de incentivo fiscal, vimos a criação de salas luxuosas ligadas a empreendimentos financeiros como bancos e agências de crédito. Esses investimentos foram orientados para os setores mais ricos da população. (BOTELHO, 2016, p.213).

Em relação à capacidade, a maioria dos equipamentos é de pequeno porte, ou seja, 17 têm capacidade para até 300 pessoas, são eles: Teatro Sesi Rio Vermelho, Espaço Cultural Alagados, Caixa Cultural, Teatro Gamboa, Teatro Miguel Santana,

13

Quadro elaborado pela autora.

Teatro Martim Gonçalves, Centro Cultural Plataforma, Teatro do ICBA, Teatro Sesc Pelourinho, Espaço Xisto Bahia, Sala do Coro do TCA, Teatro Gregório de Mattos, Teatro Molière, Espaço Cultural da Barroquinha, Café Teatro Rubi, Teatro Eva Herz e Teatro Módulo. Quatro equipamentos são de médio porte, com capacidades entre 301 e 600 lugares, são eles: Teatro Vila Velha, Cine- Teatro Solar Boa Vista, o Teatro Jorge Amado e o Teatro SESC Casa do Comércio. Por fim, o único equipamento de grande porte na cidade, ou seja, com capacidade superior a 600 lugares, é a Sala Principal do TCA, com seus 1554 assentos, sem falar na Concha Acústica do TCA, com lotação máxima de 5000 pessoas.

Predominam, portanto, em Salvador, equipamentos de pequeno porte, o que pode sinalizar uma tendência a plateias reduzidas e mais intimistas. O número de equipamentos de médio porte é bastante limitado, o que pode tornar a cidade menos atrativa para as produções que demandem um quantitativo de público superior a 300 pessoas. Não existem espaços com lotação entre 600 e 1500 assentos.

No contexto dos equipamentos culturais da cidade voltados para as artes dos espetáculos, o Teatro Castro Alves destaca-se, seja pela sua localização privilegiada, situado no centro da cidade, ou por sua estrutura, dispondo de três espaços distintos e qualificados. Do ponto de vista de sua capacidade, não há outros espaços em funcionamento com lotação semelhante. Nesse ponto, a Concha Acústica também exerce papel fundamental na cena local como um dos poucos adequados para realização de grandes shows.

Importante destacar que espaços alternativos foram inseridos mais recentemente na cena cultural de Salvador. Em geral estão associados a grupos ou coletivos artísticos, funcionando como residência artística e espaço de experimentações e apresentações, alguns deles são: a Casa Preta, casarão de 1930, dividido em três pavimentos, no centro da cidade, local de residência do grupo de teatro Vila Vox e outros, também abriga shows, apresentações, festas e exposições de artes visuais; o Casarão Barabadá, no bairro do Santo Antônio, residência da coreógrafa Daniela Amoroso, funciona como espaço cultural recebendo atividades de difusão e ações de empreendedorismo criativo; o centro cultural Que Ladeira é Essa, localizado na Ladeira da Preguiça, que possui projetos voltados para música e poesia.

O conjunto de equipamentos culturais voltados para as artes dos espetáculos de Salvador é diverso e este breve panorama não dá conta de todos os espaços que existem na cidade, sobretudo os menos formais que nascem nas comunidades ou por iniciativa

de grupos culturais locais. Entretanto ainda há certa carência em termos quantitativos, de formatos e distribuição territorial. Não existem em Salvador, por exemplo, complexos culturais que reúnam na mesma edificação biblioteca, sala de teatro, sala de exibição, espaço expositivo, áreas de convivência, etc. O Complexo Cultural dos Barris talvez seja um dos poucos ou únicos espaços com essa potencialidade e reúne num mesmo prédio biblioteca, arquivo, teatro, salas de ensaio, salas de exibição, dentre outros, mas não desenvolve uma gestão articulada enquanto complexo cultural, ao contrário, os diferentes espaços possuem gestões distintas e as atividades desconectadas entre si. Outro equipamento que possui tal potencial e poderia ocupar esta lacuna é o próprio Teatro Castro Alves, que através do projeto Novo TCA propõe requalificar suas estruturas e incluir novos espaços e funções ao complexo.

## 2. POLÍTICAS E GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS

### 2.1 Equipamentos culturais: conceitos e especificidades

São muitos os termos utilizados para denominar e classificar os locais destinados ao fazer e à fruição cultural. Atualmente há uma maior flexibilidade nos usos e denominações, assim, um casarão antigo pode tornar-se espaço cultural ao ser ocupado como residência de um grupo de teatro, que o adéqua e equipa para este fim, ou um circo que se instala permanentemente em um local e funciona de forma regular; assim como um antigo matadouro pode se tornar espaço de formação e difusão artística, dentre tantos outros exemplos.

No entanto, identificar as nomenclaturas, como historicamente foram aplicadas, e analisar seus usos e funções, é importante para compreender as variações das denominações e usos atuais. Destacamos do Dicionário Crítico de Política Cultural (1997), de Teixeira Coelho, cinco termos que nomeiam os locais destinados à produção e fruição cultural, são eles: equipamento cultural, casa de cultura, centro cultural, espaço cultural e centro cultural independente.

Por equipamento cultural considera-se tanto as edificações em que se realizam as práticas culturais, como corpos estáveis ou grupos que se dedicam à produção e criação de tais práticas:

Por equipamento cultural entende-se tanto edificações destinadas a práticas culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus) quanto grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa edificação ou instituição (orquestras sinfônicas, corais, corpos de baile, companhias estáveis, etc.). (COELHO, 1997, p.164).

O termo casa de cultura é tido como o primeiro nome dado aos espaços destinados à produção e consumo cultural, tendo sido amplamente popularizado através das políticas de democratização da cultura da França. Outro termo amplamente popularizado, na perspectiva inglesa, é o de centro cultural, entendido como uma instituição mantida pelos poderes públicos, de porte maior, com acervo e equipamentos permanentes (salas de teatro, de cinema, bibliotecas, etc.), voltado para um conjunto de atividades que se desenvolvem sincronicamente e oferecem alternativas variadas para seus frequentadores (COELHO, 1997, p.166).

O quarto termo utilizado por Coelho (1997, p.165) é espaço cultural, que é associado a utilização de locais que originariamente não seriam destinados ou construídos para as práticas culturais, mas que são adaptados para tal, passando a se tornar locais propícios a essas atividades. O autor considera que a formação de espaços culturais implica no fenômeno da desterritorialização da cultura ou dos modos culturais, pois nesse caso, as práticas culturais passariam a ser realizadas num espaço que originariamente não foi concebido para isso, não havendo ligação histórica e social entre as práticas e o local, num primeiro momento.

Quanto ao fenômeno de desterritorialização da cultura podemos associá-la aos processos de transformação do espaço urbano, uma vez que este também se caracteriza pelos processos culturais e imaginários. Nesse aspecto, a cultura pode dar novo sentido a cidade, ressignificando suas edificações, a partir de processos de produção que estão para além dos valores puramente mercantis, abrangendo também processos simbólicos, de sociabilidade, de criação e urbanidade. Assim, a produção de objetos na cidade estaria duplamente e indissociavelmente vinculada às esferas material e a simbólica (FERNANDES, 2010).

Outro termo identificado por Teixeira (1997, p.89) é centro cultural independente, cujo conceito transita entre o de centro e espaço cultural. Os centros culturais independentes surgiram a partir de movimentos culturais e sociais que contestavam as hegemonias e ocupavam edificações em desusos ou espaços urbanos deteriorados. Em geral, esses centros seriam pluriculturais, dedicados a todos os tipos de arte e atividades culturais, com programação intensa e continuada, comportando apresentações de artistas locais, mas também de profissionais de outras áreas, de renome nacional e internacional. Teriam como fonte de financiamento os patrocínios esporádicos e as próprias atividades desenvolvidas, com isso não seriam atingidos pelas discontinuidades administrativas e programáticas, características das instituições públicas, e tampouco estariam submetidos à lógica das empresas privadas, desempenhando papel político e contestador na sociedade.

Todos os conceitos abordados convergem para o entendimento de locais que funcionam como polos de criação, difusão, fruição, formação e/ou produção de conteúdos, podendo ter diversos formatos, vincular-se a organizações públicas, privadas, organizações comunitárias ou grupos e coletivos de artes.

Por muito tempo, a distinção entre os tipos e modelos de equipamentos culturais teve mais ressonância na sociedade ou algum tipo de valor ou distinção associado à

nomenclatura adotada. Teixeira (1997, p.167) sinaliza a preferência pelo termo “espaços culturais” no lugar de “centro cultural”, pois ao último é recorrente a associação como um lugar que tem referência nuclear para as outras práticas culturais, estabelecendo uma relação de hierarquia entre o que está no centro (superior) e fora dele (inferior). Usualmente, temos observado a utilização do termo “complexo cultural” para denominar os locais que congregam e atendem a uma diversidade de práticas culturais, com espaços para apresentações e ensaios, bibliotecas, sala de cinema, espaço de convivência, etc.

Um olhar mais apurado sobre o que representa o equipamento, sua atuação na cena cultural e a relação que estabelece com seu entorno e públicos vale mais, nos tempos atuais, do que se ater apenas à sua denominação e nomenclatura. Na perspectiva de Marta Porto (2007) o espaço cultural deve ser um lugar de

constituição de experiências, de alargamento do tempo-espaço do sujeito a partir do contato com situações, obras, atividades que afetam os seus sentidos promovendo desejos, fantasias, sonhos, apreensão de conhecimentos ou simplesmente, emoção.(PORTO, 2007, p.07).

Os equipamentos culturais, sejam eles museus, espaços alternativos, complexos, bibliotecas, teatros, cinemas, casas de cultura, circo, etc., são locais que podem funcionar como dispositivos deflagradores de novos conhecimentos, novas formas de apreensões do mundo, abrangendo em sua programação a discussão de temas vinculados às linguagens artísticas e a tantos outros que permeiam o cotidiano das cidades e das pessoas.

Historicamente, a maioria dos equipamentos culturais foi pensada à luz das políticas de democratização cultural, cuja centralidade estava nas ações de oferta de bens culturais, refletidas na construção de equipamentos e numa programação cultural considerada de “qualidade”. Nessa lógica, a ideia de cultura é associada ao status social e de conhecimento, a partir da definição de uma cultura legítima, que precisava ser difundida para aqueles que não tinham acesso. Com o alargamento do conceito de cultura, esse paradigma de cultura legítima, associada a determinados padrões estéticos, passa a ser desconstruído e, conseqüentemente, as instituições também são questionadas quanto ao seu papel, função social e formato. Jesús Carrillo resume a emergência por um novo papel das instituições culturais nas reflexões que faz sobre o caso do Museu de Arte Reina Sofía, em Madrid.

A arte contemporânea e as instituições que a veiculam são chamadas atualmente a implementar sua função dentro da engrenagem social

geral, por meio de um trabalho pedagógico específico que estimule e dissemine a sensibilidade, a imaginação criativa e a capacidade de julgamento na população como um todo. Essas capacidades não são mais entendidas como sinal de distinção social dentro de uma noção vertical de cultura, nem somente como estágios de crescimento pessoal, mas sim, e principalmente, como ferramentas básicas para operar naquele mundo complexo e mutante (CARRILLO, 2014, p.31)

Aos equipamentos culturais impõe-se a necessidade de articulação com as novas formas de produção de conhecimento e constituição de representações e valores, deixando de constituírem-se como grandes templos de consagração. Antônio Carlos Sartini (2010), ex-diretor do Museu da Língua Portuguesa de São Paulo, destaca que, como estratégia de sobrevivência e para fugir do esquecimento, os espaços culturais específicos precisam tornar-se dinâmicos.

Espaços culturais acabados, resolvidos, não podem existir e, se assim se enxergarem, serão, inevitavelmente, espaços que caminham em passos largos para o esquecimento e o fracasso, é claro, guardadas as características de cada espaço em si. O dinamismo e a busca constante devem fazer parte da vida e da história de qualquer espaço cultural, por mais tradicional que o mesmo possa ser ou parecer. O dinamismo de um equipamento cultural pode ser medido através de seu poder de comunicação e interação com sua comunidade mais próxima e com o mundo atual. Equipamentos que não mantêm diálogos amplos e constantes e que não se questionam incessantemente não podem atender e cumprir seus objetivos de maneira satisfatória. (SARTINI, 2010, p.111)

Dinamismo, amplitude, horizontalidade, dessacralização, são algumas palavras que orientam na atualidade a atuação dos equipamentos culturais, reconfigurando suas possibilidades de gestão, estrutura e modos de relação com públicos, produtores, artistas e agentes culturais. Os equipamentos funcionam como locais de interseção na cadeia produtiva da cultura gerando recursos, na relação com a cidade gerando sentido, significados e interferindo na composição da urbe e na produção de conhecimento.

Conforme José Marcio Barros (2014), existe uma potência dos equipamentos culturais como grandes mediadores de processos formativos e educativos, entendendo formação como processos continuados que realizam nos sujeitos a produção de conhecimentos e o desenvolvimento de competências e habilidades; e educação como processos em que os sujeitos são preparados para a existência social, seja na perspectiva formal ou informal. Os equipamentos culturais atuam como dispositivos mediadores permanentes de formação das pessoas em seus variados campos, não somente das artes. A finalidade de um equipamento não estaria, portanto, limitada a reunir pessoas para

experienciar a fruição pura e simplesmente, mas também formar pessoas capazes de se relacionar com as diversas dinâmicas culturais e sociais.

As práticas culturais, outra questão fundamental no debate sobre equipamentos culturais, está relacionada ao estímulo à frequência em equipamentos de cultura e ao consumo dos conteúdos e serviços que são ofertados.

No caso de equipamentos mais convencionais, como teatros, cinemas, museus, bibliotecas e centros culturais, algumas variáveis, já amplamente conhecidas, impactam na frequência do público: dificuldades de deslocamento, já que em sua maioria os equipamentos se concentram nas regiões centrais e os sistemas de transportes públicos não atendem satisfatoriamente à demanda daqueles que moram em bairros mais afastados; a questão da segurança, relacionada à sensação de insegurança dos centros urbanos, gerada muito mais pelo esvaziamento das ruas, em consequência da ausência de empreendimentos e serviços que atraiam as pessoas e gerem movimento, do que somente pela ação isolada da polícia; e a questão do custo e poder aquisitivo, que diz respeito, por exemplo, aos valores de ingressos a espetáculos nos equipamentos.

Segundo Botelho (2003, 2008, 2016), no entanto, estudos sobre práticas culturais indicam que as principais barreiras para a constituição desses hábitos são de ordem simbólica e não apenas material.

As pesquisas internacionais existentes apontam para o fato de que as maiores barreiras à aquisição de hábitos culturais são de ordem simbólica. A primeira lição que se extrai de tal evidência é a lei do sistema de gostos: não se pode gostar daquilo que não conhece; logo, o gostar e o não gostar só podem existir dentro de um universo de competência cultural, significando uma soma de competência institucionalizada pela hierarquia social, pela formação escolar e pelos meios de informação. Todos os estudos internacionais sobre práticas e consumos culturais mostram que é necessário observar a correlação entre acessibilidade a equipamentos e outros fatores como recursos econômicos, escolaridade e a existência de hábitos culturais prévios aliados à educação. (BOTELHO, 2016, p.214)

A pesquisadora sinaliza também que as práticas culturais não são formadas apenas pelas práticas legitimadas, como ir ao teatro, ao cinema ou aos museus, mas também pelas atividades relacionadas a produtos da indústria cultural e aos meios eletrônicos: televisão, rádio, internet, jogos eletrônicos, *smartphones*, *tablets*, etc. Estas que acontecem predominantemente no ambiente doméstico, dotado de conforto, segurança e comodidade, cujo consumo pode se dar de forma individual ou partilhada.

A existência de outras atividades, das práticas domiciliares em particular, pode sugerir uma competição com as práticas culturais legitimadas, entretanto, pesquisas

sobre o uso do tempo livre demonstram que aqueles que têm um consumo cultural doméstico elevado tendem também a ter um consumo elevado de práticas culturais legitimadas. Tal tendência se dá em decorrência de que “toda prática cultural exige a acumulação prévia de um mínimo de informação e, na maior parte dos casos, de conhecimentos” (BOTELHO, 2016, p.176).

Assim, o simples fato de ofertar uma programação cultural atrativa e com ingressos acessíveis, não é suficiente para estimular o hábito cultural de pessoas que não possuem essa prática. Na maioria das vezes, esse tipo de ação atende majoritariamente a públicos cujas práticas já estão inseridas em seu cotidiano.

Pensar os equipamentos culturais na atualidade implica em considerar as políticas culturais a qual se vinculam, às novas possibilidades de programações e repertórios, de relações e interseções com os públicos e agentes culturais, às novas dinâmicas sociais e de reconfiguração das cidades, às diversas práticas de consumo cultural e de lazer e, por fim, ao desenvolvimento de novas práticas de gestão, aprimorando questões relacionadas a participação social, sustentabilidade, práticas administrativas, formação de profissionais, dentre outras.

## **2.2 Políticas culturais para equipamentos culturais**

Os conceitos formulados sobre os equipamentos culturais são diversos e admitem infinitas formas e usos. Ainda que tenhamos tipos mais convencionais, como os museus, teatros e bibliotecas, reunir essa diversidade num setor para fins de políticas públicas é tarefa bastante complexa, já que cada modelo reserva suas especificidades.

Segmentos como museus e bibliotecas se constituem como um setor mais estruturado, com atuação delimitada e sistemas desenvolvidos pelos entes federados. Entretanto, quando discutimos os espaços dedicados às artes do espetáculo identificamos poucas iniciativas continuadas e algumas ações isoladas em termos de políticas culturais. Esse contexto pode se dar, dentre tantos outros motivos, em virtude de a categoria de equipamentos não se constituir em um setor delimitado e organizado, com demandas claras que permitam atuação mais direcionada por parte das políticas.

Esses equipamentos culturais se relacionam com diversos públicos, dos produtores aos artistas e outros agentes da cadeia produtiva; também com a população em geral, atendida diretamente por políticas pensadas para a fruição ou consumo cultural. Nesse sentido, os equipamentos são tangenciados por políticas direcionadas,

sobretudo aos públicos, já que, em sua maioria, são locais de criação, difusão e fruição. No entanto, aspectos como sustentabilidade, manutenção/modernização e aprimoramento das gestões devem ser contemplados com políticas específicas.

Segundo Nestor Garcia Canclini (2005, p. 6), as políticas culturais são um

conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis e grupos comunitários organizados, a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou transformação social.

Essa concepção parte do entendimento de que as políticas culturais não são apenas desenvolvidas pelo poder público, embora este ainda seja o principal executor dessas políticas. Alexandre Barbalho (2013, p.9) afirma que a proposição de políticas para cultura “resulta das disputas e do jogo político no âmbito da cultura” e tem como funções:

Em primeiro lugar, desenvolver o setor cultural, ou seja: fortalecer a produção, a difusão e o consumo cultural, corrigir distorções, resolver os problemas detectados no diagnóstico (afinal um diagnóstico deveria sempre anteceder à definição de objetivos, uma vez que somente conhecendo os problemas e as necessidades existentes é possível definir metas). A cultura é, portanto, a finalidade última das políticas culturais. (BARBALHO, 2013, p.8)

Barbalho coloca as políticas como instrumento desenvolvidor do setor cultural, visando a produção (criação), difusão (circulação) e o consumo cultural (formação de públicos).

Por muito tempo, as políticas culturais tinham como orientação a noção de democratização cultural:

Tais políticas de democratização repousam sobre dois postulados básicos: o primeiro define que a cultura socialmente legitimada é aquela que deve ser difundida; o segundo supõe que basta haver o encontro (mágico) entre a obra (erudita) e o público (indiferenciado) para que este seja por ela conquistado. Tais políticas levam em conta fundamentalmente os obstáculos materiais às práticas culturais, como a má distribuição ou a ausência de espaços culturais ou os preços elevados dos ingressos. Elas não atentam, no entanto, para outros fatores, tão decisivos quanto os citados e que não se reduzem à dimensão econômica ou “de oferta”. (BOTELHO, 2016, p 172)

Sob tais pressupostos muitos equipamentos culturais foram construídos, em sua maioria pela iniciativa pública, principalmente os mais suntuosos e de arquitetura monumental. De acordo com Luis Milanesi (2003, p.45), a instalação de um equipamento estava relacionada somente ao atendimento de reivindicações de um segmento intelectualizado da população.

Esse aspecto vincula-se ao paradigma da democratização da cultura, que também possui como traço a centralidade nas instituições culturais tradicionais e nenhuma ou pouca participação do cidadão nas políticas de Estado, cabendo a ele (o cidadão) apenas o consumo do que lhe é concedido e ofertado pelo conjunto legitimado de agentes da política cultural:

As decisões sobre as políticas culturais são centralizadas nos governos e instituições, constituindo uma esfera pública estatal. A cultura é definida pela burocracia das secretarias de cultura, sem passar pelo crivo do público a que se destina. Levando em consideração apenas os “templos culturais” (FARIA, 2003, p.37), como teatros e galerias, como os lugares mais importantes para a realização da cultura, os defensores dessa política esquecem as ruas, as casas, as escolas e os espaços informais de sociabilidade. (CANEDO, 2001, p.01)

Outro paradigma estabelecido para as políticas culturais é o da democracia cultural, que tem como pressuposto a noção de cultura enquanto direito, sem privilegiar apenas um aspecto da cultura, mas todo o conjunto e sistemas envolvidos no campo, colocando o cidadão como agente ativo desse processo, não apenas enquanto público.

O conceito de democracia cultural nos parece mais adequado para pensar a promoção do desenvolvimento sociocultural. Esta concepção de gestão das ações culturais está preocupada com a promoção da participação popular e a organização autogestiva das atividades. O objetivo é incentivar a criação, buscando o desenvolvimento plural das culturas de todos os grupos em relação com suas próprias necessidades. Nesta concepção política o público é mais do que espectador. (CANEDO, 2001, p.3)

Essas duas possibilidades, em polos opostos, podem ser norteadoras de políticas culturais, não é raro identificarmos a coexistência de aspectos associados à noção de democratização e outros a de democracia, haja vista o quão enraizado está o modelo da democratização e o quão complexo é estabelecer uma política de democracia plena.

A criação, em 2004, do Programa Cultura Viva com o objetivo de “garantir a ampliação do acesso da população aos meios de produção, circulação e fruição cultural, em parceria com governos estaduais e municipais e por outras instituições, como escolas e universidades” (MINC, 2015), está diretamente relacionada ao novo paradigma das políticas culturais. O programa criou os “pontos de cultura”, que consistiam na titulação e apoio dados a instituições ou espaços já existentes, selecionados através de edital.

Essa iniciativa redefiniu o papel do Estado como financiador das políticas culturais desenvolvidas pela sociedade civil, que nas últimas décadas esteve

concentrado no financiamento de produções culturais limitadas a segmentos específicos da sociedade, que não representavam a maioria da população (LACERDA, 2010, p.12).

Os pontos de cultura surgiram em substituição ao projeto de criação das Bases de Apoio à Cultura (BACs), que previa a instalação de pequenos centros culturais em bairros periféricos das cidades e que talvez fosse mais um projeto de criação de equipamentos culturais que não daria conta da demanda existente, tampouco contribuiria para a descentralização das políticas e a participação da sociedade civil.

Outra ação voltada para a manutenção física de equipamentos culturais já existentes foi o Edital de Doação de Equipamentos de Iluminação Cênica, lançado duas vezes pela Fundação Nacional das Artes (FUNARTE). A primeira edição, de 2011, previa a doação de 20 kits de equipamentos de iluminação cênica, para teatros e espaços dedicados às artes do espetáculo. A segunda, de 2017, doação de 54 kits, dos quais 43 seriam destinados a teatros e espaços cênicos e 11 a circos. Embora o número de kits previstos tenha sido diminuto em comparação ao número de equipamentos que existem no país, a iniciativa contribui especificamente para a modernização de espaços cênicos, investimento que é bastante oneroso para esses espaços.

Outra iniciativa no âmbito federal, que não é específica para os equipamentos culturais, mas contribui para o consumo e acesso aos mesmos, foi o Vale Cultura que buscava estimular o consumo de bens culturais e contribuir para ampliação do acesso aos equipamentos culturais. É um benefício no valor de R\$50,00 (cinquenta reais), direcionado aos trabalhadores que recebem até cinco salários mínimos, devendo ser utilizado para compra de ingressos para teatro, cinema, museus, shows, circo, etc, compra de DVDs, livros, revistas ou, ainda, para custear mensalidades de cursos artísticos e culturais.

Embora contribua para ampliação dos públicos nos equipamentos culturais, exige-se dos equipamentos a implantação de bilheteria que aceite cartão de crédito e as bandeiras que operam o benefício. Em Salvador, por exemplo, a maioria dos equipamentos opera com bilheteria manual e não identificamos equipamentos que aceitem o Vale Cultura. Até 2013, 1.050<sup>14</sup> empresas tinham aderido ao programa em todo o país, correspondendo a 120 milhões de trabalhadores contemplados, o que representa apenas 4% da meta estabelecida pelo MINC, que pretende beneficiar três milhões de pessoas até 2020.

---

<sup>14</sup> Fonte: <https://goo.gl/G7VXSo>

No âmbito do estado da Bahia, algumas iniciativas de fomento foram desenvolvidas para os equipamentos culturais. Dentre os editais, destacam-se dois: o Ações Continuadas de Instituições Culturais e o Dinamização de Espaços Culturais.

O primeiro visa apoiar, durante três anos consecutivos, a realização de atividades e a manutenção de instituições culturais privadas sem fins lucrativos, que estejam alinhadas com a “política estadual de cultura e contribuam para que seus objetivos sejam alcançados” (SECULTBA, 2017). Atualmente 17 instituições são beneficiadas, das quais quatro são equipamentos culturais dedicados às artes do espetáculo, são eles: Teatro Vila Velha, Teatro Gamboa Nova e Teatro Miguel Santana em Salvador, e o Teatro Popular de Ilhéus. As demais instituições são museus e espaços de memória, a exemplo do Museu Carlos Costa Pinto, em Salvador, ou associações voltadas para a pesquisa e formação cultural, preservação e patrimônio ou literatura, a exemplo da Academia Bahia de Letras e da Fundação Casa de Jorge Amado, também localizadas na capital. O programa é pioneiro, sendo referência nacional, pois não há experiência semelhante no país com esse formato e especificidade.

O segundo edital é o Dinamização de Espaços Culturais. Criado em 2012, é um dos editais setoriais da SECULTBA, sendo lançado anualmente com objetivo de apoiar a programação de um espaço cultural durante o período de seis a doze meses, com financiamento de até 150 mil por proposta. Em 2016, último ano em que a SECULTBA lançou os editais setoriais, o Dinamização de Espaços Culturais selecionou 12 projetos.

As iniciativas do poder público municipal de Salvador são quase inexistentes. A partir de 2013, mesmo com o predomínio de uma política de eventos na atuação da prefeitura, percebe-se, no entanto, um esforço em fortalecer a FGM enquanto órgão gestor da cultura local e estabelecer políticas públicas de incentivo à cultura.

Em relação às ações para o setor, a FGM desenvolveu em 2017 o Edital Espaços Boca de Brasa, com objetivo de descentralizar o acesso a atividades culturais na cidade, tendo contemplado propostas no valor de 150 mil para três equipamentos da cidade: a Escola Pracatum<sup>15</sup> no bairro do Candeal Pequeno, o Espaço Avançar<sup>16</sup> no Bairro da Paz e o Espaço da Juventude Ativista de Cajazeira (JACA)<sup>17</sup> em Cajazeiras.

---

<sup>15</sup> Escola Pracatum: <http://www.pracatum.org.br/>.

<sup>16</sup> Espaço avançar: <https://programa-avancar.negocio.site/>

<sup>17</sup> JACA: <https://www.facebook.com/jacacoop/>

Embora tenhamos registrado algumas iniciativas voltadas para os equipamentos culturais ao longo dos últimos anos, percebemos que as mesmas estão suscetíveis às descontinuidades e instabilidades recorrentes na trajetória das políticas culturais.

### **2.3 A gestão cultural e seus desafios**

O entendimento sobre gestão cultural possui diversas formulações, sendo que a maioria enfatiza, de forma genérica, os seus aspectos mais operacionais e instrumentais. No entanto, é necessário ponderar que a gestão cultural abarca muitos campos de atuação que possuem suas especificidades e modos de organização, a gestão de equipamentos culturais, por exemplo, desenvolvida pelos museus, teatros, cinemas, reservam as suas peculiaridades de atuação e gerenciamento.

Podemos entender a gestão cultural “como uma mediação entre os atores, as disciplinas, as especificidades e os domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais” (BAYARDO, 2008, p. 57). O lugar de mediação confere à gestão uma característica multidisciplinar, capaz de relacionar-se com públicos diversos, de interesses diferentes. A gestão cultural enquanto mediação

torna possível a produção, a distribuição, a comercialização e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando os criadores, os produtores, os promotores, as instituições e os públicos, conjugando suas diversas lógicas e compatibilizando-as para formar o circuito no qual as obras se materializam e adquirem sentido na sociedade. (BAYARDO, 2008, p.58)

De acordo com Alfons Martinell (2011), a gestão cultural possui como diferença a capacidade de se relacionar com aspectos criativos, inerentes ao processo artístico e cultural.

Y específicamente en el sector cultural, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los cuales la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica una valoración de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos. (MARTINELL, 2011, p.12)

O conceito de Martinell confirma a especificidade da gestão cultural enquanto mediadora e articuladora de processos sociais, subjetivos e criativos, na busca por resultados intangíveis e não perceptíveis. O desafio das práticas de gestão na cultura é

aliar um conjunto de normas, formas e práticas de atuação às dimensões mais intangíveis da cultura.

À medida que a cultura se constitui como um campo autônomo, formado por profissionais, instituições públicas, privadas e organizações sociais, passa a exigir o desenvolvimento de técnicas e práticas de organização e operacionalização de suas ações, conforme ressalta Henrique Saraiva (2011, p.15):

Falar em gestão cultural significa referir-se a um conjunto de ações de uma organização – pública ou privada – destinado a atingir determinados objetivos que foram planejados e – supõe-se – são desejados pela organização. Implica implementar normas, planos e projetos, estabelecer estruturas, alocar recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos e, principalmente, empenhar criatividade e capacidade de inovação para atingir esses objetivos da melhor forma possível. A especificidade cultural está dada pelo fato de se tratar da implementação de políticas culturais ou de lidar com instituições culturais. Em outras palavras, de estar trabalhando com um intangível como é a cultura nas suas mais diversas manifestações.

A gestão cultural enquanto práxis profissional é bastante recente, já que somente a partir da década de 90, com as leis de incentivo, é que se demandou mais profissionais especialistas na organização da produção cultural, na elaboração de projetos e captação de recursos. Tratando da relação entre a trajetória das políticas culturais e a gestão cultural, Albino Rubim (2014, p.20), reflete que “os amplos períodos de ausência de políticas culturais fazem com que a gestão cultural tenha um itinerário recente e, por conseguinte, possua um grau de imaturidade no Brasil”. As ausências e instabilidades, como afirma o autor, contribuem para a existência de práticas de gestão também descontinuadas e pouco aprimoradas, o que se aplica às instituições da sociedade civil que se relacionam com as políticas públicas de cultura e às próprias instituições públicas.

No que diz respeito à gestão cultural desenvolvida no âmbito das instituições públicas, o impacto das descontinuidades políticas se torna ainda maior.

A fragilidade institucional da gestão da cultura, quando inserida no contexto dos mecanismos existentes de gestão estatal, ocasiona sua submissão quase integral a tais procedimentos, sem que as singularidades da esfera da cultura possam ser devidamente equacionadas, evidenciadas e contempladas. Desse modo, são transpostas para o campo da gestão cultural, de modo acrítico e inadequado, normas e rotinas oriundas das áreas mais sedimentadas e consideradas centrais da administração estatal, dificultando sobretudo uma gestão atenta e sintonizada com as singularidades e os ritmos próprios da cultura. (RUBIM, 2014, p. 20)

Aspecto este ligado a estrutura administrativa e legislativa do Estado brasileiro que aplica as mesmas regras para quaisquer áreas de atuação estatal, ou seja, o regramento utilizado para ações rotineiras de uma repartição é aplicado às contratações específicas para a cultura. Nesse sentido, o exercício de encontrar alternativas e brechas para uma gestão que contemple a criatividade e a diversidade do campo cultural é uma constante nos ministérios, secretarias e fundações públicas.

Por outro lado, existe também a inabilidade de algumas gestões em decodificar e lidar com tais legislações, o que não é uma questão de competência, mas também um reflexo da relação entre o sistema político brasileiro e as instituições públicas:

com bem poucas áreas de exceção, como as universidades e o serviço diplomático, o sistema político ancora seu funcionamento em grande medida na distribuição e na ocupação de cargos do Estado. Com isso, a profissionalização do serviço público brasileiro tem sido interdita em muitas esferas. A cultura é uma delas. Por isso, muitas vezes, a gestão de equipamentos estatais de cultura foi dada, quase sem critérios de mérito e adequação a pessoas sem preparo necessário para ocupar cargos dirigentes no ambiente da cultura, que têm muitas exigências para seu exercício satisfatório. (RUBIM, 2014, p. 21)

Na maioria dos contextos não há um corpo de gestores ou técnicos culturais permanentes atuando como mediadores dos processos entre a máquina pública e as demandas e dinâmicas culturais, ficando este quadro suscetível aos arranjos políticos vigentes, que geram disfunções do ponto de vista das especificidades dos setores da cultura, pois admitem a ocupação de cargos por profissionais sem preparo ou sem familiaridade com a área. Na Bahia, por exemplo, desde que foi criada, em 2007, a SECULTBA não realizou nenhum concurso público, atuando com um quadro de profissionais formado majoritariamente por cargos comissionados.

## **2.4 A gestão de equipamentos culturais**

A gestão de equipamentos culturais é uma categoria da gestão cultural. O conjunto de formatos e modelos que o conceito de equipamentos culturais abarca é diverso e possui também formas diferenciadas de atuação e gestão.

No que diz respeito aos equipamentos destinados à criação, produção e difusão artística e cultural, como os teatros, centros culturais, espaços alternativos ou independentes, espaços multiuso, embora possuam formatos distintos, têm em suas gestões e funcionamento alguns pontos comuns.

A pesquisadora Fabiana Pimentel (2016)<sup>18</sup>, em sua dissertação de mestrado, identificou que os equipamentos culturais de sua pesquisa, independentemente da tipologia ou da natureza jurídica, compartilhavam dos mesmos problemas de gestão, os quais estavam relacionados a questões curatoriais (composição da programação do espaço), econômicas (disposição e captação de recursos), políticas e de mobilização de públicos (necessidade de manter e ampliar os públicos). Detectou também que pouca atenção era dada às relações com outras instituições do entorno onde estão localizados, quase inexistindo ações de cooperação, reduzindo possibilidades de compartilhamento de programação, recursos e mobilização de públicos.

É estratégico desenvolver uma gestão atenta às fragilidades do equipamento cultural, acompanhada de uma reflexão sobre a função do equipamento e o contexto em que está inserido. Alguns aspectos como tamanho, arquitetura (tipo), vínculo institucional (público, privado, gerido por organizações da sociedade civil), são também determinantes para a atuação do espaço.

A partir do artigo “Gestão de equipamentos culturais: Panorama acerca de seus procedimentos básicos”, dos pesquisadores Giuliana Kauark e Plínio Rattes, destacamos alguns aspectos a serem considerados na gestão desses equipamentos, são eles: planejamento, gestão de pessoas e de recursos, processos e rotinas, comunicação, programação e curadoria e públicos.

Segundo os autores, “para uma gestão saudável dos processos internos existentes em qualquer tipo de equipamento cultural, independente do porte e dos conteúdos, é estratégica a definição de um planejamento” (KAUARK, RATTES, 2018, p.7). O processo de planejamento teria dois momentos: o primeiro de sistematização da ideia sobre o espaço, com as etapas básicas de elaboração do diagnóstico interno e externo (aspectos positivos/negativos, oportunidades/riscos), identificação dos públicos com os quais pretende se relacionar (instituições, parceiros, órgãos públicos, órgãos fiscalizadores, fornecedores, produtores, consumidores, etc), definição da missão identificando o papel e função a que se dedica, a visão ou objetivos relacionando os resultados pretendidos, a definição de estratégias e prazos de execução, e por fim, as formas de monitoramento e avaliação dos processos de gestão. O segundo momento seria para desenho da estrutura do equipamento, definição do organograma, funções e

---

<sup>18</sup> A pesquisadora analisou onze equipamentos culturais, públicos e privados, de vários segmentos, situados no Corredor Cultural que compreende a região entre o Pelourinho e o Corredor da Vitória, onde se concentram a maioria dos equipamentos culturais de Salvador.

atribuições. A formulação desses itens é importante enquanto método de sistematização da gestão, podendo ser definidos para quaisquer práticas ou modos.

A gestão de pessoas, para os autores, possuiria aspectos peculiares. Num equipamento cultural coexistem diferentes grupos de profissionais, diversos em suas formações e atuações, com horários e regimes de contratações diferenciados. A questão de funcionários é um dos aspectos mais caros à gestão do equipamento cultural, pois a atuação dessas pessoas será decisiva para o bom acolhimento e receptividade aos produtores, artistas, públicos, sendo importante desenvolver políticas internas de valorização e cooperação.

No que diz respeito à gestão de recursos materiais e financeiros, Kauark e Rattes destacam a necessidade de ter planejamento e acompanhamento do uso dos recursos materiais, estimulando o consumo consciente. O planejamento e organização devem ser adotados na elaboração do orçamento do equipamento, especificando os custos com pessoal, contas de consumo, despesas com manutenção, materiais, serviços, e os investimentos: modernização, requalificação, programação e projetos, etc.

A definição dos processos e rotinas tangencia todos os temas envolvidos na gestão e funcionamento do equipamento cultural, sejam voltados para o público interno (funcionários) ou externo (artistas, produtores, consumidores/usuários, fornecedores, parceiros, etc). Além de garantir a boa governança, definir os procedimentos contribui para uma relação transparente com os usuários do equipamento cultural, permitindo a manutenção de uma gestão autônoma e menos centralizada no gestor principal.

A comunicação é também muito importante, fundamental para divulgação das ações, promovendo maior acesso às programações e ao equipamento em si. Os autores destacam a relação da comunicação com a gestão, atuando tanto na divulgação da programação quanto na divulgação de informações institucionais do equipamento:

A comunicação é elemento imprescindível para dar vida a um equipamento cultural. Não obstante, é preciso pensá-la de maneira multidimensional, ou seja, não se restringindo à comunicação da programação, mas ter também uma boa comunicação interna e institucional.(KAUARK, RATTES, 2018, p.13)

A programação seria a forma como o equipamento cultural se revela para seus públicos, a partir dela é possível identificar o perfil, conceito e princípios do equipamento cultural. A forma como a curadoria é realizada dirá muito do espaço e do modelo de gestão desenvolvido. Kauark e Rattes destacam:

Primeiramente é importante salientar que tanto a linha curatorial como o perfil da programação do equipamento cultural devem dialogar diretamente com os conceitos e objetivos estabelecidos para o mesmo. Todavia, é preciso estar atento para o fato de que uma série de demandas e características (territoriais, arquitetônicas, históricas, etc) precisam ser consideradas no processo de definição dos conceitos e objetivos do equipamento cultural. Ou seja, aquilo que o equipamento é (conceito) e aquilo que ele oferece (programação) estão imbricados um ao outro. (2018, p.15)

A curadoria atua como uma mediadora entre o público, o contexto cultural (artistas e produtores, etc) e a política definida para o equipamento. A existência de um curador independe se o espaço atende exclusivamente a demanda de pautas externas ou se possui projetos próprios, sendo um profissional que deveria ser constante neste quadro, embora em muitas situações o coordenador geral acumule a função de curador. Sobre esse aspecto, os autores pontuam:

Identificam-se equipamentos culturais que têm a montagem de sua programação inteiramente pautada a partir das demandas externas apresentadas por criadores e/ou produtores, são aqueles espaços costumeiramente chamados de pauteiros. Por sua vez, há equipamentos que mesclam a programação com pautas oriundas de solicitações de terceiros e projetos idealizados e promovidos pela própria equipe do equipamento. Em ambos os tipos verifica-se que a montagem de sua programação exige dos profissionais responsáveis habilidades e competências específicas [...] (KAUARK, RATTES,2018, p.16)

Em Salvador, são poucos os equipamentos culturais com apenas programação própria, sendo mais comum sua composição a partir de demanda externa, aliada com algumas iniciativas próprias. Em geral, os equipamentos culturais públicos têm mais dificuldades em criar e manter projetos, haja vista os poucos recursos disponíveis e as limitadas possibilidades de captação, sendo comum funcionarem como espaços de locação de pauta.

Os públicos é outro tema fundamental para a gestão de um equipamento cultural, afinal eles dão sentido aos serviços ofertados. Por isso, seria importante o desenvolvimento de estratégias de formação e mediação cultural, com intuito de despertar o interesse de novos públicos. O que não envolve apenas uma programação atrativa e diversa, mas também um espaço acolhedor e receptivo aos diversos perfis de pessoas.

A acessibilidade cultural, também abordada por Kauark e Rattes, parte do princípio de que todo cidadão tem direito à participação na vida cultural, mas é um tema pouco desenvolvido na produção cultural e engloba, além da questão arquitetônica, a

atitudinal, metodológica e comunicacional, que atuam, respectivamente, na ausência de preconceitos e estigmas no atendimento e acolhimento, na eliminação de barreiras e na comunicação interpessoal.

Nesse sentido, um equipamento cultural acessível não deve contemplar apenas sua dimensão estrutural, mas, também, ações voltadas para um atendimento e comunicação diferenciados, a partir do uso de técnicas que permitam aos deficientes participar da fruição da programação do equipamento.

A gestão de um equipamento cultural, considerando os pontos abordados, é desafiadora. Em síntese, Maria Helena Cunha (2013) destaca que uma gestão eficiente de espaços culturais é desenvolvida a partir da permanência de uma equipe qualificada tecnicamente, comprometida com os propósitos da instituição, com o desenvolvimento de ações com base num planejamento estratégico, tendo clareza de seus objetivos, metas e resultados esperados e tendo um plano de comunicação, mantendo, ainda, um permanente processo de monitoramento e avaliação de suas atividades e da sua relação com o público, destacando também a necessidade de estabelecer diretrizes e regras de uso e funcionamento, através de criação de regulamentos ou instrumentos similares .

Os aspectos comuns da gestão de equipamentos culturais estão presentes nos diversos modelos e dinâmicas de gestão. Os equipamentos culturais independentes, por exemplo, normalmente vinculados a grupos de artistas ou coletivos culturais, e que têm grande relação com o entorno onde estão inseridos, diferente do que normalmente acontece no âmbito público, é baseada num formato de gestão horizontal, em que as decisões são tomadas de forma colegiada e participativa. Possuem programação majoritariamente composta por projetos próprios, principalmente dos grupos aos quais estão vinculados, mas também recebem atividades externas, através da locação de pautas. Gustavo Wanderley, gestor do espaço cultural independente Casa da Ribeira, em seu artigo “Dinâmicas de espaços culturais independentes”, resume:

A tecnologia em gestão dos espaços independentes, sob a perspectiva de inovação traz algumas contribuições, tais como: gestão mais próxima da demanda e dos públicos, projetos desenvolvidos para a coletividade, modelos mais ágeis e dinâmicos de ação, parceria público-privadas e cadeias de produção colaborativa e associativa. (WANDERLEY, 2011, p.13)

Já os equipamentos vinculados a instituições paraestatais, como os serviços sociais (SESC, SENAC, SESI, SENAI), e a empresas públicas, como a Caixa Econômica Federal, cuja manutenção é viabilizada por contribuições compulsórias e por

geração de receitas próprias, atuam de forma autônoma em relação à administração pública, embora seus funcionamentos atendam à legislação definida pelo Estado. A lógica de gestão dos espaços culturais de tais instituições é baseada numa estrutura mais conservadora, verticalizada e setorizada, em que os processos de contratação, compras e seleção de pessoal possuem especificidades exigidas por lei, como a exigência de seleção pública ou realização de licitação. Ainda que as estruturas administrativas dessas instituições sejam consideradas burocráticas, avaliamos que conseguem ser mais ágeis do que a gestão na estrutura pública direta.

No âmbito dos equipamentos culturais públicos, as condições de resolução de problemas podem se mostrar mais complexas em relação a outros modelos. Esses espaços são administrados por entidades da administração direta, como ministérios, secretarias, ou indireta, através de autarquias como fundações, institutos, dentre outros, ambas atuando à luz da política cultural e sob o regime jurídico administrativo dos órgãos as quais estão vinculados.

Elisabeth Ponte Freitas (2009), em sua dissertação de mestrado, analisa como a cultura é gerida nas instituições públicas e parte do pressuposto de que há dificuldade em sintonizar a lógica organizacional da administração pública com a cultura. Para ela, a gestão de espaços, projetos e programas culturais é afetada por problemas como: pouca agilidade, reflexo do excesso de formalidades burocráticas para compras e reformas, contratações e realização de serviços; utilização irracional de recursos; dificuldades ou impossibilidade de captação de apoios ou patrocínios.

A pesquisadora indica como principais impasses da gestão pública: a burocracia que, distorcida de seu sentido original pela defasagem e ausência de modernização dos procedimentos, acaba acentuando os excessos de hierarquia e morosidade; a legislação, que contribui para o enrijecimento da máquina, graças a pouca flexibilidade nas leis que regem as licitações e contratos, aplicadas a qualquer atividade na gestão pública; gestão e contratação de pessoas, uma vez que o modelo de concurso público não se adéqua a algumas necessidades da atividade cultural, seja no formato das contratações ou nos tipos de cargos permitidos nos planos de cargos dessas instituições. Como alternativa mais imediata adota-se com frequência a terceirização de pessoal, voltada para as áreas de suporte como limpeza e vigilância, ou as contratações por seleção através do Regime Especial de Direito Administrativo (REDA), que tem sido a alternativa mais recorrente, embora possua limitações em termos de continuidade, pois as contratações são temporárias (no máximo quatro anos), exigindo-se a realização de nova seleção findado

o prazo de contrato. Os cargos comissionados são também alternativa para a composição das equipes, mas dependem da conjuntura política.

Esses aspectos são o pano de fundo em que as gestões dos equipamentos culturais públicos acontecem, aliado aos baixos orçamentos e contingenciamentos que geram instabilidade na manutenção dos recursos mínimos para funcionamento e, principalmente, para realização de projetos ou para subsidiar programação própria nesses espaços.

Predomina, portanto, nos equipamentos públicos, a lógica de locação ou cessão de pautas para programações externas. Funcionar como espaços que abriguem e estimulem a produção cultural local, através da disposição de sua estrutura física, seria uma função fundamental a ser desempenhada por esses equipamentos, de modo a contribuir com os processos de criação e circulação dessa produção. Nesse aspecto, ideal seria que os equipamentos culturais públicos recorressem a instrumentos democráticos de seleção de propostas, como chamamentos para ocupação/cessão de pautas. A transparência nos critérios de curadoria e nos procedimentos de pauta dos equipamentos não deve ser perdida de vista pela gestão.

O pesquisador Plínio Rattes (2017), em sua dissertação sobre os gestores de equipamentos culturais públicos de Salvador, resume de modo assertivo o quadro geral de dificuldades impostas à gestão pública de equipamentos culturais:

A gestão desses equipamentos carece de maior investimento em ações continuadas, em institucionalização, no fortalecimento da gestão para além dos planos de governo e, principalmente, maior representatividade política. Esses locais precisam posicionar-se com maior destaque na arena de discussões das políticas públicas de cultura, à altura da capacidade de transformação que podem provocar em suas comunidades. A gestão de equipamentos culturais públicos está diretamente vinculada, entre outros fatores, às políticas culturais vigentes e à atuação de seus gestores. [...] Embora importantes e necessárias, as iniciativas que têm sido levadas a cabo pelo poder público parecem ser insuficientes e não contemplam a contento algumas demandas urgentes da gestão dos equipamentos culturais públicos, como manutenção e readequações arquitetônicas externas e internas, programas de formação e mediação de públicos, planos de comunicação eficientes e adequados aos perfis e objetivos de cada equipamento, entre outras. (RATTES, 2017, p. 152)

Como possível alternativa às dificuldades enfrentadas na gestão pública, e no intuito de qualificar o funcionamento das instituições culturais e o serviço prestado à população, tem se aplicado a contratualização, parcerização ou publicização para programas, equipamentos, projetos, corpos estáveis, dentre outros. Denominado

também como “gestão pública não estatal”, esse modelo começou a ser implementado no Brasil nos anos 90, a partir do Plano Diretor da Reforma do Estado, como alternativa para execução de políticas públicas de modo mais ágil, com maior flexibilidade administrativa e autonomia, foco no serviço prestado, controle social e compromisso com os resultados. Consiste na transferência da gestão de serviços não exclusivos do Estado a entidades do terceiro setor, sem fins lucrativos, e qualificadas como Organizações Sociais (OS) ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

O modelo tem sido amplamente aplicado à gestão de equipamentos culturais públicos, sendo a primeira experiência no campo da cultura no país implementada no Centro Cultural Dragão do Mar, de Fortaleza-CE, em 1998. Atualmente o Instituto Dragão do Mar, além do centro cultural, também administra outros equipamentos públicos do Ceará. Esta experiência foi inspiração para outros processos de publicização de projetos e equipamentos culturais em São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Pernambuco, Pará e Bahia.

Mais recentemente, foi aprovada a lei 13.019/2014, conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), entrando em vigor em janeiro de 2016 para a União e Estados e, em janeiro de 2017, para os municípios. O marco regulamenta as parcerias entre o poder público e as Organizações da Sociedade Civil (OSC), flexibilizando alguns aspectos desta relação.

O MROSC visa ampliar a participação da sociedade civil organizada em parcerias com o poder público atuando em duas perspectivas: enquanto fomento, apoiando ações de interesse público, pensadas e desenvolvidas pelas OSCs, ou como colaboração, atuando em parceria com as OSCs para execução de políticas públicas definidas pelas instituições públicas. Embora seja uma legislação recente, passível de regulamentações estaduais e municipais, o MROSC se apresenta como alternativa na gestão de equipamentos culturais públicos, sobretudo em se tratando de questões relacionadas à programação. Identificamos como exemplo a parceria entre o Governo Estadual do Distrito Federal e a Organização Conexões Criativas, estabelecida no intuito de realizar a programação do Centro de Dança do Distrito Federal durante dez meses. Nesse caso, as contratações, convocatórias, dentre outras ações, são geridas pela organização com o acompanhamento do órgão estadual.

Ainda no contexto da gestão pública de equipamentos culturais, destaca-se a criação de associações culturais nomeadas “amigos”, instituições do terceiro setor

formadas voluntariamente por pessoas que têm interesse em colaborar na gestão dos equipamentos. Essas “associações de amigos” atuam captando recursos, realizando projetos ou contribuindo e ações vinculadas ao equipamento, são comumente formadas por artistas de prestígio e por sócios, cuja adesão se dá a partir de contribuição financeira. Em Salvador, por exemplo, a Associação Amigos do TCA, criada em 2014, foi qualificada como OS e assumiu em 2017 a gestão da Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA), corpo estável do TCA, através de contrato de gestão firmado com a FUNCEB.

### 3. O TEATRO CASTRO ALVES E SUA GESTÃO

Neste capítulo trataremos das práticas de gestão do Teatro Castro Alves (TCA) a partir da perspectiva dos atuais gestores do equipamento e de ex-dirigentes da Secretaria de Cultura e da Fundação Cultural do Estado no período de 2007 a 2017. As principais fontes utilizadas foram as entrevistas realizadas com o pesquisador e ex-secretário de cultura, Albino Rubim, com a pesquisadora e ex-diretora da FUNCEB, Gisele Nussbaumer e com a diretora teatral e ex-diretora da FUNCEB, Nehle Franke, além de duas entrevistas realizadas com Rose Lima, diretora artística do TCA e consulta a dados e informações de relatórios oficiais da FUNCEB e SECULTBA, matérias e reportagens de veículos de comunicação e a dissertação de mestrado de Rose Lima (2016), que tem como objeto de análise um de seus projetos mais importantes do teatro, o “Domingo no TCA”.

#### 3.1 Do TCA ao Novo TCA

A ideia de construção do Teatro Castro Alves tem como marco a publicação do Projeto de Lei n 432, de junho de 1948, de autoria do Deputado Estadual Antônio Balbino, que viria a ser governador da Bahia em 1955. O ato do deputado, segundo registros, é resultado da mobilização de artistas e intelectuais da cidade, que reclamavam a ausência de um teatro que pudesse receber grandes espetáculos. Salvador não possuía um equipamento desse porte desde o fechamento do Teatro São João, em 1923, e do Teatro Polytheama Bahiano, em 1936. Até a efetiva inauguração do TCA, em 1967, foram quase 20 anos entre projetos, discussões e hiatos envolvidos na sua construção.

Em meio a pressões da câmara de deputados, da população e da própria vontade do governador à época, o projeto do TCA ganha fôlego em 1948, no governo de Otávio Mangabeira, que tinha como Secretário de Educação e Saúde o educador Anísio Teixeira. Anísio Teixeira vislumbrava um equipamento que fosse mais “que um mero teatro e elaborou o programa de um equipamento cultural que integrasse música, dança e artes cênicas e conciliasse entretenimento, cultura e formação artística, no âmbito do seu Projeto Educação pela Arte” (ANDRADE, 2012).

O Centro Educativo de Arte Teatral (CEAT) seria construído na região do Campo Grande, no terreno em que outros estudos sem

sucesso tinham sido elaborados pela prefeitura também para construção de um grande teatro. O projeto do CEAT seria desenvolvido pelos arquitetos cariocas vinculados ao IPHAN, Alcides da Rocha Miranda e José de Souza Reis, a partir do programa de Anísio Teixeira e do esboço do arquiteto baiano Diógenes Rebouças. Segundo Nivaldo Andrade Júnior (2012), o CEAT-TCA seria composto por: Além do grande teatro, com 2.400 assentos, o programa do CEAT-TCA previa um anfiteatro ao ar livre com capacidade para 6.000 pessoas, um “Teatro de Comédia”, uma boate e a Escola de Arte Dramática. (ANDRADE, 2012, p.05)

O “grande teatro” seria nomeado de Teatro Castro Alves e o complexo seria chamado de CEAT-TCA. Sua estrutura demonstrava o potencial que o complexo teria não apenas como palco de grandes espetáculos, mas também como espaço de formação de artistas e profissionais das artes. O projeto contava com a anuência pública, através da divulgação da proposta em veículos de comunicação, assim como de instituições importantes como as escolas de Música e Artes Cênica da UFBA.

Em agosto de 1948, uma concorrência pública foi realizada e a empresa Christiani & Nielsen Engenheiros e Construtores S.A. foi contratada para elaborar os projetos e iniciar as obras do CEAT-TCA. No entanto, as mesmas só começaram em abril de 1949, com previsão de conclusão em 20 meses. Esse prazo não foi cumprido, estendendo-se para além do mandato do governador Otávio Mangabeira. A obra do TCA ficou paralisada durante o mandato de Regis Pacheco, de 1951 a 1955, sendo somente retomada no segundo ano de governo de Antônio Balbino, em 1957.

Nessa gestão a obra foi continuada, mas um novo projeto foi elaborado em substituição ao que foi iniciado no governo de Mangabeira:

O projeto elaborado por Bina Fonyat para o TCA em 1957 é significativamente distinto daquele concebido nove anos antes, no governo Mangabeira, por Rocha Miranda e Souza Reis. Essas diferenças começavam no enxugamento do programa, reduzido basicamente à sala principal, ao anfiteatro ao ar livre e a um vestíbulo que poderia funcionar de forma independente, abrigando exposições e recepções; foram, assim, eliminados do novo projeto a Escola de Arte Dramática, a boate e o Teatro de Comédia previstos no projeto de 1948. (ANDRADE, 2012, p. 23)

O arquiteto José Bina Fonyat Filho e o engenheiro Humberto Lemos foram os responsáveis pelo novo projeto, cuja execução da obra ficou a cargo da Construtora Norberto Odebrecht. A construção, considerada arrojada em termos arquitetônicos e um monumento modernista, apresentou como inovação a criação de uma plateia única, sem a disposição de camarotes comuns nos teatros da época e que representavam um modo de estratificação social. Suas estruturas cênicas eram consideradas as mais modernas do

país, compostas por varas elétricas, palco amplo, camarins luxuosos e confortáveis, ciclorama (um dos poucos teatros que possuía), dentre outros.

A inauguração no TCA estava definida oficialmente para o dia 14 de julho de 1958 e era aguardada com muita expectativa pela sociedade soteropolitana, gerando muito orgulho pela obra imponente que seria inaugurada:

O projeto do atual teatro “Castro Alves” foi concebido no governo Mangabeira. Coube, entretanto ao atual governador da Bahia, Sr. Antônio Balbino, atualizá-lo e realizar a obra. Verdadeiro recorde foi batido: em apenas onze meses, numa verdadeira arrancada de máquinas e homens, num verdadeiro “show” de trabalho e esforço, a obra se apresenta praticamente concluída. Cerca de 300 milhões de cruzeiros foram gastos na obra. Mas valeu a pena. O Brasil pode orgulhar-se hoje de possuir um dos mais belos e modernos teatros do mundo, só igualado, sob o ponto de vista técnico, pelo “Metropolitan” de Nova York ou pelo “Scala” de Milão<sup>19</sup>.

O TCA foi aberto para visitação pública em 02 de julho de 1958, mas no dia 09 daquele mês, cinco dias antes da inauguração oficial, um incêndio tomou conta do prédio, sobretudo de sua Sala Principal, destruindo parte significativa da edificação. Alguns afirmam que o incêndio foi intencional, provocado por opositores políticos, entretanto, as perícias indicaram que houve pane nas instalações elétricas. O fato é que Antônio Balbino não inaugurou o TCA e prometeu a reabertura do equipamento nove meses após o ocorrido, ou seja, até o término de seu mandato, mas a promessa não se concretizou. Em 1959 a Concha Acústica, que não foi atingida, foi inaugurada e manteve-se ativa durante as obras da Sala Principal. Efetivamente o complexo TCA só foi reinaugurado em 1967, nove anos após o incêndio.

Em seus primeiros anos de funcionamento, a gestão do TCA recebeu críticas sobre a ocupação do teatro. A queixa principal era de que as produções locais não ocupavam o equipamento e os artistas acusavam a direção de receber apenas programações de grupos de fora do estado. Segundo Diógenes Moura (2005), as produções locais não davam conta dos custos e não conseguiam lotar a Sala Principal:

Mas se as produções locais, quando entravam em pauta, eram penalizadas pela falta de público, pelas dificuldades de produção, pelo pagamento de aluguel ao Teatro, além de taxas exigidas pela SBAT, o mesmo não aconteça com grandes companhias e atrações vinda de fora.” (MOURA, 2005, p.40)

Criou-se naquele momento certa repulsa pela gestão do TCA, ocupada por Carlos Coqueijo Costa (1967/1968), uma vez que a mesma considerava que as

---

<sup>19</sup>

Matéria de Jornal. Disponível em <<https://goo.gl/RggJ8Y>>

produções locais não estariam aptas a ocupar o palco do teatro. As produções da cidade passaram a não se interessar pelo teatro, levando-o a ser taxado como um “elefante branco”, pois quando não tinha espetáculos de fora, não havia programação. Em termos de vinculação institucional, o TCA funcionava como uma autarquia, denominada Fundação TCA, vinculada à Secretaria de Educação. A partir de 1972, o equipamento passa a compor a estrutura da FUNCEB.

Entre 1978 e 1983, a gestão do TCA, cuja direção geral era realizada por José Augusto Burity e a direção artística por Theodomiro Queiroz, acolheu e desenvolveu vários projetos com intuito de acabar com o estigma criado, datam desse período o acolhimento no complexo de iniciativas como o “Projeto Pixinguinha”, a “Mostra Nacional e Internacional”, a “Oficina de Dança Contemporânea da Universidade Federal da Bahia”, o “Festival de Música Instrumental”, o “Seminário Crítica Teatro” e o “Curso Livre de Teatro da UFBA”. Nesse período também foram criados os corpos estáveis do TCA, o Balé do Teatro Castro Alves (BTCA) e a Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA), assim como a Sala do Coro, destinada a apresentações de menor porte e mais intimista (MOURA, 2005). Embora considerada exitosa em relação à dinamização do TCA, a gestão recebia críticas de que a programação era elitista e não conseguiu realizar ações importantes de melhorias na estrutura física do complexo. A Concha Acústica acabou fechando em 1980, após incidente em um show, e a Sala Principal precisava de reparos na plateia, cujos danos eram associados ao uso inadequado pelo público, que depredava as cadeiras e carpete com restos de cigarros.

O período de 1984 a 1987, cujo dirigente foi Geraldo José, é marcado pelo acirramento das demandas de reforma do equipamento e nenhuma ação concreta da gestão para resolução da questão.

No período de 1987 a 1991, com a eleição de Waldir Pires como governador, a direção geral do TCA passou a ser ocupada por Márcio Meirelles e a direção artística por Luis Marfuz. Nesse período, ações de dinamização foram continuadas e a nova gestão tinha como incumbência reabrir a Concha Acústica, o que aconteceu em 1988. A programação do complexo continuava com grandes espetáculos na Sala Principal, principalmente de artistas internacionais; na Sala do Coro se intensificava uma programação local, reforçada pela seleção pública de seis espetáculos para temporadas; no foyer aconteciam exposições e pequenos eventos, a exemplo de lançamentos de livros e revistas (MARTINS, 2006).

Entretanto, apesar dos avanços, a Sala Principal do TCA continuava com problemas graves de estrutura: poltronas danificadas, carpetes e revestimento gastos, infiltrações, etc, que culminaram na suspensão de suas atividades em 1989. Embora estudos e tentativas de fechar parcerias com a iniciativa privada para reforma do TCA tenham sido feitos, não foram suficientes para iniciar a obra de requalificação do teatro ainda nesse mandato. Nesse período foi criada a Secretaria de Cultura do Estado e o TCA retornou ao status de Fundação, atuando de forma desvinculada da FUNCEB.

Em 1991, com a retomada do governo estadual por Antônio Carlos Magalhães, o teatro retorna à estrutura da FUNCEB e uma nova gestão assume o TCA, estendendo-se até 2006. Como diretor geral assumiu Theodomiro Queiroz, que foi diretor artístico entre 1978 e 1983. A prioridade dessa gestão seria a reforma do TCA, retomando o pleno funcionamento de seus espaços. A reforma prometida foi finalizada em 1993, quando a Sala Principal reabriu com melhorias nas poltronas e problemas de manutenção e acústica solucionados, dentre outros. Na ocasião foi criado o Centro Técnico, responsável por apoiar as produções do próprio teatro e a classe artística como um todo na criação de cenários e figurinos.

De acordo com Moura (2005, p.90), a gestão da época tinha como objetivo transformar o TCA “num centro de referência para atores, bailarinos, músicos e técnicos, além da formação de plateia e apoio às produções locais” . Nesse sentido, foram intensificadas as ações voltadas para a produção cultural local na Sala do Coro, enquanto que a Sala Principal e Concha Acústica atendiam aos grandes nomes nacionais e internacionais de shows e espetáculos. Procurou-se também investir numa produção própria do TCA, através do Núcleo de Teatro, que realizava montagens anuais, e do fortalecimento dos corpos estáveis, o BTCA e a OSBA.

Data desse período o estabelecimento de duas regras que, a princípio, tiveram resistência por parte do público, mas que atualmente já estão internalizadas, que são: a pontualidade, o TCA não permite a entrada após início dos espetáculos, que começam precisamente no horário marcado, e a proibição de entrar trajando bermudas e sandálias na Sala Principal.

A imagem de ser um equipamento elitista se manteve desde então, embora alguns projetos e ações no sentido de aproximar a população tenham sido realizados:

Como o TCA é um equipamento público, vivo em sua abrangência cultural e causador de um diálogo aberto com o público – inclusive no que se refere à herança de ser considerado elitista -, projetos que vão de encontro a esse estigma vêm sendo desenvolvidos ao longo de sua

ainda recente história, a Orquestra Sinfônica da Bahia, além do desdobramento de seus conjuntos de Câmara (composto por solistas da orquestra em Bahia Sopros, Quintetos de Sopros, Quinteto de Metais da Bahia, Quadro Solar e Duo Robatto), o projeto de formação de plateia contempla escolas da rede pública e particular, apresentações em igrejas e praças públicas, centros de cultura do interior do estado, instituições sociais e religiosas. A esse movimento de ação cultural comunitária, somam-se os ensaios abertos e as apresentações regulares do Balé e da Orquestra na Sala Principal do TCA e na Sala do Coro, a preços populares e para convidados. (MOURA, 2005, p.96)

Somam-se ainda a esse conjunto o projeto “Sua Nota É um Show”, realizado entre 1999 e 2008, que talvez tenha sido a ação mais acessível desenvolvida no TCA no período e que consistia num programa de educação tributária, realizado em parceria com a Secretaria da Fazenda. O cidadão trocava notas fiscais por ingressos para shows de grandes artistas na Concha Acústica.

Essa gestão, que durou exatos 15 anos, consolidou muitos aspectos do TCA que permanecem até hoje. Ao longo desses anos houve empenho na manutenção e cuidado com a estrutura física e técnica do equipamento, não à toa o TCA ocupa um lugar de qualidade em termos técnicos e na consolidação dos perfis de seus espaços: a Concha Acústica como palco para grandes shows de música e atendendo um público mais amplo, a Sala Principal como espaço que abriga uma programação nacional e internacional, e a Sala do Coro como o palco para a produção cultural local, sobretudo com projetos próprios como o Núcleo de Teatro, realizado desde 1995. Registra-se também nesse período a criação do projeto Série TCA, responsável por trazer espetáculos internacionais para Salvador.

Em 2007, um novo grupo político assume o Governo, é criada a Secretaria de Cultura do Estado e novos diretores assumem a administração do TCA, que se mantém vinculado à FUNCEB. A gestão do governador Jacques Wagner vai até 2014, quando o seu sucessor, da mesma base política, Rui Costa, assume o governo, em 2015. Ainda que dirigentes da FUNCEB E SECULTBA TCA tenham mudado nos diferentes momentos políticos das gestões dos dois governadores, o diretor geral e a diretora artística do TCA se mantêm desde 2007, Moacyr Gramacho e Rose Lima, respectivamente.

Esse novo período da gestão cultural no Estado tem como principais princípios a democratização e a descentralização das ações da Secretaria de Cultura, desse modo, as ações das instituições vinculadas convergiam para esses dois princípios. As gestões da

FUNCEB e do TCA dão continuidade a projetos já existentes no teatro, como a “Série TCA”, “Núcleo de Teatro” (que muda para TCA. Núcleo) e “Sua Nota é um Show” (até 2008), alguns desses projetos passaram por reformulações, que serão vistas mais a diante. Os corpos estáveis tiveram também transformações importantes ao longo dos últimos anos, tanto em termos estéticos quanto em termos de gestão. Essa gestão também inovou em alguns aspectos, sobretudo na perspectiva de tornar o equipamento mais acessível aos criadores e público. Foi criado o projeto “Domingo no TCA” e realizada várias ações de formação e de compartilhamento de saberes e técnicas realizadas pelo Centro Técnico. O programa “NEOJIBA”, vinculado inicialmente à OSBA, também foi importante no acesso de crianças e jovens aos espaços de produção do TCA. O conjunto das ações de democratização do teatro tinha como objetivo modernizar o TCA, tornando-o um equipamento atualizado e capaz de atender a uma maior diversidade de atividades e públicos.

Em 2009, o TCA realizou o Concurso Público Nacional de Anteprojetos Arquitetônicos para Requalificação e Ampliação do Complexo TCA, organizado em parceria com o Departamento da Bahia do Instituto dos Arquitetos do Brasil, que objetivava a

requalificação de todos os espaços do TCA – Sala Principal, Sala do Coro, Concha Acústica, Foyer, Centro Técnico, Vão Livre, Jardim Suspenso e Café-Teatro - e ainda a ampliação do complexo cultural, que passará a contar com o Centro de Referência em Engenharia de Espetáculos, uma Sala Sinfônica, uma sala de cinema e um novo estacionamento, entre outras intervenções (CATÁLOGO NOVO TCA, 2012, p.2)

Foram 40 propostas inscritas de vários estados, avaliadas por comissão formada por cinco arquitetos da Bahia, Pernambuco, São Paulo e Argentina. Cinco propostas foram finalistas e premiadas com prêmios de R\$ 60 mil, R\$ 30 mil, R\$ 20 mil, R\$15 mil e R\$ 10 mil para o primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto colocados, respectivamente. O anteprojeto vencedor foi do escritório Estúdio América, de São Paulo, com coordenação do arquiteto Lucas Fehr, responsável ainda pela elaboração dos projetos complementares, incluindo cenotecnia, acústica, além de instalações hidráulicas, sanitárias e elétricas, entre outros (CATÁLOGO NOVO TCA, 2012).

Em relação à forma de seleção e o conceito envolvido no projeto, o ex-secretário de cultura do Estado à época do concurso, Marcio Meirelles (2007-2010), enfatiza a legitimidade que a seleção pública conferiu e a ampliação do potencial do TCA enquanto equipamento público:

Realizar um concurso público para um projeto importante como a requalificação do TCA traz legitimidade à intenção do Governo de modernizar esse espaço. A notícia do concurso correu o mundo, recebemos inscrições de todo o Brasil(...) A grandiosidade arquitetônica do TCA dificilmente poderá ter concorrentes, e esse não foi o intento, mas sim o de criar um diálogo entre o projeto de Bina Fonyat e a arquitetura contemporânea, reafirmando sua identidade urbana e ampliando seu potencial de serviço público. O Novo TCA, temos certeza, como marco desse momento de mudanças, será mais motivo de orgulho e servirá de inspiração para todos os baianos. (CATÁLOGO NOVO TCA, 2012, p.08).

Além de atender às demandas de requalificação e criação de novos espaços, o projeto deveria cumprir algumas diretrizes fundamentais para garantir o não fechamento pleno do equipamento e preservar a estrutura arquitetônica do projeto original do TCA, de grande valor simbólico para a cidade. Tais diretrizes foram:

Projetar as fases de intervenção de modo que as atividades do complexo nunca sejam totalmente interrompidas; não ferir o aspecto geral do edifício ou as premissas básicas de seu projeto inicial, tanto no que diz respeito a forma quanto à funcionalidade; conceber a proposta dentro dos limites orçamentários estabelecidos; configurar o futuro edifício como um lugar permanente de exposição de seus conteúdos; e, por fim, projetar todo o Complexo de forma que seus espaços funcionem articuladamente, garantindo a continuidade física e funcional entre o novo e o pré-existente. (CATÁLOGO NOVO TCA, 2012, p.07)

Para Albino Rubim, ex-secretário de cultura na gestão seguinte (2011-2014), o Novo TCA inaugura um novo pensamento de complexo cultural na Bahia:

O Novo TCA terá ainda como desafio se transformar no primeiro complexo cultural efetivo desta envergadura a ser implantado na Bahia e em Salvador. O estado e a cidade são sempre afirmados como lugares culturais, mas a carência de espaços e, em especial, de um complexo desta dimensão são notórios. O Novo TCA deve inventar esta nova tradição, tão desejado por todos nós. (CATÁLOGO NOVO TCA, 2012, p.05)

Em dezembro de 2013 foi iniciada a primeira etapa da obra, que durou quase três anos e teve como empreiteira a AXXO Construtora. Essa etapa foi entregue em maio de 2016, tendo requalificado a Concha Acústica em vários aspectos. Do ponto de vista técnico houve a instalação de uma passarela técnica - cobertura sobre o palco que serve de suporte para os equipamentos de sonorização, iluminação, cenografia, projeções e efeitos especiais - e a criação de um espaço para logística e operação de som e luz na

plateia; melhorias no *back stage*<sup>20</sup> com novos cinco camarins, uma sala multiuso destinada a coletivas de imprensa e pequenas reuniões, copa coletiva, sala administrativa, vestiário para funcionários; do ponto de vista do público foram criados novos banheiros, melhorias no bar e ampliação dos camarotes, que atende tanto a um uso institucional como também o público espectador; criação de estacionamento com 340 vagas, divididas num edifício de cinco andares, cuja cobertura abriga uma esplanada com 2.600 m<sup>2</sup>, que funciona como acesso superior à Concha Acústica e também pode ser utilizada para feiras e atividades ao ar livre. A segunda etapa do projeto foi a reforma da Sala do Coro, iniciada em 2017 e finalizada em julho de 2018.

Se o TCA por si só se constitui num complexo cultural de referência para a Bahia e o Brasil, não apenas pela sua moderna arquitetura, mas também pela sua trajetória, o Novo TCA, projeto em curso, qualifica os espaços existentes e amplia significativamente as possibilidades de atuação deste equipamento na cena cultural. Como dito anteriormente, Salvador é uma cidade com poucos complexos culturais que atendam a população em termos de diversidade de espaços e de conteúdos, e o Novo TCA, nesse sentido, tem o objetivo de suprir essa lacuna, diversificando ainda mais a atuação do TCA enquanto principal equipamento cultural do Estado.

## 3.2 A Gestão do TCA

### 3.2.1 A estrutura

Em 2014, o Teatro Castro Alves foi tombado como patrimônio nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), reforçando a relevância do equipamento enquanto monumento arquitetônico e histórico. O TCA não é apenas reconhecido por sua estrutura monumental, mas também pela funcionalidade de seus espaços e excelência das estruturas que atendem aos espetáculos.

O complexo possui uma estrutura que atende tanto à difusão quanto à formação e aperfeiçoamento artísticos. Os espaços que o compõe são: Sala Principal, Concha Acústica, Sala do Coro, Centro Técnico, Vão Livre, Jardim Suspenso, Foyer, além das salas de ensaio e do administrativo.

A Sala Principal, inaugurada em 1967, sempre foi palco de grandes espetáculos, sendo considerada uma das melhores salas do Brasil. Com capacidade para 1.554

---

<sup>20</sup> Termo usualmente utilizado para designar os bastidores de uma ação cultural, refere-se à ação de montagem e organização do espetáculo, show, filme, etc, como também ao espaço onde são realizadas. Então, o backstage de um palco seriam os camarins, salas de apoio, acessos, cabine de operação, etc.

peessoas, numa plateia única em que não há obstáculos para visualização do palco, tem ambiente climatizado e palco com proporções adequadas para grandes apresentações. Sua estrutura cênica contempla palco italiano com boca de cena com largura de 16m e altura de 9m, e fosso apropriado para orquestra com capacidade para 80 músicos. Dispõe de equipamentos de iluminação e mais de 40 varas cênicas, utilizadas tanto para equipamentos quanto para cenários e outros elementos cênicos. Não possui equipamentos de sonorização. Seus bastidores disponibilizam 14 camarins e uma sala de camareira para as produções que pautam no teatro, é comum que os camarins sejam utilizados para ensaios e pequenas oficinas de grupos artísticos.

A Concha Acústica é considerada um dos mais importantes palcos da cidade em termos técnicos e simbólicos. Embora tenha iniciado seu funcionamento em 1959, a Concha Acústica apenas se consolidou como espaço de música em Salvador a partir de 1967, quando todo o complexo passou a funcionar plenamente. Entre 2013 e 2016, a Concha ficou fechada para uma requalificação que custou na ordem de 90 milhões de reais e revitalizou e modernizou o espaço. A Concha Acústica é uma semi-arena ao ar livre, com arquibancadas em cimento, sendo um local descontraído em que é ainda possível consumir bebidas, transitar e conversar durante os espetáculos. Sua capacidade total é de 5.000 pessoas, sendo 4.700 na plateia e 300 nos seis camarotes. O palco é fixo e sobre ele foi instalada a plataforma metálica que contribuiu para melhorar a acústica do espaço e funciona como estrutura para fixação de box struss, equipamentos de iluminação, sonorização, projeção, etc. O espaço não dispõe de equipamentos, sendo necessária a colocação dos mesmos pela produção, que também deve providenciar gerador, mobiliário e equipes de segurança, recepção e ambulância com UTI para eventuais emergências durante os shows.

A Sala do Coro, criada em 1978, é o espaço dedicado às produções locais, principalmente de teatro. Fechada em 2013, em virtude da obra na Concha Acústica, sua reforma foi iniciada em 2017 e concluída em julho de 2018. Antes a Sala era dotada de equipamentos de iluminação, sonorização e palco italiano, com a reforma a sala cênica foi reformulada com a instalação de arquibancada retrátil, havendo a possibilidade de uso do espaço cênico no formato palco italiano, semi arena e arena, conferindo maior versatilidade e mobilidade para os espetáculos e produções. A reforma também modernizou os equipamentos de sonorização, renovação do sistema de climatização, qualificação acústica e cenotécnica e reforma de sanitários, camarins e foyer.

Criado em 1993, o Centro Técnico (CT) é o espaço de produção e apoio às montagens de espetáculos do próprio TCA e a grupos locais que demandem seus serviços. Atua na produção de cenários e figurinos, através de seus ateliês de costura, adereços, carpintaria/serralheria e canteiro, e do empréstimo de cenários, figurinos e adereços por meio dos acervos do Armazém Cenográfico (cenários) e do Guarda Roupas do TCA (figurinos e adereços).

O Vão Livre é uma área de circulação localizada entre os pilares que sustentam a rampa da Sala Principal, o acesso ao prédio da administração do complexo também se dá por essa área. Esse espaço aberto e amplo é por vezes utilizado para realização de pequenos eventos, coquetéis e algumas apresentações artísticas. O Vão Livre também é ponto de encontro e local de convivência das pessoas que circulam pelo complexo.

O Jardim Suspenso é um espaço a céu aberto situado sobre o foyer da Sala Principal, possui vista panorâmica para a Praça do Campo Grande, dispendo aproximadamente do mesmo tamanho do foyer. O acesso a este espaço se dá através de uma rampa que o liga à Sala Principal ou pela escada que o liga ao foyer. O Jardim Suspenso, embora seja pouco utilizado, poder receber exposições, coquetéis, ou até mesmo funcionar como uma ante-sala para o público.

O Foyer é o salão que antecede a entrada da Sala Principal, com 688 m<sup>2</sup>, nele estão instalados sanitários, o bar e um mini-jardim de inverno com a escadaria de acesso ao Jardim Suspenso. Equipado com mobiliários, o foyer não é apenas um local de espera do público, mas também um espaço que abriga exposições, pequenas apresentações, solenidades, lançamento de livros, debates, dentre outras atividades. Nele está instalado o painel “Episódios da História da Bahia”, do artista plástico Carybé, que retrata a fundação da cidade do Salvador.

As duas salas de ensaio, a Sala Cia de Teatro, com 211,86 m<sup>2</sup>, e a Polivalente, com 244, 17m<sup>2</sup>, ambas com capacidade para até 30 pessoas, são disponibilizadas para grupos artísticos para a realização de ensaios, oficinas e atividades relacionadas ao aprimoramento artístico.

### **3.2.2 Políticas e gestão**

O Teatro Castro Alves está vinculado à Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), que compõe a estrutura da Secretaria de Cultura do Estado (SECULTBA), portanto, a FUNCEB e ao TCA cabem à execução de ações e programas que estejam em alinhamento com as diretrizes e princípios estabelecidos pelas políticas públicas da

Secretaria. Desde 2007, na direção do TCA permanecem os mesmos dirigentes, Moacyr Gramacho, como diretor geral, e Rose Lima, como diretora artística. Apesar da continuidade dos diretores, o perfil de gestão do TCA depende e é resultado das diretrizes dos diferentes momentos da política cultural do Estado desde então.

Em 2007, com o diretor teatral Márcio Meirelles como secretário e a pesquisadora Gisele Nussbaumer com diretora geral da FUNCEB, a SECULTBA e suas vinculadas passam a se dedicar ao desenvolvimento de uma política cultural de descentralização e democratização dos recursos, equipamentos e projetos, através da adoção de mecanismos republicanos e mais transparentes. Adotou-se os editais como principal mecanismo de seleção de projetos culturais, acabando com a prática do “apoio de balcão”, e ampliaram-se as consultas públicas à sociedade, como também as licitações para contratação de produtoras para realização dos projetos e eventos próprios da SECULTBA e vinculadas.

Na gestão seguinte, com o pesquisador Albino Rubim à frente da Secretaria, de 2011 a 2014, e a diretora teatral Nehle Franke à frente da FUNCEB, aspectos da gestão anterior foram intensificados e outros agregados. Foram estabelecidas como diretrizes o desenvolvimento de uma cultura cidadã, o fortalecimento da institucionalidade, a organização do campo da cultura, a territorialização, economia e financiamento da cultura e transversalidade da cultura.

Durante essas gestões, o TCA também estabeleceu novas diretrizes, metas e ações que deveriam ser perseguidas no sentido de manter o padrão de excelência do equipamento, mas também de modificar a simbologia que existia em torno dele, conforme enfatiza Rose Lima, diretora artística do complexo:

O Teatro Castro Alves sempre foi conhecido como um lugar ícone na cidade de Salvador, maior teatro da cidade, com três palcos formais, mas tinha também uma simbologia muito grande de teatro de elite. Então a gente teve três metas traçadas de imediato, que deveriam ser implementadas entre 2007 a 2010, justamente o primeiro ano do governo Wagner<sup>21</sup>.

As diretrizes que a diretora se refere são: identidade artística, permeabilidade e formação profissional.

A “identidade artística” está vinculada a “um olhar mais contemporâneo para as atividades desenvolvidas na instituição, cujo destaque sempre foi a qualidade” (LIMA,

---

<sup>21</sup> Rose Lima em entrevista concedida a autora em 25 de outubro de 2017, no Teatro Castro Alves.

2016, p.61), ou seja, a curadoria do TCA busca atrair espetáculos e projetos mais atualizados, menos focados em segmentos tradicionais ou convencionais.

Uma identidade artística do complexo que tivesse identificação real com a linguagem mais contemporânea. A qualidade artística sempre foi uma meta do teatro, independente de tudo, e a ideia também era atrair espetáculos de qualidade com foco na excelência e identidade. Espetáculos que estivessem também dentro do cenário nacional e que muitas vezes não vinham para Salvador<sup>22</sup>.

A segunda diretriz é a “permeabilidade”, traduzida para acessibilidade, com abertura para novos perfis de públicos, transversalidade, novas formas de expressão artísticas e intercâmbios, troca com outras entidades e atores sociais em âmbito local, estadual, nacional e internacional (LIMA, 2016). Esses elementos levaram a uma maior articulação e interação do TCA com outros públicos, instituições e segmentos culturais:

Essa palavra permeabilidade acaba tendo várias conotações. Permeabilidades no sentido de outros públicos permearem o espaço, que outros artistas também possam estar no espaço, não só os consagrados. Com a permeabilidade viria a abertura para a população e aí projetos como “Domingo no TCA”, que teve função fundamental para que a gente realmente pudesse abrir para outro público, e os espetáculos da OSBA e do BTCA com preços populares. Outro artifício utilizado foi aumentar a rotatividade, para que mais produtores e mais peças pudessem rodar pela Sala do Coro, entendendo que aquele espaço é dedicado mais à produção local e que a gente sabe que é muito importante<sup>23</sup>.

A última diretriz é a “formação profissional” no campo artístico, sobretudo para aquelas profissões e práticas que compõem a cadeia produtiva da cultura, a exemplo da cenografia, figurino, iluminação, sonorização, adereços, maquiagem, dentre outros. Esta diretriz está vinculada diretamente à atuação do Centro Técnico, que foi intensificada no que o setor já fazia, ou seja, produção de cenários, figurinos e adereços para espetáculos, e ampliada no que diz respeito ao compartilhamento de experiências e realização de ações formativas.

A formação profissional, no sentido do fazer das artes, na qualificação de profissionais e requalificação também do Centro Técnico do TCA. Ele é um espaço onde você pode fazer cenário, fazer figurino, mas mais que isso, a pretensão foi transformá-lo num Centro de Referência de Engenharia do Espetáculo e compartilhar aquilo que é feito ali. Uma coisa é o CT fazer algo, ir para o palco e pronto. Outra é filmar, fotografar, pegar o projeto de como faz e compartilhar com o mundo, não só com os técnicos daqui, mas muito mais. Então tudo isso entra

<sup>22</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>23</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

nessa meta da formação profissional, certo? É compartilhamento de saberes, é não querer que fique ali, cada um dentro da sua caixa<sup>24</sup>.

A partir dessas diretrizes o TCA pautou sua atuação desde 2007, as mesmas se mantêm como norteadoras da gestão do equipamento até hoje, ainda que as ações tenham acontecido em proporções diferentes a cada gestão e a cada momento dos governos, já que dependem de políticas, recursos e estrutura administrativa, conforme a diretora artística sinaliza:

Então essas foram as metas criadas desde o início e tentamos seguir até hoje. No primeiro momento você cria metas, cria horizontes, mas você também cai numa outra questão, que são os tempos do próprio Estado, os tempos das verbas. Então, apesar de estarmos aqui há dez anos, a gente continua perseguindo a permeabilidade, a formação profissional e a identidade artística<sup>25</sup>.

Percebe-se que os primeiros anos de gestão da SECULTBA, de 2007 a 2010, foram mais pujantes em termos de investimento e quantidade de projetos. A pesquisadora e ex-diretora da FUNCEB à época, Gisele Nussbaumer, avalia esse período como um momento de abertura e autonomia da pasta da cultura que refletiu diretamente nas ações do TCA:

Nos primeiros anos de Jaques Wagner como governador a cultura passou por muitos avanços, desde a criação de uma Secretaria de Cultura autônoma ao fortalecimento de suas entidades vinculadas e equipamentos culturais, incluindo o TCA. Houve nesse período uma mudança na lógica de gestão e uma abertura do TCA em diversos sentidos, resultado de um planejamento dos seus gestores que previa a inserção do teatro no circuito nacional de grandes espetáculos, através de articulações diversas; a criação do projeto “Domingo no TCA” a R\$ 1,00, com o objetivo de democratizar o acesso a sua Sala Principal; a reformulação “Núcleo TCA”, que passou a possibilitar o financiamento de uma montagem teatral selecionada através de edital público (Edital TCA.Núcleo) e não através de convite; e o projeto do Novo TCA, que prevê a recuperação dos espaços do complexo, com início pela reforma da Concha Acústica<sup>26</sup>.

Na figura a seguir é possível identificar a relação entre as diretrizes estabelecidas, as metas e as ações que foram iniciadas em 2007 pela gestão do TCA.

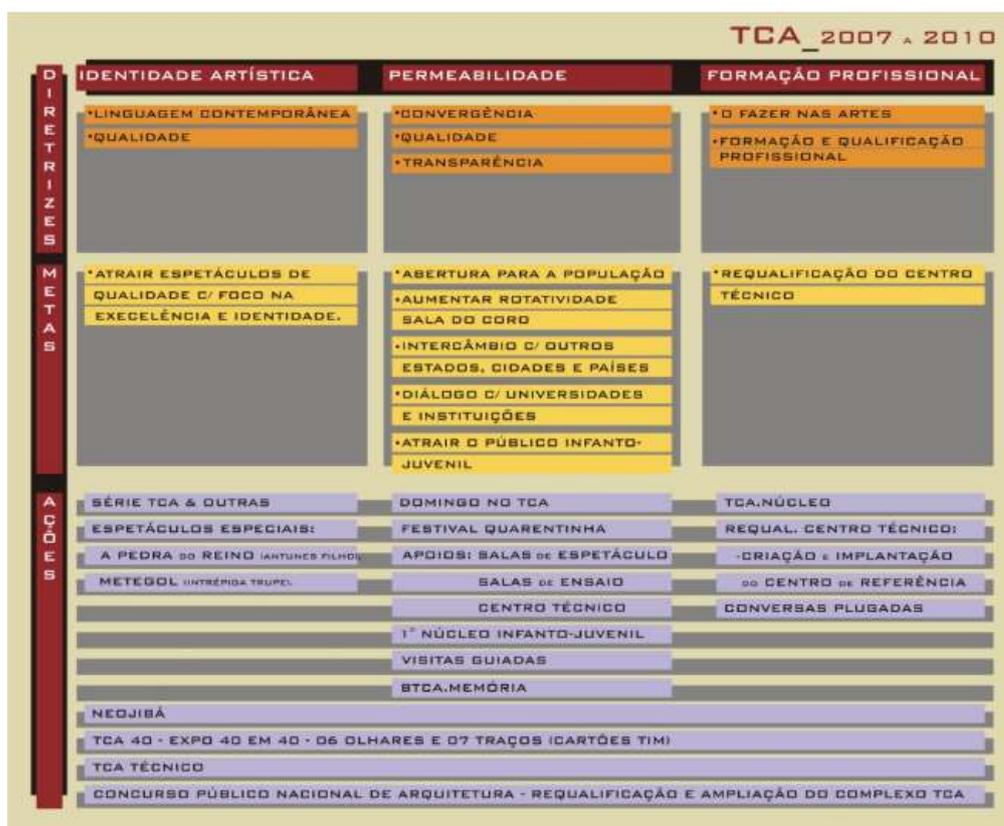
---

<sup>24</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>25</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>26</sup> Entrevista concedida a autora por e-mail em 11 de maio de 2018.

**Figura 02 – Diretrizes, Metas e Ações do TCA**



Fonte: LIMA, 2016.

Algumas ações iniciadas em 2007 continuam a ser realizadas pelo TCA, dentre elas o “Domingo no TCA”, projeto que permite acesso ao público a espetáculos na Sala Principal, que pode ser considerado como um marco das mudanças ocorridas na gestão do equipamento. Outro marco é o “Novo TCA”, projeto de requalificação e modernização física do complexo iniciado em 2009, com o concurso para seleção do anteprojeto arquitetônico.

Ao analisar as ações realizadas em sua gestão, no período de 2011 a 2014, a diretora teatral e ex-diretora da FUNCEB, Nehle Franke, afirma que a ideia era dar continuidade a ações importantes e avançar em alguns aspectos como na gestão dos corpos estáveis. Mas a diretora acredita que a gestão do equipamento poderia ter avançado mais:

A ideia era dar continuidade e não deixar morrer. Tentar dar apoio a essas ações que a gente achava que estavam mais no espírito da nossa política. Acho que uma coisa importante foi o processo da publicização da OSBA, que foi um processo difícil de avaliar, se era o caminho certo. Acho que faltou tempo de pensar coisas mais ousadas

ou coisas mais radicais, no sentido positivo, na ideia de uma política de esquerda, de abrir, de democratizar, de compartilhar<sup>27</sup>.

Alguns projetos não têm acontecido desde 2015, como a “Série TCA”, que trazia espetáculos internacionais para Salvador, e o “TCA. Núcleo”, que em formato de edital realizava uma montagem de espetáculo teatral anual e várias ações de formação ao longo do processo. Vale ressaltar que a “Série TCA” e o “TCA.Núcleo” são anteriores às gestões de Moacyr Gramacho e Rose Lima, mas foram reformuladas à luz das novas políticas. Outros projetos, como o “Ver da Coxia” e “Conversas Plugadas”, que tinham como objetivo a troca de experiências, voltados principalmente para a classe artística e cultural, aconteciam esporadicamente, e tiveram suas realizações afetadas pela descontinuidade da “Série TCA”, já que muitas vezes os profissionais envolvidos nos espetáculos internacionais participavam dos debates. Nesse aspecto, a ex-diretora da FUNCEB, Gisele Nussbaumer, avalia que a suspensão dos projetos do TCA contribuiu para torná-lo mais um equipamento de pauta e menos acessível para a população:

Nos últimos anos o que vemos é uma tentativa de resistência, com o “Domingo no TCA”, sobretudo, pois os contingenciamentos atingem justamente as iniciativas e projetos mais democráticos. Nesse contexto, com menos projetos próprios, o TCA vai se tornando um teatro de pauta, com ingressos mais caros, um equipamento público menos acessível à população<sup>28</sup>.

Nehle Franke, na mesma direção, também registra que a descontinuidade por questões administrativas e financeiras contribuiu para o retrocesso das políticas, uma vez que não se propõe outras alternativas em substituição às ações e projetos suspensos:

Até 2014, isso tudo estava andando. Não só houve descontinuidade desses projetos do TCA, como de muitos projetos da FUNCEB. Pelo que me consta, não há o “Quarta que Dança”, não tem os “Salões Regionais”, projetos muito mais tradicionais. Eu acho que descontinuidade é um problema muito grave, por que esses projetos nasceram em grande parte de uma demanda da sociedade, da cena artística local. [...] Não acho que alguém decidiu isso porque não estava achando legal, acho que acabou por uma questão contextual. Descontinuidade por descontinuidade, porque não se tem mais como se realizar, é péssimo, isso porque não se coloca nada mais avançado. Descontinuar por que não deu mais é triste, não ajuda ninguém e não se avança. Eu acho que retrocede<sup>29</sup>.

Em termos de vinculação institucional, como vimos em seu histórico, o TCA foi criado como uma autarquia vinculada à Secretaria de Educação e Cultura, em 1967

<sup>27</sup> Nehle Franke em entrevista concedida a autora em 26 de março de 2018, em Salvador.

<sup>28</sup> Gisele Nussbaumer em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>29</sup> Nehle Franke em entrevista mencionada anteriormente.

permanecendo nessa condição até 1972, quando foi incorporado à FUNCEB. Em 1987, passou a ser novamente um órgão em regime especial, vinculado à recém-criada Secretaria de Cultura, retornando definitivamente à FUNCEB em 1991. É, portanto, um equipamento que possui uma estrutura administrativa robusta, tendo nascido como uma fundação pública, e que vem se tornando mais complexa à medida que novas funções e organismos são agregados à sua estrutura, a exemplo de seus corpos estáveis, BTCA e OSBA, e dos espaços Sala do Coro e Centro Técnico.

O TCA goza de autonomia no que tange ao orçamento, tendo liberdade para decidir sobre alocação de seus recursos sem prescindir de autorização do dirigente da FUNCEB. No entanto, há grande dependência no que diz respeito aos aspectos administrativos (processuais), jurídicos e financeiros, que são obrigados a tramitar através da Fundação. Ou seja, embora o equipamento possa delegar a fonte orçamentária e o valor a ser gasto em suas ações, sua execução, no que diz respeito a processos de compras e contratações, por exemplo, dependem da FUNCEB (LIMA, 2016). Tal vinculação e dependência contribuem para a morosidade na tramitação dos processos do complexo, aspecto pontuado pela ex-diretora Nehle Franke ao refletir sobre a atuação da FUNCEB e do TCA durante sua gestão:

Acho que caímos no mesmo problema: fomos atropelados nesses quatro anos pelos problemas reais. Essa situação administrativa do TCA, que faz parte da FUNCEB, não resolve. É problemático o TCA em termos de demanda, em termos de financiamento, é quase maior do que a FUNCEB. Então não adianta a FUNCEB ser a instituição “mãe” de um equipamento que tem o tamanho, a necessidade e a potencialidade também de ser uma instituição própria<sup>30</sup>.

A autonomia administrativa é uma questão que tem sido colocada pelos gestores do equipamento como ponto a ser repensado pela gestão, sobretudo com o avanço do projeto de requalificação do complexo e a futura implementação total do Novo TCA, quando haverá maior demanda administrativa em virtude de projetos e ações a serem desenvolvidas pelo o equipamento com seus novos espaços. Tal constatação também foi publicizada no relatório de gestão da FUNCEB de 2011 a 2014:

Ao lado dos necessários avanços em termos de estrutura de pessoal, modernização administrativa e outros aspectos mencionados ao longo deste relatório, comuns a toda a FUNCEB, uma futura gestão deverá, além da conclusão das obras, investir na elaboração de uma proposta de autonomia de gestão para o TCA, transformando-o numa instituição própria, não mais vinculada à FUNCEB, para possibilitar a efetiva implementação do projeto Novo TCA em toda a sua dimensão.

---

<sup>30</sup>

Nehle Franke em entrevista mencionada anteriormente.

Já hoje sobrecarregando a estrutura jurídico-administrativa da instituição-mãe, pelas inúmeras demandas de um equipamento cultural num processo de ampliação, dinamização e diversificação de sua atuação, considera-se esta alteração estrutural fundamental para que o TCA possa seguir funcionando a serviço de uma política pública em sintonia com as diretrizes da SECULTBA e que possa colaborar no fortalecimento do Sistema Estadual de Cultura e no trabalho para a valorização das dimensões da cultura na esfera da gestão estadual. (FUNCEB, 2014, p.130)

Corroborando para refletir sobre tal demanda a criação de um Grupo de Trabalho (GT) em abril de 2017, envolvendo várias secretarias do Estado, com o objetivo de debater possibilidades de novos modelos para a gestão administrativa do TCA. O grupo se reuniu durante um ano e o resultado foi a elaboração de um relatório com diagnósticos e proposições de modelos. Como podemos observar no parágrafo que segue, foram muitos os problemas identificados no referido relatório:

No tópico 2.2 foram analisados os problemas vivenciados pelo TCA, principalmente no tocante a morosidade e informalidade dos seus processos; as dificuldades na gestão do seu pessoal, ante a defasagem do quadro em que pese o crescimento da demanda, além da rotatividade e precariedade da remuneração; ausência de autonomia administrativa; escassez de recursos para as atividades finalísticas; e desatualização e lacunas da legislação. (RELATÓRIO DO GT, 2018, p.03, não publicado)

Em verdade, os problemas sinalizados não atingem apenas o TCA, mas a própria FUNCEB e a SECULTBA de um modo geral, sobretudo no que diz respeito à escassez de recursos para atividades finalísticas e a defasagem, rotatividade e precariedade da remuneração de seu pessoal.

Como possibilidades de modelos de gestão para o TCA foram indicadas pelo GT as seguintes alternativas: a permanência do TCA na estrutura da FUNCEB, opção que prescinde do cumprimento de algumas ações que melhorem a gestão do TCA; a transferência para a estrutura direta da SECULTBA; a constituição de uma Fundação Pública, opção reivindicada pela gestão atual do TCA; a publicização dos serviços; a contratação via Parceria Público Privada; e a celebração de parcerias reguladas pela Lei nº13.019/14 – Marco Regulatório das Organizações Cívicas (RELATÓRIO DO GT, 2018, p.03, não publicado).

O relatório não é conclusivo, pois não se posiciona quanto à melhor opção de modelo de gestão para o TCA, mas é fundamental enquanto suporte para provocar um maior debate e reflexão no próprio Governo do Estado acerca da gestão de seus equipamentos culturais, tema pouco debatido e que merece destaque, haja vista a

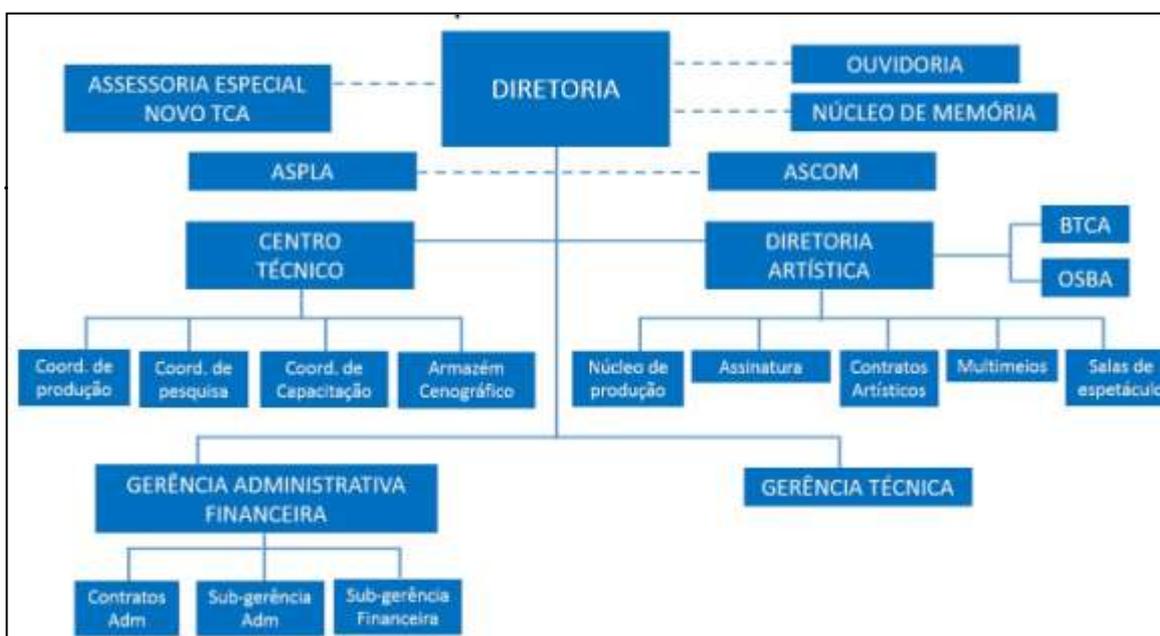
capacidade de atuação e potencial desses equipamentos na execução de políticas públicas para a cultura.

Ainda no que diz respeito ao formato autônomo para gestão do TCA, a ex-diretora da FUNCEB, Nehle Franke, sugere a constituição de uma instituição que abarque não apenas o TCA, mas também os demais equipamentos culturais vinculados ao governo Estadual, que atualmente são geridos por diretoria específica da SECULTBA.

Acho que valeria se pensar em uma estrutura autônoma e deveria assumir outras responsabilidades, por exemplo, na gestão de outros espaços, de o TCA ser uma cabeça de chave, de rede. Não seria o TCA sozinho, mas incluindo os outros espaços culturais do Estado e o TCA enquanto um grande depósito de informações e conhecimento, gerindo o teatro e os outros espaços<sup>31</sup>.

Apesar dos avanços das discussões sobre a estrutura administrativa do TCA, a formatação da gestão atual do equipamento não sofreu grandes alterações de 2007 até o presente, quando alguns setores, como a diretoria artística e a coordenação do Centro Técnico, ganharam o status de diretoria, considerando a relevância desses setores para as novas diretrizes que se propunham. Nesse sentido, o organograma do TCA está disposto da seguinte forma:

**Figura 03 - Organograma TCA – 2007/2014**



Fonte : LIMA, 2016

<sup>31</sup> Nehle Franke em entrevista mencionada anteriormente.

As assessorias estão diretamente ligadas à Diretoria Geral e tratam de temas específicos: a Assessoria Especial do Novo TCA cuida dos processos e acompanhamentos referentes ao projeto de requalificação do complexo, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) é responsável pela comunicação e divulgação dos projetos e programação e a Assessoria de Planejamento (ASPLA) pelo acompanhamento do orçamento do TCA. Além dessas, também está vinculada a Diretoria Geral a Ouvidoria, setor responsável por receber queixas e sugestões dos cidadãos sobre o TCA, atuando em alinhamento com a ouvidoria geral do estado. O Núcleo de Memória está temporariamente desativado em virtude da defasagem de funcionários<sup>32</sup>.

A Diretoria Artística é responsável pela curadoria do complexo, cabendo a ela organizar os conteúdos produzidos pelo próprio TCA, como também os que são abrigados pelo espaço. Estão vinculados a essa diretoria os Núcleos de Produção, de Contratos Artísticos e de Multimeios, assim como as salas de espetáculos e corpos estáveis. O setor de Assinatura está desativado em virtude da suspensão da “Série TCA”, já que gerenciava as assinaturas vinculadas ao projeto. O Núcleo de Produção é responsável pelas pautas das salas de ensaio, pelo programa de formação de plateia, que distribui convites das apresentações do BTCA e da OSBA para a rede pública e privada de ensino e instituições culturais, pela produção dos projetos próprios do teatro e organização de visitas guiadas ao complexo (LIMA, 2016); o setor de Contratos Artísticos cuida dos contratos e formulários de pedido de pauta; o de Multimeios é responsável pelo suporte à criação e apresentação de produtos gráficos; e, por fim, as coordenações das salas de espetáculos que se dedicam à organização e funcionamento propriamente dito dos três espaços de apresentação.

Com status de diretoria, o Centro Técnico agrega três coordenações: a de Produção, responsável pela produção da “engenharia do espetáculo nos seus ateliês de costura, adereços, carpintaria e canteiro cenográfico”<sup>33</sup>, que atendem tanto aos corpos estáveis do TCA como também produções culturais locais; a de Qualificação, que é responsável por desenvolver cursos e atividades formativas em engenharia do espetáculo; e a de Pesquisa, responsável por produzir, organizar e disponibilizar conteúdos sobre engenharia do espetáculo. Também está vinculado ao Centro Técnico o Armazém Cenográfico, que disponibiliza seu acervo de cenários e materiais cênicos para as produções culturais locais.

---

<sup>32</sup> Informação dada em reunião realizada com a pesquisado no TCA em 15 de março de 2018.

<sup>33</sup> Informação obtida no site do TCA: <https://goo.gl/cxTyeU>

Por fim, ligadas a Diretoria Geral estão ainda as duas gerências: a Administrativa financeira e a Técnica. A primeira está dividida em três áreas: Contratos Administrativos, Sub-gerência Administrativa e Sub-gerência Financeira, responsáveis pelos processos burocráticos de compras, serviços e contratações envolvidos na rotina do equipamento, assim como com as questões de pessoal. A Gerência Técnica é responsável pela gestão dos equipamentos cênicos e estrutura técnica de todo o complexo.

Atualmente o TCA tem aproximadamente 340 servidores, divididos em: 113 funcionários efetivos/quadro permanente, 34 REDAs, 44 cargos de confiança, 130 terceirizados, 10 funcionários à disposição vindos de outros órgãos e 16 estagiários de nível superior. (LIMA, 2016)

**Tabela 03 - Quadro de pessoal do TCA**

SETORES	PERMANENTE	REDA	ESTAGIÁRIO	CARGO	TERCEIRIZADO	À DISPOSIÇÃO	TOTAL
Almoxarifado	1						1
Arrecadação	1			2	1		4
ASPLA				1			1
Diretoria Artística				2			2
ASCOM	1		2	1		1	5
Arquitetura			2	2			4
Centro Técnico	4		3	6	3	1	17
Compras	2						2
Concha Acústica	2			1			3
Doc. E Pesquisa	1		1	1	1		4
Gabinete				5			5
Gerência Técnica	7			3	1	2	13
Ger. Adm e Finac.	2		2	2			6
Informática				1		2	3
Multimeios	3		1	2			6
Novo TCA				2			2
Núc. de Produção			2	1			3
Ouvidoria	1						1
Protocolo	2						2
Sala do Coro				1			1
Sala Principal				1	13		14
Setor Pessoal				1		1	2
Sub. Administrativa	1			1	7		9
Subgerfin	3			1			4
BTCA - Balé	30	12	1	2		1	46
Transporte	1			2		1	4
OSBA	51	17	2	3		1	74
Seg. Patrimonial					52		52
Manutenção					19		19
Transporte					6		6
Limpeza					27		27
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>130</b>	<b>10</b>	<b>342</b>

Observações: 1 - 02 funcionários em processo de aposentaria compulsórios.  
2 - Cargos Comissionados: DAÍ 6 - 6 | DAÍ 5 - 16 | DAS 3 - 6 | DAS 2D - 1 | DAS 2C - 2 | DAS 2B - 1

Fonte: Lima, 2016.

Analisando brevemente o quadro de funcionários, observamos que dos 113 funcionários efetivos, 30 atuam no BTC A e 51 na OSBA, o que quer dizer mais de 70% do pessoal concursado<sup>34</sup> está nos corpos estáveis, enquanto 30 % estão distribuídos nos demais setores. Em relação aos REDAs, também há concentração de pessoal nos corpos estáveis, aproximadamente 85% do total, ficando os demais 15% para os outros setores. Os cargos comissionados estão mais distribuídos entre os setores administrativos e técnicos, e dão conta da rotina de funcionamento do TCA. Entretanto metade dos cargos estão concentrados nos símbolos DAÍ 6 e DAÍ 5, que são os mais baixos do Estado, em termos de remuneração, seus salários base<sup>35</sup> são de R\$ 788,06 e R\$ 872,51 brutos, respectivamente. Por fim, o maior número de funcionários é terceirizado e suas funções estão concentradas nas atividades de suporte: limpeza, vigilância, manutenção e transporte. Percebe-se, portanto, que é um quadro de servidores bastante limitado em termos de remuneração e de quantidade e diversidade de funções relacionadas a organização e gestão da cultura.

Em termos de orçamento, além dos recursos do Governo do Estado, o TCA possui também arrecadação própria oriunda da locação de pauta de seus espaços, assim como do arrendamento do estacionamento, do bar da concha e do restaurante. Os valores arrecadados são depositados em conta específica da FUNCEB/TCA e utilizados para ações finalísticas, ou seja, projetos, contratações de artistas, e para despesas de custeio como serviços de manutenção, contratações de empresas, compra de material, etc. Como o TCA possui autonomia orçamentária, o gerenciamento dos recursos é feito diretamente pela Assessoria de Planejamento, com deliberação da Diretoria do TCA, conforme sinaliza Rose Lima:

No campo orçamentário, o TCA detém uma fonte de arrecadação de recursos próprios (atualmente é a Fonte 213) alimentada por meio da locação das pautas da Sala Principal, Sala do Coro, Concha e Vão Livre, que é aplicada integralmente nas suas atividades, sendo disposta de forma autônoma.[...]Assim, a descentralização dos recursos utilizados para realização das atividades é feita pela Assessoria de Planejamento do TCA (ASPLA) e aprovada pelo Diretor do TCA, mas os atos públicos, contratações e autorizações de pagamento precisam da autorização da Fundação para ganhar validade legal. (LIMA, 2017, p.69)

---

<sup>34</sup> Os músicos e bailarinos são os únicos funcionários do quadro permanente que foram selecionados mediante concurso público.

<sup>35</sup> O salário do cargo comissionado é formado por salário base acrescidos de gratificação, cujo valor corresponde a um percentual aplicado tendo o valor salário base como referencial.

No que diz respeito ao orçamento total destinado ao TCA, como sinalizado por Lima em sua dissertação, o teatro executa “anualmente um orçamento total de aproximadamente R\$ 20.000.000,00” (2016, p.68). Até 2014, percebemos que mesmo com verbas contingenciadas e recursos reduzidos, importantes projetos do Estado desenvolvidos pela SECULTBA, FUNCEB e TCA conseguiam ser realizados. Entretanto, a partir de 2015, os cortes foram mais severos, resultando na já citada suspensão de importantes projetos como “Quarta que Dança”, “Salões de Artes Regionais”, da FUNCEB, “Núcleo.TCA” e a “Série TCA”, projetos próprios do TCA.

O quadro a seguir apresenta uma análise comparativa da gestão do TCA no período de 2007 a 2014, apresentando pontos a serem “superados”, resolvidos pela gestão pública. Este quadro foi elaborado pelo próprio equipamento.

**Tabela 04 – Síntese da Gestão do TCA de 2007 a 2014**

SETOR/TEMA	ANTES 2007	ATUAL (2014)	DESAFIOS A SUPERAR
<b>GESTÃO</b>	Centralizada	Descentralizada e mais participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimento da comunicação interna;</li> <li>Aprimoramento dos mecanismos de acompanhamento e avaliação;</li> </ul>
<b>RELAÇÃO COM A FUNCEB</b>	Pautada pelo controle	Pautada pela parceria	
<b>RELAÇÃO COM O PÚBLICO</b>	Aura de inacessibilidade e elitismo	Imagem de acessibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforço das ações de contato com seus diversos públicos de interesse, sobretudo os relacionados ao NOVO TCA;</li> </ul>
<b>ESTRUTURA FÍSICA</b>	Necessitando de atenção emergencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atenção emergencial oferecida;</li> <li>Projeto de ampliação e requalificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar o departamento de SUPORTE OPERACIONAL para cuidar diretamente das ações relacionadas à manutenção do equipamento, inclusive o acompanhamento do contrato de manutenção predial em vigor;</li> </ul>
<b>DIRETORIA ARTÍSTICA</b>	Espaço receptor de espetáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Setor ativo (captação de pautas e criação de projetos);</li> <li>Perfil curatorial;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estruturar seu organograma e fortalecer suas equipes, começando pela criação da COORDENAÇÃO DE PROGRAMAÇÃO;</li> </ul>
<b>PROJETOS PRÓPRIOS</b>	Bem sucedidos, porém poucos	Antigos foram revistos e novos foram criados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar os projetos existentes, buscando formas de desenvolvê-los;</li> <li>Criar e implementar novos projetos e programas (Ex: mediação cultural, acessibilidade a públicos especiais, etc.);</li> <li>Trabalhar a questão da acessibilidade de públicos com necessidades especiais;</li> </ul>
<b>CENTRO TÉCNICO</b>	Pouco relevante para a administração	Convertido no embrião do Centro de Referência do Espetáculo (CREE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalização do CREE;</li> <li>Concluir a construção de suas novas dependências dentro do escopo do projeto NOVO TCA;</li> <li>Analisar alternativas de gestão para o setor (Ex: publicização)</li> </ul>
<b>BTCA</b>	Prestigiado artisticamente, mas graves problemas de pessoal	Artisticamente feito, mas ainda com problemas de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir a estratégia de gestão para o corpo artístico (concurso ou publicização);</li> </ul>

<b>OSBA</b>	Necessitando de prestígio + graves problemas de pessoal	Artisticamente com mais prestígio, mas ainda com problemas de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir o processo de publicização em curso;</li> <li>• Criar estruturas para o acompanhamento e fiscalização do contrato de gestão;</li> </ul>
<b>GERÊNCIA TÉCNICA</b>	Setor com fragilidades	Setor com fragilidades e sendo mais demandado que antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar alternativas de gestão para o setor (Ex: contrato de serviço)</li> </ul>
<b>NOVO TCA</b>	Inexistente	Execução em curso, com a conclusão da primeira etapa realizada em maio de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer a GOVERNANÇA do projeto;</li> <li>• Paralelamente à intervenção física, pensar na GESTÃO do novo equipamento;</li> <li>• Fortalecer a relação com os PÚBLICOS DE INTERESSE do projeto;</li> </ul>
<b>ADM</b>	Setor com fragilidades	Setor com fragilidades e sendo mais demandado que antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturar o organograma do Complexo;</li> <li>• Desmembrar a GERAD em duas: uma gerência financeira e outra gerência administrativa;</li> </ul>

Fonte: Lima, 2016.

Os problemas mais recorrentes identificados pelos gestores do TCA dizem respeito ao quadro de pessoal e ao estudo de novas formas de contratação de equipe. Alguns desafios dispostos no quadro acima já foram concretizados, a exemplo da publicização da OSBA, que aconteceu em abril de 2017, a partir da qual a gestão da Orquestra passou a ser realizada pela Associação de Amigos do TCA (ATCA), organização social criada por iniciativa de pessoas da cultura para contribuir com a gestão do teatro. Ainda que haja muitos aspectos a realizar, o quadro em questão sinaliza o constante exercício de repensar a gestão do complexo por parte de seus dirigentes na busca pela manutenção de seu padrão de excelência.

### 3.2.3 Programação e os projetos próprios

A programação do TCA é montada, normalmente, a partir da locação de pautas para produtores e artistas, dos projetos próprios desenvolvidos pelo teatro e das atividades de seus corpos estáveis, OSBA e BTCA, e residente, NEOJIBA.

No que diz respeito à locação de pautas, a diretora artística<sup>36</sup> esclarece que são priorizadas as atividades artísticas e culturais, não sendo realizadas atividades de outras naturezas, como formaturas, seminários, congressos, reuniões e afins. Entretanto, é admitida a realização de ações artísticas vinculadas a eventos corporativos ou institucionais. Como política interna de ocupação das pautas, os finais de semana são prioritariamente destinados para eventos culturais que dependem de público espontâneo, que vendem ingressos na bilheteria. Eventos com público garantido ou fechados para convidados ficam concentrados de segunda a quinta.

<sup>36</sup>

Rose Lima em entrevista concedida a autora em 20 de abril de 2018, no TCA.

A definição da pauta considera a composição da programação do complexo como um todo, as atrações não são definidas isoladamente, por espaço. Busca-se atender como critério fundamental a diversidade de linguagens nos espaços, que são múltiplos e podem acolher diversas possibilidades de atividades. Outros critérios adotados são a qualidade artística, a adequação das especificidades técnicas do espetáculo aos espaços e a dimensão da ação, ou seja, se a atividade é capaz de atrair público de acordo com a capacidade disponível, o que é analisado pela diretoria artística comparando a estimativa de público com a lotação do espaço. Segundo Rose Lima, o teatro absorve a maioria das solicitações de pauta que chegam e sinaliza outros aspectos que interferem na composição da programação do complexo:

Em Salvador, apesar de ser uma cidade de três milhões de habitantes, há uma limitação de poder aquisitivo. Então a gente vê que são raros os espetáculos que conseguem fazer uma temporada de três dias, a não ser artistas como Chico Buarque ou outros que têm impacto mundial. Os espetáculos fazem entre uma ou duas apresentações no máximo. Tem uma questão de competitividade também, não dá para você marcar Ana Carolina num dia e Zélia Duncan no outro porque elas têm o poder de atração do mesmo público, e se você colocar as duas muito perto, de uma semana para outra, uma das duas vai “bicar”, porque não vai ter público que pague as duas. Então tentamos fazer de uma forma que não haja competição. É um público de teatro num dia, de música no outro, de dança “noutro”. A gente vai fazendo a composição<sup>37</sup>.

O papel da curadoria nesse contexto é fundamental, na mediação entre o produtor, o público e as diretrizes e objetivos do TCA, equilibrando os interesses desses três agentes. A diretora artística também reflete sobre o volume de ocupação de pautas do TCA e pondera que o ideal seria que o complexo tivesse mais capacidade e recursos para programações próprias:

Realmente no Teatro Castro Alves 70% da programação é locação de pauta, não temos verbas para compra de espetáculos. Em outros países, pelo o que eu tenho conhecimento, tem teatros públicos que conseguem ter essa verba. Você vê o SESC, que é outra história, muitas vezes a verba que tem para o SESC- SP é maior, muito maior do que a Secretaria de Cultura daqui. Então, claro que a gente tem a consciência de que poderia e deveria fazer muito mais, mas a gente também tem uma realidade local<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Rose Lima em entrevista concedida a autora em 20 de abril de 2018, no TCA.

<sup>38</sup> Rose Lima em entrevista concedida a autora 20 de outubro de 2017, no TCA.

A limitação orçamentária seria o grande impeditivo para o desenvolvimento de mais projetos próprios pelo TCA, e tem sido a principal razão da descontinuidade de alguns projetos, considerados determinantes para a identidade do complexo.

A “Série TCA” é um projeto que acontecia desde 1996, na Sala Principal, com o objetivo de conectar o teatro com a produção cultural internacional. Até 2006, na sua programação havia uma predominância da música erudita e de espetáculos de dança mais tradicionais, como balé. Em 2007, a direção artística do TCA, a partir das diretrizes estabelecidas, buscou tornar a programação mais diversa e contemporânea, contemplando espetáculos de dança, música erudita, clássica, jazz, circo novo e teatro. Conforme explica Rose Lima:

A Série TCA era muito identificava com orquestras, com balés. Aquela coisa mais pomposa. Então a partir de 2007, a ideia era realmente trazer uma contemporaneidade para cena, a gente foi buscar espetáculos e artistas que estavam circulando também pelo Brasil, porque a gente sabe que a gente não teria muita verba para bancar o espetáculo. Mas a gente foi buscar conexão, então nessa conexão a gente conseguiu trazer Esperanza Spalding, Sharon Jones, Jon Malconvitch (peça). E também diversificar um pouco, não ficar só nos espetáculos de balé e nos espetáculos de orquestra ir um pouco além, então conseguimos trazer essa diversidade de linguagens e tal. Porque a gente sabe qual a importância da cena, estamos numa cidade em que não temos produtores com “cash” para poder bancar espetáculos internacionais. Então a Série TCA era a possibilidade que se tinha de fazer circulação desses espetáculos em Salvador<sup>39</sup>.

O projeto tinha um sistema de assinaturas, que consistia na venda dos ingressos de cada temporada de uma só vez ao público, que se tornava “assinante da Série”. Os assinantes tinham desconto e ganhavam uma cadeira cativa durante a realização do projeto. Segundo Lima (2016, p.94), entre 2007 e 2014 foram investidos anualmente R\$ 700.000,00 na realização do projeto.

O “TCA.Núcleo”, criado em 1995, tinha como objetivo montar espetáculos de grandes textos da dramaturgia universal, a partir de convites do TCA aos diretores mais consagrados da cena local e da montagem de elenco com atores selecionados através de audição, sendo a produção e a ficha técnica definidas pelo diretor. A partir de 2007, o projeto passou a funcionar como edital, e as propostas eram apresentadas pelo diretor e produtor executivo e selecionadas por comissão mista. Manteve-se a escolha de atores por audição, mas a equipe técnica era formada a partir de oficinas desenvolvidas no Centro Técnico do TCA, voltadas para a engenharia do espetáculo (cenotecnia, figurino,

---

<sup>39</sup>

Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

etc). Essa mudança foi fundamental para tornar o processo de escolha da equipe transparente e democrático, além de ampliar as possibilidades de propostas, que não ficariam mais restritas apenas ao olhar do diretor do TCA. As duas últimas edições do “TCA.Núcleo” foram realizadas num formato diferente, não tão centradas na montagem de um espetáculo. As propostas deveriam ser de grupos que tivessem trajetória mínima de três anos e três espetáculos montados, e que contemplassem o intercâmbio com outro grupo do Nordeste durante o período de residência no TCA. Este formato estimulou que grupos de outras cidades do estado participassem do edital, tendo sido selecionados os grupos Núcleo Afro-Brasileiro de Teatro de Alagoinhas – NATA e o Teatro Popular de Ilhéus – TPI em 2013 e 2014, respectivamente. Os grupos receberam R\$ 300.000,00 cada, em formato de prêmio para custear o projeto. Há a expectativa do retorno desse projeto com a reabertura da Sala do Coro.

Atualmente, o TCA mantém os projetos “Domingo no TCA” e “Conversas Plugadas”, além de iniciativas como o “Janela Baiana” e o “Concha Negra”, desenvolvidas em alinhamento com a SECULTBA.

O “Domingo no TCA” é o projeto mais emblemático da gestão. De acordo com o depoimento do diretor geral do TCA, Moacyr Gramacho, o “Domingo no TCA” é uma das iniciativas que quebrou paradigmas sobre o espaço:

Durante todo esse tempo fizemos alguns programas com a função de sacudir a máquina, o “Domingo No TCA” nasceu por isso, estávamos sem dinheiro, sem orçamento, e tudo isso foi pensado conjuntamente com a equipe que está aqui, pensamos em abrir a casa, fazer as classes C e D frequentarem o teatro e foi uma grande revolução. No início, ninguém queria, até o governo dizia que não daria certo. Se não me engano, o primeiro espetáculo do “Domingo no TCA” foi o Balé do Teatro Castro Alves e foi emocionante, ia dar trabalho fazer com que a população do estado, não só de Salvador, visse esse complexo de outra forma. [...] Ações como o “Conversas Plugadas” e o “Domingo no TCA” foram criadas com a função de sinalizar o que esse equipamento poderia oferecer e a resposta foi fascinante e aí começou a ser tecida essa ideia da reforma e requalificação de todo o espaço<sup>40</sup>.

O projeto acontece há 11 anos, no mesmo formato, com uma edição por mês, aos domingos, às 11h da manhã, com ingressos a R\$ 1,00 (inteira) e R\$ 0,50 (meia). Os ingressos são vendidos individualmente na hora dos espetáculos e o acesso é imediato à Sala Principal, evitando assim a ação dos cambistas. Em relação à contratação dos espetáculos, paga-se um cachê médio de R\$ 13.500,00 e a produção deve arcar com os

---

<sup>40</sup> Moacyr Gramacho em entrevista concedida ao projeto Produção Cultural na Bahia, disponível em <<https://goo.gl/rFcKkA>>

custos de montagem (aluguel de som, técnicos, etc). De acordo com Lima (2016, p.104), o valor anual investido em 2013, 2014 e 2015 foi de R\$ 163.500,00, R\$ 200.620,00, R\$ 180.436,00, respectivamente, o que representa valores relativamente baixos para um projeto de tamanha importância, principalmente se comparado ao investimento anual da “Série TCA”.

Das 12 edições anuais do Domingo no TCA, seis são realizadas pelos corpos estáveis e as outras são com atrações externas, a partir de convite do TCA. A adoção desse formato, segundo a diretora artística, justifica-se pelo fato de o projeto ter poucos recursos para se transformar numa chamada pública, como também pela programação ser montada como “pauta de oportunidade”, ou seja, buscando observar na cena atual o que pode ser abrigado no projeto:

Por exemplo, a gente não faz lançamento, a gente sempre procura trazer espetáculos que estejam no desejo. Não adianta colocarmos um espetáculo com um super artista, se as pessoas que vão assistir não estiverem no desejo de ver aquele espetáculo<sup>41</sup>.

Embora a “pauta de oportunidade” seja a estratégia adotada para escolha da programação do “Domingo no TCA”, havia certa expectativa de que o projeto tornar-se um programa e que tivesse algum mecanismo de seleção pública de suas propostas. De acordo com depoimento, em 2013, de Moacyr Gramacho: “a gente pretende fazer um chamamento público para que, na medida em que ele vire um programa, todos tenham acesso.”<sup>42</sup> O ex-secretário Albino Rubim também reforça o desejo que havia em ampliar o projeto e destaca seu caráter popular:

O “Domingo no TCA”, que era super importante, mantivemos, queria até fazer com que fosse mais de uma vez por mês, mas não teve recurso para fazer isso porque é subsidiado, o que se arrecada com R\$ 1,00 não mantém o projeto. Mas é um projeto importante de popularização da Sala, muitas vezes fui a vários desses dias e tinha pessoas que nunca tinham ido a um teatro. Porque o teatro tem aquela estrutura muito requintada, imponente, as pessoas têm medo e não têm costume. O “Domingo no TCA” quebrava muito isso, eram atrações bem interessantes. Eu lembro que fui a vários domingos, teve um show de Carlinhos Brown que foi sensacional e era um público que não frequentava cotidianamente o teatro<sup>43</sup>.

O projeto “Conversas Plugadas”, também criado em 2007, com objetivo proporcionar o encontro entre profissionais da cena local, nacional ou internacional de

---

<sup>41</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>42</sup> Moacyr Gramacho em entrevista mencionada anteriormente. Disponível em <<https://goo.gl/rFcKkA>>

<sup>43</sup> Albino Rubim em entrevista mencionada anteriormente.

artistas, produtores, técnicos da cultura. A proposta é debater questões relacionadas ao fazer artístico, à engenharia do espetáculo e à produção, aproveitando os profissionais que estivessem circulando com espetáculos no TCA. Nesse sentido, a “Série TCA” contribuía bastante com esse projeto, haja vista que era uma oportunidade de contar com a presença de profissionais internacionais na cidade. Não há uma periodicidade de realização e o “Conversas Plugadas” pode acontecer em qualquer espaço do TCA.

O “Janela Baiana” é uma iniciativa do TCA realizada em alinhamento com a SECULTBA desde 2016 e tem como objetivo incentivar que artistas locais possam fazer a abertura de shows que acontecem na Concha Acústica. A produção dos shows que aderem à iniciativa tem desconto na pauta de R\$ 3.000,00, valor que deve ser revertido em cachê para o artista contratado para abrir o show. A produção fica responsável por escolher o artista, contratá-lo, produzi-lo, sem que haja interferência do equipamento. Como é uma prerrogativa da produção aceitar ou não participar, não há uma periodicidade do projeto, acontecendo, portanto, a partir do interesse da produção de cada espetáculo.

O “Concha Negra”, uma iniciativa da SECULTBA, teve sua primeira edição em 2017, com o objetivo de valorizar a música afro baiana, dando visibilidade aos grupos que desenvolvem esta cena em Salvador. O projeto aconteceu uma vez ao mês na Concha Acústica, no período de setembro de 2017 a fevereiro de 2018, com apresentação dos principais grupos afros da cidade: Filhos de Gandhi, Muzenza, Ilê Aiyê, Cortejo Afro, Olodum, Malê Debalê. Nos shows, cada grupo contou com a participação especial de um convidado, o que contribuiu para diversificar o perfil e atrair mais público. Para a diretora artística, o projeto representou a possibilidade de maior acesso ao espaço não apenas para o público, já que os ingressos tiveram preços populares, mas também para artistas e grupos que comumente não realizam shows no TCA:

O “Concha Negra” é um projeto que a SECULTBA fez no TCA, com o tema da cultura afro baiana, com objetivo de aproximar os blocos afros e trazer outro público para a Concha também. Não só veio o público diferente, mas artistas diferentes também vieram e acho que isso foi muito importante. Por exemplo, o Muzenza nunca tinham se apresentado na Concha. É um projeto que tem um foco no público, mas que também reflete nos próprios artistas que estão ali se apresentando<sup>44</sup>.

---

44

Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

Segundo a diretora, há a perspectiva de que o projeto se repita no final de 2018, e que outras linguagens afros sejam incorporadas, assim como novos mecanismos para escolha da programação devem ser adotados, de modo a torná-la mais acessível e participativa.

A programação do TCA, portanto, é formada basicamente a partir da locação de pautas e de alguns projetos próprios. No entanto, atualmente apenas o “Domingo no TCA” acontece com frequência regular no complexo. Este contexto interfere no perfil da programação geral do TCA, que, para a ex-diretora da FUNCEB, Gisele Nussbaumer, passou a ter um caráter mais comercial:

Hoje percebo a programação geral um pouco mais comercial, devido a ênfase na locação de pautas, e a programação própria um pouco mais doméstica, considerando que o TCA tem agora um único projeto próprio que vem tendo continuidade e que os corpos estáveis e outras iniciativas vinculadas ao governo ocupam parte da pauta desse projeto.

Já o ex- secretário de cultura do Estado, Albino Rubim, avalia que poderia haver mais produções locais e regionais na programação, mas pondera que esse tipo de interação esbarra na ausência de recursos financeiros:

A programação local e regional poderia ser mais intensificada, mas aí tem um limite que é ter um recurso para isso. Poderia dialogar mais com nosso entorno, tem coisas interessantes de Pernambuco, Minas, que não vêm pra cá e tem coisas interessantes no interior da Bahia, mas esse tipo de programação precisaria sempre de recursos. Que é diferente de uma programação que tem uma perspectiva mais mercantil, sem ser no sentido pejorativo, uma coisa é você ter um show de Chico aqui que tem um público e o TCA não vai colocar nada ali de recurso. Essas outras precisam de um subsídio mesmo. Essa programação não se amplia por causa da pobreza do orçamento da FUNCEB e da SECULTBA, que não permite reforçar uma programação que dialogasse mais com a Bahia, claro que tem essa programação, mas é muito menor do que deveria ser<sup>45</sup>.

Na visão de Nehle Franke, ex diretora da FUNCEB, seria fundamental pensar em outras formas de financiamento da programação do TCA, que não apenas com recursos do Estado, como também poderiam ser experimentados formatos diferenciados de curadoria, tanto para programação geral, proveniente das pautas, quanto para os projetos próprios:

O “Domingo no TCA”, a meu ver deveria ser uma seleção pública. Ali o projeto curatorial deveria ser mais claro ou poderia pensar em gestões compartilhadas de curadoria ou seleções. A programação é de excelência, mas ela teria de ter um projeto de transparência do que vai

---

<sup>45</sup>

Albino Rubim em entrevista concedida a autora em 23 de março de 2018.

acontecer. Por exemplo, tinha a “Série TCA”, poderia fazer uma seleção por projetos de curadoria para um ano, de projeto temático. São muitas ideias que poderiam ter nesse sentido, e aí faltou fôlego. São conceitos que poderiam ser experimentados. [...]Algo que seria fundamental seria conseguir captar mais recursos para o TCA, para a programação do TCA, de não ser dinheiro diretamente público, então são várias estratégias que poderiam melhorar essa questão<sup>46</sup>.

A questão dos recursos, na visão da maioria dos gestores, tem certa centralidade na discussão da programação do TCA, uma vez que sem orçamento não é possível diversificar a programação, inserindo produções mais experimentais ou que necessariamente não tenham tanto apelo de mercado. A captação de recursos, pontuada por Nehle Franke, pode ser uma alternativa a ser explorada pelo equipamento, no entanto, é provável que essa captação esbarre em questões administrativas e jurídicas, demandando maior empenho dos gestores e da própria estrutura pública, sem contar que o estado da Bahia não possui as mesmas características de um estado como São Paulo em termos de potencial econômico.

### **3.2.4 Corpos estáveis e residente**

O Teatro Castro Alves possui dois corpos estáveis, o Balé do Teatro Castro Alves (BTCA) e a Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA), e um corpo residente, o Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA), programa que ocupa as dependências do espaço desde 2007.

Os corpos estáveis do TCA foram criados na década de 80, durante as gestões de Augusto Burity e Theodomiro Queiroz, diretor geral e diretor artístico do TCA. A atuação dos corpos estáveis foi importante, sobretudo, para desmistificar a imagem de “elefante branco” do TCA, mas, ao mesmo tempo, contribuiu para o fortalecimento do estigma de um espaço elitizado.

Em 2007, os novos dirigentes se depararam com a problemática das aposentadorias, ausência de planos de carreira e a necessidade de renovação dos bailarinos e músicos dos corpos estáveis. A questão foi bastante polemizada à época, abriu espaço para a discussão sobre a função das companhias públicas oficiais, sobretudo as de dança, num contexto em que se discutia o desenvolvimento de políticas públicas para os setores artísticos. O depoimento de Moacyr Gramacho, diretor do TCA, reflete sobre questões importantes em torno da manutenção desses corpos pelo Estado:

---

<sup>46</sup> Nehle Franke em entrevista mencionada anteriormente.

Não tenho dúvida de que eles precisam ser transformados radicalmente. Acho que não é obrigação do Estado. Mas a grande questão não é se o Estado deve manter ou não, é se a sociedade civil quer ter um corpo de dança mantido pelo Estado, quer ter uma orquestra. Com o dinheiro que nós gastamos, com o que vai virar o “Novo TCA”, com a estrutura que teremos, poderíamos, ao invés de ter uma companhia, ter uma política para a dança e poderíamos ter grupos residentes. [...] Para ter uma orquestra e uma companhia de dança é preciso ter um mínimo de músicos tocando, um mínimo de bailarinos dançando. Mas por conta da lei de responsabilidade fiscal, o Estado não pode gastar em folha de pagamento mais do que ele arrecada. Por conta desse problema de arrecadação, as secretarias da Fazenda e da Administração Pública não permitem que sejam realizados concursos. As pessoas estão se aposentando e hoje nós temos a orquestra e o balé vivendo uma grande crise. Para que manter essa crise? Teríamos que zerar, teria que entrar com uma política cultural muito corajosa que dissesse: “a partir de agora, vamos fazer uma política para a música clássica e para a dança”. [...] Estamos num momento bom porque apostamos em um modelo de residência artística para renovar o quadro da orquestra, trouxemos aproximadamente 30 novos músicos que “aditivaram” esse corpo da orquestra, mas isso é transitório, isso pode ser feito também para a companhia de dança, mas é transitório<sup>47</sup>.

Para Albino Rubim, ex-secretário de Cultura, é importante que o Estado mantenha os corpos estáveis como forma de assegurar a experimentação nas linguagens, uma vez que a manutenção de uma cultura experimental não seria absorvida pelo mercado:

Eu acho que a importância dos corpos estáveis é assegurar que vai ter um corpo na área de dança como o BTCA que vai poder fazer um trabalho experimental e que dificilmente seria mantido pelo mercado. A possibilidade de manutenção disso é muito limitada. Então não vejo nenhuma dificuldade que o Estado mantenha isso, é claro que o Estado não vai ter 50 grupos estáveis para concorrer com os grupos culturais que existem, mas ter um grupo estável para ter uma experimentação naquela área, eu acho importante, acho que o BTCA é muito importante, que a OSBA é extremamente importante, acho que dificilmente eles seriam mantidos fora de um apoio do Estado.

No que diz respeito à gestão dos corpos estáveis, é reconhecido o esforço das gestões da SECULTBA, FUNCEB e TCA, nos últimos anos, em equacionar os problemas de pessoal e renovação do corpo artístico, mas as soluções encontradas ainda são consideradas pontuais e transitórias, como bem afirmou Moacyr Gramacho no depoimento anterior.

---

<sup>47</sup>

Moacyr Gramacho em entrevista mencionada anteriormente.

Extrapolando as questões administrativas, para Nehle Franke, a discussão sobre os corpos estáveis não tem fim, sendo um processo contínuo de amadurecimento, sobretudo se a reflexão se debruçar mais sobre a função pública exercida por eles:

Eu acho que o BTCA passou por um processo de se recolocar em conceitos artísticos, de como lidar com essa situação, que não é culpa deles, mas que é uma situação mal pensada e não é só na Bahia, acho que é de todos os outros estados do Brasil, é um problema mais profundo. Foi um caminho interessante, surgiram discussões estéticas fundamentais. Acho que a OSBA passou por esse processo que foi de muito amadurecimento, de como que se debate esse futuro como corpo estável. Acho que a discussão não tem fim. É um processo contínuo que tiveram ações, mas também ações pontuais, não houve um grande programa no sentido recolocar esses corpos realmente, além dos problemas administrativos inacreditáveis<sup>48</sup>.

Embora as discussões geradas à época não tenham surtido efeitos mais estruturantes, talvez com exceção da OSBA, os corpos estáveis do TCA se readequaram e reformularam seus modos de atuação na cena local, como veremos a seguir.

#### **3.2.4.1 Balé do Teatro Castro Alves (BTCA)**

O BTCA, criado em 1981, foi o primeiro corpo estável do TCA e a primeira companhia de dança oficial do Brasil. Em seu repertório constam mais de 70 coreografias. A trajetória do BTCA é marcada por algumas alternâncias de direção artística, que foram determinantes para a estética e os estilos de montagens criadas, em alguns momentos essas criações dialogavam com a cultura local e com uma estética mais contemporânea, em outros estavam voltadas para uma temática mais universal, clássica e conservadora. O diretor artístico que mais tempo permaneceu no BTCA (14 anos) foi Antônio Carlos Cardoso, a quem é associado o rigor na qualidade e excelência, ao mesmo tempo um perfil autoritário na condução no balé. Aspecto observado quando, em 2004, a companhia foi dividida em dois grupos distintos: a Bahia Balé e a Companhia Ilimitada, esta última formada pelos bailarinos mais velhos e experientes, mas que não estariam mais adequados ao perfil do Bahia Balé, que era a companhia principal, formada por bailarinos mais novos e que realizavam as turnês internacionais. É um período em que há pouca interação do BTCA com a cena local, conforme atesta Lima: “Neste período notadamente não há interação ou diálogo com a categoria, seja

---

<sup>48</sup>

Nehle Franke em entrevista mencionada anteriormente.

com os grupos de dança da cidade ou com a Universidade ou mesmo com a Escola de Dança da FUNCEB.” (2016, p.82).

Os primeiros anos da gestão de Márcio Meirelles na SECULTBA, a partir de 2007, foram de ajustes do BTCA ao novo pensamento em termos de políticas públicas e de enfrentamento as limitações que a máquina pública impunha, pois se tornava cada vez mais difícil a contratação de bailarinos pelo Estado. Em 2007, o BTCA voltou a ser uma companhia única, reinserindo os bailarinos mais experientes e que não atuavam desde 2004. Após várias contribuições, consultorias, reuniões, encontros, em 2009 o ator e diretor teatral Jorge Vermelho, de São José do Rio Preto (SP), assumiu a direção do BTCA. A partir daí foram criadas diversas ações à luz dos debates que tinham sido travados até então. Lima (2016) resume o que representou a gestão de Vermelho à frente do BTCA:

Vermelho trouxe novas perspectivas, oxigenando o ambiente interno do BTCA e valorizando o elenco de corpos maduros, criando novas possibilidades de expressão aproximando o público dos seus interpretes-criadores. Além das apresentações artísticas, os bailarinos realizaram aulas, ensaios abertos ao público, discussões sobre a dança na Bahia com variadas atividades com o objetivo de formar plateia e estimular o interesse pela dança. (LIMA, 2017, p.85)

Foram realizadas remontagens com alunos da Escola de Dança e do Centro de Formação em Artes da FUNCEB, ampliou-se a circulação para outras cidades do estado, assim como em outros espaços de Salvador, para além do próprio TCA. A última montagem do BTCA, em 2017, por exemplo, a “Urbis in Motus”, foi apresentada em algumas universidades como a UFBA, a UNEB e a UniJorge. Em 2015, o bailarino e professor da UFBA Antrifo Sanches assume a direção do balé, e embora sua gestão sofra os reflexos dos poucos recursos financeiros disponíveis, há o esforço em continuar com as ações de intercâmbio, curadoria coletiva e circulação do BTCA.

Segundo Lima (2016), o BTCA conta com 32 bailarinos efetivos /concursados, com idade média de 45 anos, e oito contratados no regime temporário (REDA). Embora o início de um novo ciclo das políticas culturais da Bahia, em 2007, tenha repercutido nas reflexões sobre os corpos estáveis, percebe-se que ainda não se chegou a uma solução ou num modo de gestão considerado mais adequado para o BTCA. A diretora artística afirma que, com um novo modelo de gestão em funcionamento do TCA, que está em estudo, conseqüentemente haverá necessidade de uma nova forma de gestão também desse corpo estável.

### 3.2.4.2 Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA)

A OSBA foi criada em 1982, um ano após o BTCA. Desde sua criação, além dos concertos, a orquestra realiza apresentações com seus grupos de câmara em igrejas e outros espaços da cidade. Em 2007, o reconhecido maestro e pianista baiano Ricardo Castro assumiu a regência da orquestra e, em paralelo, o recém-criado NEOJIBA (ainda vinculado a estrutura pública). Enquanto corpo estável, a OSBA sofria com os mesmos problemas de pessoal do BTCA, com uma quantidade de músicos insuficiente, o que afetava a realização dos concertos.

Entre 2009 e 2013, foram realizadas ações paliativas para equacionar a ausência de músicos, como a contratação via REDA e a criação de uma residência artística, que possibilitou a permanência de alguns músicos até 2016. Como explica a diretora artística do TCA:

A partir de 2009, foi descontinuada esta modalidade de contratação [REDA] sob pretexto da Lei de Responsabilidade Fiscal. Também por este motivo foi impossível efetuar concurso público para músicos e a OSBA passa a contratar músicos por inexigibilidade. Para a diminuta equipe administrativa da OSBA isto se configurou em um “caos”, pois para cada concerto da OSBA passaram a tramitar cerca de 80 processos. Mais grave, essa situação gerou uma descontinuidade artística na orquestra, que, a cada concerto, passou a ter uma nova formação. Para tentar minimizar esta situação, em 2012 foi idealizada uma nova possibilidade de gestão, com a realização de uma Residência Artística para Músicos de Orquestra na OSBA que, além dos concertos, poderiam propor outras atividades de integração com a comunidade baiana. Assim, em 2013 foi realizada seleção com audição para 30 músicos, que passaram a integrar a composição da Orquestra contratados por um ano, com possibilidade de renovação para mais um ano. A experiência da Residência Artística foi importante artisticamente, pois resultou em novo “fôlego” à Orquestra, que durante um curto período teve um grupo coeso e pouca necessidade de contratações. (LIMA, 2016, p.88)

A partir de 2011, com ajustes na equipe e já sob a regência do jovem maestro carioca Carlos Prazeres, a OSBA teve seu período mais criativo, quando teve início o projeto “Cine Concerto”, com apresentações mais descontraídas e repertório de grandes filmes, com os músicos se apresentando fantasiados de personagens desses filmes. Com o “Cine Concerto” a OSBA lotou por nove vezes a Sala Principal do TCA e duas a Concha Acústica. Além desse projeto, a orquestra montou outras séries que permitiram uma aproximação maior com o público que não consumia música clássica, a exemplo do “OSBA no MAM”, realizado no Museu de Arte Moderna, e do “Baile Concerto”, com músicas de carnaval.

Em paralelo, foram desenvolvidos estudos sobre novas possibilidades de gestão da orquestra, culminando no “Seminário sobre Gestão de Orquestras”, que aconteceu em 2013, cujo relatório, aliado a uma consultoria, subsidiou o seu processo de publicização, realizado em 2017. Há um ano a OSBA é gerida pela Associação de Amigos do TCA (ATCA), instituição qualificada como OS, mediante contrato de gestão, o que tem permitido maior agilidade nas questões administrativas e a garantia de recursos. O contrato de gestão tem vigência de um ano, sendo renovável mediante cumprimento das metas estabelecidas, envolvendo recursos na ordem de R\$ 5.398.999,92.

A diretora artística do TCA avalia como positiva a publicização da OSBA:

De negativo o que a gente avaliou é que demorou muito, pelo menos uns oito anos ai de uma árdua busca por essas resoluções. Agora dia quatro fizemos um ano e a gente sente como a Orquestra cresceu, haja vista os novos conceitos, a própria forma como eles estão se colocando, tem uma proatividade muito maior. Porque as coisas estão acontecendo, a possibilidade de ter novos músicos, porque efetivamente foram contratados músicos para integrar a orquestra, porque era uma orquestra com quase 40 músicos, quase uma orquestra de câmara. E agora a gente tá com uma orquestra real em torno de 72 músicos e fazendo um monte de coisas, um espírito de grupo. A perspectiva é que seja realmente de muito sucesso<sup>49</sup>.

No que diz respeito a relação entre a OSBA e o TCA após a publicização, Rose Lima esclarece que, embora tenham autonomia de gestão, o diálogo com o corpo estável continua o mesmo:

A OSBA não privatizou, ela continua pública, então necessariamente continua com uma integração muito grande com o teatro, a gente conversa com a programação artística que eles vão fazer, a gente tem um dia a dia de reuniões com eles, embora tenham toda autonomia para a gestão da orquestra, mas tudo é muito conversado<sup>50</sup>.

Nesse sentido, o modelo de publicização parece ser bem avaliado, embora seja uma experiência recente no caso da OSBA, garantindo melhores condições administrativas e financeiras para os programas e corpos estáveis estatais.

### **3.2.4.3 Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA)**

Criado em 2007, por iniciativa do maestro e pianista Ricardo Castro e com o objetivo de “alcançar a integração social por meio da prática coletiva e de excelência da música”, o NEOJIBA tem inspiração no “El Sistema”, da Venezuela. O programa, que

<sup>49</sup> Rose lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>50</sup> Rose lima em entrevista mencionada anteriormente.

fazia parte da estrutura direta da FUNCEB, em 2009 foi publicizado, passando a ser gerido pela Associação de Amigos das Orquestras Juvenis e Infantis da NEOJIBA (AOJIN), que se transformou posteriormente no Instituto de Ação Social Pela Música (IASPM).

A partir de 2014, o NEOJIBA passou a estar vinculado à Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SJDHDS) e não mais a SECULTBA, o que favoreceu a ampliação dos recursos do projeto e, conseqüentemente, proporcionou maior capilaridade de suas ações. Sobre tal transição, as ex-gestoras da FUNCEB, Gisele Nussbaumer e Nehle Franke, analisam a partir de pontos de vistas diferentes.

Para Gisele Nussbaumer, a transferência representa a pouca força política da SECULTBA:

A mudança da gestão do NEOJIBA da SECULTBA para a Secretaria de Educação e depois para a de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social atesta o quanto a pasta de Cultura é frágil politicamente. O que explica um projeto que surgiu como prioritário da área da Cultura migrar assim para outra área, com a qual poderia dialogar a partir da Cultura? A possibilidade de um maior orçamento me parece a resposta mais realista.<sup>51</sup>

Para Nehle Franke, a mudança do projeto pode suscitar uma discussão pertinente sobre a centralidade da cultura nas políticas públicas e suas relações com a cidadania, o desenvolvimento humano e a igualdade.

A gente não teve tanto desenvolvimento com o NEOJIBA, porque naquele momento já estava um pouco se preparando essa migração. O NEOJIBA, obviamente, é um projeto interessante de inclusão, de formação, etc. Se o NEOJIBA como projeto cultural migra para a SJDHDS pode ter sido por razões pragmáticas, porque ali tem outra verba disponível em relação à pasta da cultura, mas eu acho que toca num ponto que é uma discussão muito maior, que é qual o papel central da cultura. Cultura tem a ver com direitos humanos, tem a ver com justiça, tem a ver com cidadania. Acho que nesse sentido é um indício que poderia se pensar as coisas mais juntas, que é uma grande questão que a cultura não é vista pelo governo como algo central para a cidadania, para a igualdade, para o crescimento da humanidade, para amadurecimento político, ainda é vista como a cereja do bolo, infelizmente é essa questão. Então, um projeto cultural se unir com uma secretaria de justiça e direitos humanos em principio é algo interessante.<sup>52</sup>

Em termos de estrutura, o programa atua, sobretudo através dos Núcleos de Prática Orquestral e Coral (NPO), distribuídos em bairros de Salvador e outros municípios do estado, são dez núcleos criados. Além dos NPOs, existem projetos

<sup>51</sup> Gisele Nussbaumer em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>52</sup> Nehle Franke em entrevista mencionada anteriormente.

paralelos, como a Orquestra Plástica, que estimula a criação de instrumentos a partir de materiais plásticos, o Atelier de Lutheria, que ensina os cuidados básicos, manutenção e conserto dos instrumentos, além da orquestra Juvenil, Castro Alves e do Coro Juvenil.

Embora o programa não esteja mais vinculado à pasta da cultura, o NEOJIBA desenvolve atividades com suas orquestras e apresentações na Sala Principal do TCA, sendo, portanto, um corpo residente do espaço.

Sobre a mudança para a SJDHDS, Rose Lima avalia que:

O NEOJIBA é corpo residente do TCA. Eu acho que ele trouxe um sentimento grande de renovação do TCA, no sentido de abrir, pois são em torno de 300 jovens aqui dentro, isso traz para os corredores, os camarins, salas, uma renovação muito grande, muito boa, muito positiva. Eu não sei avaliar sobre a mudança, a SECULTBA pode avaliar melhor isso. Vejo que eles têm uma justificativa de que o foco deles passou a ser mais de apoio a esses meninos através da SJDHDS, mais do que a fruição artística. A partir daí eles mudaram, mas em relação ao TCA não houve nenhuma mudança, continua a mesma coisa.<sup>53</sup>

Aliada a outras ações desenvolvidas pela gestão a partir de 2007, o programa não somente permitiu a formação de jovens através da música, mas contribuiu também para modificar o perfil de público que frequentava as dependências do TCA, com o acesso de jovens que nunca tinham circulado no equipamento e que passaram a frequentá-lo rotineiramente, ocupando suas dependências, salas de ensaio e palco principal.

### 3.2.5 As rotinas e serviços oferecidos

O TCA integra a rede de Teatros Monumentos do Brasil, dado o seu porte e sua arquitetura modernista. Com espaços diversos, possui uma das maiores taxas de ocupação em relação ao que é praticado pelos teatros no país, segundo a diretora Rose Lima em entrevista concedida à Revista Muito:

O TCA é um teatro muito grande, com mais de 6 mil m<sup>2</sup>, e é muito pujante. A gente tem uma média nacional de ocupação bastante alta em relação aos teatros, quiçá a maior do Norte-Nordeste, não em relação ao tamanho, mas em termos de pujança da programação artística. Geralmente, os teatros têm uma média de 12 apresentações por mês, e aqui a gente tem uma média de 16 na Sala Principal. (MUITO, 2018, p.8)

Predomina na programação do TCA espetáculos e apresentações realizadas por produtores externos, cuja relação com o equipamento é mediada pelas regras de

<sup>53</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

funcionamento e operação do espaço. A relação produtor *versus* equipamento envolve questões como valores e acesso à pauta, serviços, valores de ingressos, percentuais de convites, dentre outras.

O TCA possui três espaços destinados à locação de pauta para apresentações: Sala Principal, Concha Acústica e Sala do Coro, sendo que esta última encontrava-se em reforma e foi reaberta em julho de 2018. Cada espaço possui preços de pauta diferenciados, dadas as suas especificidades. Todos os valores de pauta praticados funcionam com a definição de uma taxa mínima conjugada com a aplicação de percentual de bilheteria, prevalecendo o maior valor arrecadado.

A Sala Principal possui como taxa mínima o valor de R\$ 6.000,00 e percentual de 10%, prevalecendo o que for maior, ou R\$ 8.000,00 de taxa mínima e percentual de 10%. Esses valores variam em função da quantidade de convites destinados ao proponente. Produções com cota de convites de até 170 aplica-se a primeira opção e para cota de até 300 convites aplica-se a segunda. Para eventos fechados é cobrado o valor de R\$ 12.000,00 por sessão. Como iniciativa em termos de cessão de pauta, o TCA pratica o abatimento de 30% sobre o valor da taxa mínima para espetáculos locais, como explica Rose Lima:

As pautas que são consideradas locais, de dança, música e teatro, não são de produtoras locais, são montagens baianas, para essas a gente faz um incentivo de 30% de abatimento. Então, a pauta de R\$6.000,00 vai sair a R\$ 4.500,00 ou 10%, o maior valor, ou seja, a gente entra no risco junto<sup>54</sup>.

Além disso, há o apoio a shows beneficentes, em que são cobrados entre R\$ 4.500,00 a R\$ 5.000,00 de taxa mínima ou 10% da bilheteria, o que for maior, e a cobrança diferenciada de R\$ 8.000,00 para eventos fechados de outras secretarias estaduais. Os valores estão disponibilizados no “Formulário de Reserva de Pauta”, no entanto, os descontos à produção local, projetos beneficentes e secretarias estaduais não estão inseridos neste documento. O “Formulário de Reserva de Pauta” é o único documento em que estão dispostos os valores praticados, assim como as demais taxas aplicadas e as regras e orientações de funcionamento do equipamento relacionadas diretamente com a locação de pauta.

É praticada pelo equipamento a “Taxa de Reserva de Pauta” como garantia de que o produtor não declinará da data reservada. O valor cobrado é debitado do valor a ser pago pela produção e, caso a pauta seja suspensa, a taxa não é devolvida. Na Sala

---

<sup>54</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

Principal esta taxa é de R\$ 2.000,00 por dia reservado e a mesma deve ser depositada na conta específica com antecedência mínima de 50 dias antes do evento.

Há também a “Taxa de Montagem”, aplicada quando a produção demanda mais dias para a montagem do espetáculo. Na Sala Principal cobra-se o valor de R\$ 1.200,00 por dia. O horário reservado para montagem é de 13h às 19h no dia da pauta, e deve ser acompanhada pela equipe do TCA. Caso a demanda extrapole a carga horária do técnico do TCA, a produção tem de arcar com o pagamento de diária complementar ao profissional, combinada diretamente com ele, o que é usualmente praticado pelos equipamentos culturais de modo geral.

Além das taxas aplicadas pelo teatro, a produção deve arcar com o ECAD<sup>55</sup>, cujo percentual é de 5% do valor arrecadado na bilheteria. Vale ressaltar que este valor é diferenciado para o TCA, resultado de negociação entre a instituição e o equipamento, em geral o percentual praticado em outros equipamentos é de 10%. O produtor deve arcar também com o ISS<sup>56</sup>, que corresponde a 3% do valor arrecadado na bilheteria. A bilheteria do TCA, que é um serviço terceirizado, disponibiliza aos clientes a possibilidade de compra com cartão de crédito ou débito, sendo as taxas das operadoras cobradas da produção do espetáculo e em geral não ultrapassam o percentual de 3,6%<sup>57</sup>.

Na Concha Acústica os valores de pauta são superiores em comparação à Sala Principal. Também atendem à mesma lógica de cobrança de taxa mínima conjugada com percentual de bilheteria, o que for maior. A pauta nesse espaço é de R\$ 15.000,00 ou 10% da bilheteria, prevalecendo o maior valor. Como já registrado, para as produções que aderirem ao projeto “Janela Baiana” é concedido um desconto de R\$ 3.000,00 no borderô final. Para eventos fechados a pauta custa R\$ 25.000,00. Em termos de desconto ou incentivo para produções locais, a direção artística informou que tem um abatimento, mas é inferior ao praticado na Sala Principal.

A “Taxa de Reserva de Pauta” da Concha é de R\$ 3.000,00 por dia reservado e também deve ser depositada em conta específica do TCA 50 dias antes da realização da pauta, ou seja, o mesmo procedimento da Sala Principal. O horário para montagem é de 9h às 12h e das 13h às 18h, havendo demanda para mais dias, é necessário arcar com a diária de R\$ 3.000,00. O acompanhamento deve ser feito pelo técnico do TCA e extrapolando a carga horária deve ser negociada a hora complementar.

---

<sup>55</sup> Recolhimento referente aos direitos autorais das músicas.

<sup>56</sup> Imposto sobre Serviço.

<sup>57</sup> Percentual usualmente praticado no mercado pelas operadoras de cartão de crédito.

Especificamente na Concha Acústica há aplicação de multa caso a produção ultrapasse o horário das 21h, com tolerância de 20 minutos, para finalizar o evento, sendo esta multa de 10% do valor da pauta. Assim como na Sala Principal, outros encargos são aplicados, como ECAD (5%), ISS (3%) e as taxas dos cartões de crédito (até 3.6%).

Em relação à cobrança de pauta no TCA, a diretora artística explica que o recurso é revertido para manutenção do equipamento e que a pauta é uma das mais baratas da cidade, considerando a relação valor de pauta versus capacidade do espaço:

Do ponto de vista da gestão, a gente tem necessidade da verba para dar manutenção e sustentabilidade ao teatro. Eu acho que todo mundo está vivendo um momento muito difícil, tem de analisar isso. (...) A manutenção desse teatro é muito cara. Uma pauta que hoje custa R\$ 6.000,00 para 1500 cadeiras, o valor por cadeira acaba sendo o mais barato da cidade. O TCA tem o mesmo valor de pauta há 15 anos, tanto que agora a gente já está noticiando que vai ter de aumentar porque é uma defasagem muito grande. Quando entrei aqui, há 12 anos, o valor da arrecadado era reinvestido em fruição artística, mas hoje em dia ele paga a manutenção. Então a gente vê a necessidade real, não dá para não cobrar<sup>58</sup>.

À Sala Principal e à Concha Acústica são aplicadas regras comuns que dizem respeito ao procedimento de locação de pauta, estas constam nos formulários de pedido de pauta, são elas:

- Apenas pessoas jurídicas podem assinar contrato com o TCA, e somente empresas que detenham em seu contrato social cláusula referente à produção de eventos;
- A entrega do formulário de pauta deve ser feita com o recibo de pagamento da taxa de reserva em setor específico do TCA com antecedência mínima de 50 dias do evento;
- O contrato de cessão de pauta deve ser assinado com 60 dias de antecedência à realização do evento;
- Especificações técnicas: mapas de luz, de palco, equipamentos que serão locados, etc, deverão ser entregues com 30 dias de antecedência do evento na Gerência Técnica do TCA;
- A produção deve apresentar com 48h de antecedência do evento documentos como: alvará de Juizado da Infância e Juventude, autorização e envio do repertório ao ECAD (música), autorização do SBAT (teatro e dança).

Aos produtores que pautam no espaço é disponibilizado o serviço de bilheteria com vendas *on line* e físicas, com pontos localizados no próprio TCA e em dois

---

<sup>58</sup>

Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

shoppings da cidade. O sistema de bilheteria permite que o produtor acompanhe as vendas em tempo real. Além disso, cinco vagas do estacionamento ficam disponíveis para a produção, assim como o espaço em frente ao TCA para fixação de banner de divulgação, sendo que a confecção é de responsabilidade do produtor.

A estrutura técnica disponibilizada para a produção também é diferenciada em cada espaço. Na Sala Principal, a produção dispõe de toda estrutura de palco: varas de cenário, varas de luz, vestimentas, e equipamentos de iluminação, cabendo apenas a locação de equipamentos de som. À produção cabe também a contratação de serviço médico de pronto atendimento para ficar à disposição do público. Na Concha o produtor terá de providenciar equipamentos, materiais e serviços mais complexos do que na Sala Principal, sendo exigido:

- Confecção de pulseiras de identificação para palco, *backstage*, passarela técnica e camarotes, das quais 30 de *backstage* e 50 de camarote devem ser destinadas ao TCA;
- Contratar 14 porteiros de espetáculos com experiência comprovada em operação de leitura óptica;
- Contratar empresa de segurança com no mínimo 40 encarregados para suporte, dotados de detector de metais.
- Contratar ambulância com UTI para atendimento ao público;
- Providenciar mobiliário para camarote com no mínimo 300 cadeiras, ou seja, 50 por camarote;
- Aluguel de um gerador de energia;
- Providenciar equipamentos de som, luz, telão de led e estrutura de *box struss*, atendendo às especificações da Gerência Técnica.

Quanto aos convites, na Sala Principal as cotas dependem da quantidade de sessões do espetáculo. Até duas sessões são disponibilizados 120 convites para o TCA, além da tribuna de honra que tem 17 lugares; para a produção são 170 convites para uma sessão e 120 para duas sessões; com três ou quatro sessões a quantidade é a mesma para o TCA e a produção, sendo 80 e 70, respectivamente. Na Concha Acústica a quantidade de convites é igual para as partes, sendo 250 para cada, dos quais 200 são plateia e 50 para camarote. A cota destinada ao TCA é distribuída para a estrutura interna do Estado, conforme esclarece Rose Lima: “metade dos convites do TCA é distribuído para as secretarias, diz respeito a todos os Secretários de Estado, cada um

tem direito a um par, é formativo. A outra metade é distribuída entre a SECULTBA, FUNCEB e o próprio TCA”<sup>59</sup>.

Em relação aos convites destinados ao Estado, o ex-secretário, Albino Rubim, analisa que a distribuição de convites na estrutura interna do Estado é formativa e contribui para as parcerias internas, mas também avalia que há um hábito no meio cultural local que prejudica a cadeia produtiva da cultura:

Eu acho que é justo que você tenha convites para a própria secretaria, para as pessoas da secretaria estarem envolvidas nas atividades da secretaria, eu acho que atividade do TCA é uma atividade da secretaria. É justo que tenha uma parte disso, é importante também que você tenha uma parte de convite para sensibilizar setores do governo, para os secretários. Primeiro que educa o secretariado, segundo que muitas vezes você precisa de colaboração de outros secretários. Tem uma política que é saudável e tem uma que não é, por que eu acho também que se criou no ambiente cultural da Bahia que muita gente que potencialmente seria um público consumidor, fica muito na pendura dos convites, e isso é ruim<sup>60</sup>.

Os valores de ingressos praticados no TCA são definidos pelas produções que pautam no teatro, nesse sentido a diretora artística afirma que não pode interferir nesses valores, embora faça recomendações sobre os preços mais aceitáveis pelo público. A questão dos valores de ingressos está sempre presente nas discussões sobre o TCA, inclusive, foi tema de pergunta feita na entrevista dada à revista Muito, especificamente sobre os valores do show de Chico Buarque na Sala Principal:

Mas a questão é a seguinte: o teatro, nesses casos, faz locação de pautas, e quem determina o valor dos ingressos é a produção. Porque é o produtor que sabe dos custos para colocar Chico Buarque, a banda e toda equipe no palco do TCA. O que fizemos, nesse caso, foi tentar aconselhar que é um valor alto para os padrões de uma cidade como Salvador, e o que eles falaram é que é um valor igual para todo país. Não temos como interferir. (MUITO, 2018, p.8)

Mesmo considerando que a locação de pauta dá ao produtor cultural a liberdade de definir os valores de ingressos de suas atrações, o TCA não deveria se isentar dessa discussão, justamente por se tratar de um equipamento cultural público. Na opinião de Gisele Nussbaumer, o TCA não é um equipamento cultural público acessível, isso porque “o preço dos ingressos dos espetáculos é inacessível para a grande maioria da população, e ficou mais depois da reforma da Concha Acústica”<sup>61</sup>.

<sup>59</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>60</sup> Albino Rubim em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>61</sup> Gisele Nussbaumer em entrevista mencionada anteriormente.

De acordo com Rose Lima, o TCA determina apenas os ingressos de seus projetos próprios, cuja política é praticar valores populares com intuito de permitir o acesso do público, o mesmo se aplica aos projetos dos corpos estáveis, BTCA e OSBA, e do residente, NEOJIBA.

Toda vez que o projeto é do TCA ou é um projeto que o TCA está envolvido, o valor do ingresso é R\$10, 00 ou R\$ 5,00, R\$ 20, 00 ou R\$10,00, o máximo foi de R\$ 60,00 R\$ 30,00 da inauguração da Concha, que é um preço praticado em Salvador. Então você vê que tem uma preocupação muito grande em ter valores populares. Só que o Teatro tem em torno 70% de locação de pauta, quando você loca pauta para um projeto quem vai determinar o valor do ingresso é o produtor do espetáculo junto com artista[...]O teatro recebe 10% da receita, significa que se o ingresso custa R\$ 100, 00, se o teatro cobrasse nada, o ingresso custaria R\$ 90,00, entendeu? Então, o determinante não é o TCA, nem é o valor de pauta.<sup>62</sup>

Sobre a questão dos valores de ingressos, Nehle Franke, enfatiza que é sempre problemático discutir políticas de ingressos e considera que seria necessário radicalizar para que efetivamente outros públicos possam acessar equipamentos culturais como o TCA:

Política de ingressos é sempre a mesma história, quem é que consegue pagar? É uma pequena faixa da sociedade brasileira que tem uma possibilidade de pagar os preços de mercado. Então, teria de radicalizar, é dizer não quando é um espaço público, você como produtor quer fazer isso público, então, uma grande cota iria para distribuição planejada, organizada, não é pra jogar na rua, mas é de alguma maneira pensar qual é o público que realmente precisa estar aqui dentro? Precisa usar isso como seu, se entender como dono disso? Então, eu acho que é essa a pergunta, se você quer dizer sim ou não, é não. Não é suficientemente acessível, porque não pode ser suficientemente, mas tenta ser, e o “Domingo no TCA” é um indicio disso, mas é pouco<sup>63</sup>.

No TCA é aplicada à risca a lei de meia-entrada, que determina a reserva de no mínimo de 40% dos ingressos de meia para os estudantes. O produtor pode programar vendas por lotes de ingressos, com alteração de preços, e inserir descontos especiais a grupos de classe ou associações, entretanto, essas determinações devem constar no formulário de pedido de pauta e serem definidas antes da assinatura do contrato, não sendo possível fazer alterações não programadas ao longo das vendas.

Na relação com as produções que pautam o equipamento, Rose Lima reflete que não há dificuldades neste trato, mas que sempre há a necessidade de afirmação das regras do equipamento:

<sup>62</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>63</sup> Gisele Nussbaumer em entrevista mencionada anteriormente.

Eu sinceramente, não posso dizer que a gente tem dificuldade, a gente tem de ter um dia a dia de muita paciência para poder repetir várias coisas e varias vezes, e colocar que, na verdade, não somos nós, a equipe do TCA, que determina normas. A gente tem pautas que tem a ver com o Ministério Público ou tem a ver com a questão da segurança, por exemplo, às vezes questionam os 1554 lugares, se a gente não poderia ter umas cadeiras a mais. Não pode, porque temos uma legislação em que a capacidade não pode ser ultrapassada, não pode e ponto<sup>64</sup>.

O bom funcionamento do equipamento se dá justamente pelo cumprimento de suas normas, além de permitir uma relação de isonomia entre o TCA e os produtores culturais. O mesmo cuidado se aplica à flexibilização do valor de pauta, conforme explica a diretora:

A outra diz respeito mesmo a democratização do acesso dos próprios produtores culturais para a Sala Principal, que a gente não pode flexibilizar o preço, claro que a gente tem uma sensibilidade em relação aos espetáculos. Mas tem artistas nacionais que chegam querendo pagar menos porque a produção é mais cara. Me desculpe, não existe essa possibilidade, entendeu. Se não, poderia dizer que vou ter outro critério, como dar uma pauta menor para quem está começando, pelo fato de estar começando. Ou seja, a gente tem critérios, tem normas e é assim que a gente trabalha<sup>65</sup>.

A diretora artística explica que possui uma relação de transparência com os produtores, mantendo-os sempre informados das mudanças que acontecem no teatro, através de reuniões com todos no mesmo dia e local. E avalia que “eles deviam se profissionalizar mais, criando uma associação de produtores”, o que contribuiria para melhor organizar as pautas de reivindicações, não apenas relacionadas à gestão do TCA, mas, principalmente, voltadas para elaboração de políticas públicas de cultura mais efetivas e que contribuam com os diversos segmentos de produtores.

A trajetória do TCA perpassa vários momentos das políticas culturais estaduais, sofrendo influências que refletem em seus modos de gestão e em sua estrutura física. Projetos de intervenção como o Novo TCA envolvem o pensamento político não apenas dos gestores do equipamento, dos dirigentes da secretaria e fundação as quais o TCA está vinculado, mas também do próprio Governo do Estado e suas diretrizes.

Embora alguns avanços em termos de democratização tenham acontecido ao longo dos últimos anos, percebemos nos depoimentos dos ex-dirigentes da SECULTBA e FUNCEB uma avaliação geral de que ainda é preciso avançar muito no sentido de

---

<sup>64</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>65</sup> Rose Lima em entrevista mencionada anteriormente.

tornar o TCA um equipamento mais democrático e acessível. Sobre este aspecto e o contexto político atual, a ex-diretora da FUNCEB, Gisele Nussbaumer, coloca que:

Hoje o único projeto com continuidade que dá ao teatro essa dimensão é o “Domingo no TCA” a R\$ 1,00, mesmo que haja outras iniciativas pontuais nesse sentido, de uma democratização do acesso. Um complexo como o TCA, com todas as suas potencialidades, deveria ter outros projetos que permitissem não só um maior acesso do público, mas também de artistas e outros profissionais do campo da cultura. Deveria acolher mais a produção local, a partir de propostas diversas, promover atividades contínuas de formação e intercâmbio. Mas para isso é necessário que haja interesse não apenas dos gestores ou mesmo do responsável pela pasta da cultura, mas do governo do Estado. [...] Um equipamento cultural público deve ser acessível a população, deve proporcionar o acesso a uma programação diversa e de qualidade. Deve também ser um espaço de acolhimento de artistas e grupos, promover a formação e produção local na sua diversidade. Mas isso não depende apenas dos gestores, ao contrário, depende do programa e do pensamento político vigente. No caso da cultura na Bahia, esse pensamento tem sido mais conservador<sup>66</sup>.

Como observamos ao longo deste capítulo, além da descontinuidade das políticas, a gestão do TCA possui uma série de impedimentos administrativos e físicos que limitam ou dificultam sua atuação. Como os poucos recursos para ações finalísticas, estrutura limitada em termos de pessoal, problemas para manutenção e renovação de seus corpos estáveis, sobrecarga administrativa e problemas decorrentes da morosidade na gestão pública. Tais aspectos exigem de sua gestão adaptações e ajustes nos diferentes momentos para manter o status e o padrão de qualidade técnica e artística que caracteriza o complexo. Para além dessas questões, outros aspectos pontuados pelos ex-dirigentes entrevistados também merecem atenção e contribuem para uma maior reflexão sobre a função pública do TCA. Questões como a necessidade de promover maior acesso às pautas para a produção cultural local e o desenvolvimento de ações de acessibilidade aos diversos públicos precisam estar na agenda de prioridades da gestão do TCA.

---

<sup>66</sup>

Gisele Nussbaumer em entrevista mencionada anteriormente.

#### **4. O TCA NA VISÃO DOS PRODUTORES CULTURAIS DE SALVADOR**

Neste capítulo, apresentamos o resultado das entrevistas realizadas com doze produtores culturais de Salvador, durante os meses de março e abril de 2018, com objetivo de compreender a percepção desses agentes sobre a gestão e iniciativas do Teatro Castro Alves nos últimos dez anos, de 2007 a 2017, bem como suas impressões sobre as políticas culturais desenvolvidas pelo Estado no período.

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por telefone, gravadas e transcritas, a partir de um roteiro com 26 questões dividido em três temas-chave: políticas e gestão (dez questões), programação e projetos próprios, corpos estáveis e residente (sete questões) e relação com o TCA (nove questões).

O capítulo está dividido em duas partes. Na primeira apresentamos os perfis dos entrevistados, especificando aspectos relacionados à formação, principais projetos desenvolvidos em suas trajetórias profissionais, frequência e modo como atuaram/atuam no TCA. Na segunda parte, nos detemos à apresentação das respostas às questões das entrevistas. Os nomes dos entrevistados não são identificados nos depoimentos citados, em substituição utilizamos as nomenclaturas “entrevistado 01”, “entrevistado 02”, “entrevistado 03”, e assim sucessivamente, sem utilizar qualquer critério que possa identificá-los, como ordem alfabética por exemplo.

##### **4.1 Os produtores culturais locais entrevistados**

Os doze produtores culturais entrevistados atuam em diversos setores da produção cultural, nas várias linguagens artísticas, em segmentos mais comerciais ou alternativos e independentes. Reconhecidos no meio cultural local, são de gerações distintas, incluindo alguns que vivenciaram as políticas culturais estaduais anteriores ao período estudado na pesquisa e outros que iniciaram suas trajetórias a partir do contexto propiciado pelas políticas culturais iniciadas em 2007. Só foram entrevistados profissionais do mercado local e que atuam como pessoas jurídicas.

Os entrevistados são: Yeda Almeida (Palco Produções), Irá Carvalho (Íris Produções), Piti Canela (Gil & Canela produções), Ellen Mello (Dimenti), Milena Leão (Carambola Produções), Moacyr Villas Boas (Allcance Produções), Ana Paula Vasconcelos (Multi Planejamento), Carol Morena (Tropicasa Produções), Fernanda

Bezerra (Maré Produções), Elaine Hazin (Via Press), Gabriela Rocha e Joana Giron (Giro Planejamento).

Os perfis estão organizados por tempo de atuação dos entrevistados na área cultural, como veremos a seguir:

Yeda Almeida, sócia diretora da empresa Palco Produções, tem formação superior em Comunicação e Biblioteconomia pela UFBA, é produtora cultural há 34 anos, tendo iniciado sua carreira assessorando seu marido, Adailton Almeida, que por 29 anos foi representante no Nordeste da gravadora de discos PolyGram. A Palco Produções possui 30 anos de mercado, atua no segmento de música, especificamente da Música Popular Brasileira (MPB), realizando shows de artistas de projeção nacional, a exemplo de Caetano Veloso, Nana Caymmi, João Bosco, dentre outros. A produtora não trabalha com projetos financiados por leis de incentivos ou fundos de cultura, tendo em sua trajetória apenas o projeto “Acústico TCA” apoiado em algumas edições via Lei Rouanet. O projeto, criado com objetivo realizar shows de artistas da MPB no TCA, sempre durante o verão, período em que aconteciam menos atividades no equipamento, teve duração de dez anos e contou inicialmente com o apoio da então Secretaria de Cultura e Turismo do Estado da Bahia e, posteriormente, da Cervejaria Bossa Nova e, por fim, da Petrobrás. A Palco Produções, na visão de seus sócios, é uma produtora independente que atua por conta própria na realização de seus shows. O TCA é o espaço em que realizam a maioria de suas ações, na Sala Principal ou Concha Acústica, tendo utilizado o complexo ao longo dos últimos dez anos por mais de 50 vezes com atividades próprias.

Irá Carvalho, uma das produtoras que mais pauta apresentações na Concha Acústica do TCA, é sócia e diretora da Iris Produções. Atua há 34 anos no mercado, realizando shows de cantores e bandas nacionais, a exemplo de Os Paralamas do Sucesso, Zé Ramalho, Milton Nascimento, Titãs, dentre outros. Possui como projeto próprio o “Rock Concha”, que foi realizado na Concha Acústica do TCA em 2016 e tem expectativa de acontecer novamente em 2018. O Teatro Castro Alves é o principal equipamento cultural em que realiza suas atividades, desenvolvendo de cinco a dez ações por ano no espaço, contabilizando mais de 20 atividades ao longo dos últimos dez anos.

Piti Canela possui mais de 20 anos de atuação como produtora cultural, principalmente no segmento da música e audiovisual. Produziu CDs e DVDs, foi produtora de Gilberto Gil, Carlinhos Brown e Daniela Mercury, também coordenou

ações do projeto “Conexão Vivo” na Bahia. No audiovisual foi produtora executiva do filme “AXÉ - Canto do Povo de Um Lugar”, lançado em 2016. É sócia-fundadora da Gil & Canela Produções, em parceria com Marília Gil. Um dos principais projetos da Gil & Canela é o “Festival Jazz no Capão”, que acontece anualmente na região da Chapada Diamantina (BA). No TCA, ao longo dos dez anos, realizou pelo menos um evento por ano, perfazendo o quantitativo de dez ou mais eventos no período, tanto com projetos próprios ou realizados para o TCA, participando do “Domingo no TCA” com a exibição do filme “AXÉ”.

Ellen Mello, produtora cultural, tem nível superior em Comunicação com habilitação em Jornalismo pela UFBA e possui 20 anos de experiência em produção cultural. Está à frente da Dimenti Produções Culturais desde que foi criada, em 1998. A Dimenti Produções, diferente da maioria das demais empresas locais, atua ao mesmo tempo como produtora cultural e enquanto grupo artístico, ou seja, além de desenvolver projetos com artistas e linguagens diversas, desenvolve seu repertório próprio de pesquisa e criações estéticas em dança. Enquanto produtora cultural atua em diversas linguagens: audiovisual (cinema e TV), dança, teatro, música e performance, com projetos próprios ou contratada por outras instituições, grupos e artistas, além de órgãos de cultura. Dentre os principais projetos já produzidos pelo Dimenti destacam-se o “IC – Encontro de Artes” (projeto próprio), o “Quarta que Dança” e o “XVI Festival 5 Minutos”, sendo esses dois últimos projetos da FUNCEB executados por empresas contratadas via licitação. Ao longo dos últimos dez anos, realizou entre dez e 20 atividades no TCA, executando projetos próprios do Governo do Estado ou de outros contratantes.

Milena Leão, sócia-fundadora da Carambola Produções, tem formação superior em Administração de Empresas, é pós-graduada em Administração Global, em Marketing e em RH, atua como produtora cultural também há 20 anos. A Carambola produções desenvolve ações em Salvador desde 2010, nos segmentos de música e teatro, com espetáculos locais e, principalmente, de fora do estado, também atua em eventos corporativos. Embora não seja o foco da produtora, já desenvolveu projetos apoiados pela Lei Rouanet, Fazcultura, editais da prefeitura de Salvador, credenciamento para o Carnaval (Estado) e para a Caixa Cultural. Como principais atividades culturais produzidas ela destaca os locais “Uma Vez e Nada Mais” e “Os Cafajestes” (espetáculos teatrais), “Duas e Dois” e “Os Irmãos Macedo” (espetáculos de música) e os nacionais “Alma Imoral” (espetáculo teatral), “Show de Marco Luque”

(stand up), “Show de Fábio Porchat” (stand up). Nos últimos dez anos a Carambola realizou mais de 20 atividades próprias no TCA. Por duas vezes foi contratada para o projeto “Domingo no TCA”, produzindo os espetáculos “Duas e Dois” e “Os Irmãos Macedo”.

Moacyr Villas Boas, diretor e fundador da Allcance Produções, é formado em Comunicação com habilitação em Publicidade, Propaganda e Marketing, e atua há 15 anos como produtor cultural e de eventos em Salvador. A Allcance Produções realiza prioritariamente eventos na área de música, mas também de teatro e comédia, com artistas de circulação nacional e locais. Como principais iniciativas da empresa destacam-se: shows de artistas como Geraldo Azevedo, Elba ramalho, Pedro Mariano, Diogo Nogueira, Alcione, Vander Lee, Mariene de Castro, dentre outros; peças infantis como o “Show da Luna” e a “A Galinha Pintadinha”; os stand ups e apresentações de youtubers como o de Tirulipa e Winderson Nunes; e locais como “Jingle Bells”, “O Som que Vem da Cozinha” e “Um velório muito estranho”. Assim como a Palco Produções, a Allcance não utiliza leis de incentivos e editais de cultura, atuando na realização de projetos voltados para grandes públicos sem esses mecanismos. O TCA é um dos principais espaços utilizados pela empresa, tendo ao longo dos dez últimos anos realizado mais de 20 atividades próprias no complexo.

Ana Paula Vasconcelos, formada em Comunicação com habilitação em Produção Cultural pela UFBA, é produtora há 14 anos e sócia fundadora da Multi Planejamento Cultural, criada há oito anos. A Multi atende a vários segmentos culturais e atua nas diversas etapas do processo de produção cultural: elaboração de projetos, produção executiva, assessoria e gestão. Em geral, optam por realizar projetos próprios, embora também trabalhem em parceria na realização de projetos que estejam alinhados com a proposta da empresa. Seus projetos mais importantes são: “Verão Luis Caldas” e “Música para Brincar” (música), “Bahia em Cena”, “Sebastião” e “Sargento Getulio” (espetáculos teatrais), “Vida e Obra de Gregório de Mattos (exposição), “Quarto Camarim” (documentário), “Joelma” e “Desvelho” (curta metragens). No TCA, a Multi Planejamento desenvolveu, ao longo dos últimos dez anos, de dez a 20 atividades, sendo a maioria projetos próprios, além da participação no “Domingo no TCA”.

Carol Morena tem formação incompleta em Comunicação com habilitação em Produção Cultural pela UFBA, atua na área há mais ou menos 12 anos, com foco no segmento de música. Desde 2010 desenvolve projetos em Salvador, tendo criado a Tropicasa Produções, que trabalha com elaboração, formatação e gestão de projetos

culturais, além de consultorias na área de música. Os principais projetos desenvolvidos pela produtora são: “Festival Radioca” (música), “Mestres Navegantes” (registro – cultura popular) e o “Mê de Música” (música). Embora realize um festival importante na cena de Salvador (Festival Radioca), a produtora nunca utilizou o TCA para desenvolver seus projetos.

Fernanda Bezerra, formada em Comunicação com habilitação em Produção Cultural pela UFBA, tem mais de dez anos atuando no mercado, foi uma das fundadoras da Multi Planejamento Cultural, se desvinculando para criar a Maré Produções Culturais, em 2015. A produtora desenvolve projetos em música, teatro, literatura, dentre outros, e procura criar projetos próprios que aconteçam com certa regularidade na cena cultural. Como principais ações desenvolvidas destacam-se: “FLIPELÔ” (literatura – em parceria com a Casa de Jorge Amado), “Festival Sangue Novo” (música), “Festival Internacional de Capoeira” (cultura popular), “Palco Brasil” (música regional), “Viradinha Cultural de Salvador” (multilinguagem), “Mulher com a Palavra” (debate). No TCA realiza atividades, aproximadamente, a cada dois meses no ano, tendo ao longo dos últimos dez realizado mais de 20 projetos no complexo, inclusive participando do “Domingo no TCA”.

Elaine Hazin é formada em Comunicação com habilitação em Jornalismo pela Faculdade de Comunicação da UFBA e fundadora da Via Press Comunicação, que tem 19 anos de mercado. Começou a atuar como produtora cultural através de sua empresa há sete anos. Desenvolve projetos culturais nas áreas de teatro, música e exposições de artes visuais e seus principais projetos são: “Prêmio Caymmi de Música” (música), “De um Tudo um Pouco” (espetáculo teatral), e as exposições na Caixa Cultural sobre Francisco Brennand, Chacrinha, Sebastião Salgado e Dona Canô. Já promoveu shows de artistas como Rita Benedito, Lenine e Adriana Calcanhoto. No TCA, ao longo dos últimos dez anos, utilizou o espaço três vezes com produções próprias, além de ter participado do projeto “Domingo no TCA”.

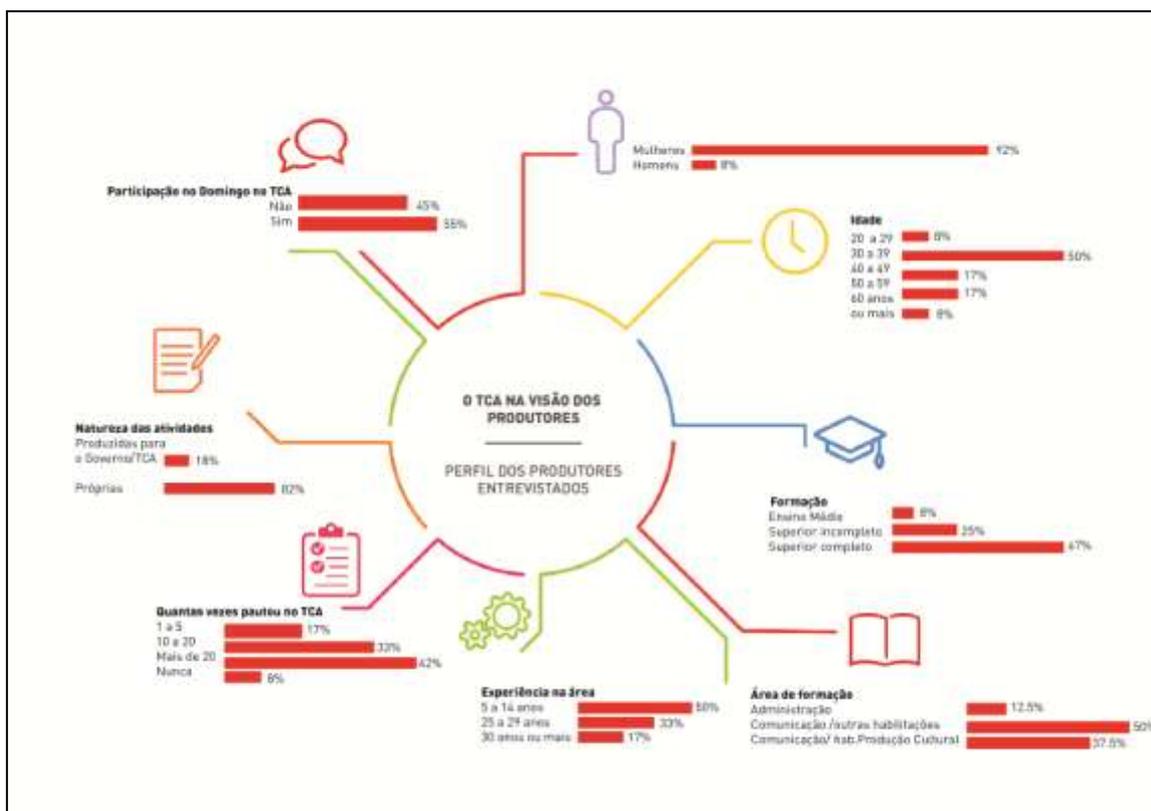
Joana Giron e Gabriela Rocha são sócias e fundadoras da Giro Planejamento Cultural, criada há quatro anos, e formadas em Comunicação com habilitação em Produção Cultural pela UFBA. Joana também possui pós-graduações em Marketing, ambas atuam no mercado há aproximadamente há oito anos. A Giro Planejamento trabalha com a criação e elaboração de projetos culturais, em sua maioria com apoio de editais e leis de incentivo, nas áreas de audiovisual, música, teatro e artes visuais. Como principais projetos desenvolvidos destacam-se o “Pequena Usina de Ideias” (economia

criativa), “Coro de Rua” (música), “Mostra Elas” e “Cinema de Invenção” (áudio visual). No TCA elas nunca pautaram projetos próprios, mas já participaram do projeto “Domingo no TCA” com o musical infantil “Playgrude”. Gabriela Rocha atuou na produção do “NEOJIBA”, tendo, portanto, experiência com as atividades desenvolvidas por este corpo residente do TCA.

Em termos de perfil dos 12 produtores culturais entrevistados, destacamos que a maioria é do sexo feminino, sendo onze mulheres e um homem; predomina a faixa etária de 30 a 39 anos com seis profissionais, sendo que os demais têm: um entre 20 e 29, dois entre 40 e 49 anos, dois com idade entre 50 e 59 anos e um superior a 60 anos. A maioria possui nível superior completo, dos quais quatro têm formação em Comunicação em habitações como Jornalismo e Publicidade, quatro em Comunicação com habilitação em Produção Cultural e um em Administração. Dois entrevistados têm ensino superior incompleto e um nível médio.

No que diz respeito a frequência de atividades no TCA, a maioria (cinco entrevistados) realizou mais de 20 atividades ao longo dos últimos dez anos no local, quatro realizaram de dez a 20, dois de uma a cinco e apenas um produtor nunca realizou atividade no complexo. A maioria das propostas desenvolvidas por eles no TCA consiste em projetos próprios de suas produtoras, sendo que sete entrevistados realizaram espetáculos através do projeto “Domingo no TCA”.

O infoográfico a seguir apresenta as principais características dos entrevistados na pesquisa:

Figura 04 – Perfil dos entrevistados<sup>67</sup>

De acordo com os perfis, os produtores culturais entrevistados mais atuantes no TCA são aqueles que trabalham com produções de caráter mais comercial e capazes de mobilizar grandes públicos. Estes também são os profissionais que atuam há mais tempo na profissão, com experiência superior a 20 anos, e pouco se relacionam com as políticas de fomento e financiamento à cultura desenvolvida pelos poderes públicos. Tais mecanismos são utilizados, em sua maioria, pelos produtores culturais mais jovens, com pouco mais de dez anos de atuação, que dialogam com a cena cultural alternativa ou independente da cidade e que representam, nesta pesquisa, a parcela que menos realiza atividades no TCA, de acordo com os seus depoimentos.

Destacaremos a seguir a visão dos entrevistados no que diz respeito a temas como as políticas culturais estaduais, a gestão do TCA, sua programação e projetos próprios, os corpos estáveis e residente, assim como as rotinas de pauta e os serviços oferecidos pelo TCA na perspectiva.

67

Quadro elaborado pela autora.

## 4.2 O Complexo TCA na visão dos produtores culturais

### 4.2.1 Políticas e gestão

Neste tópico abordaremos as percepções dos produtores culturais sobre as políticas culturais realizadas pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia e suas entidades vinculadas, a relação do TCA com tais políticas, assim como diversos aspectos de sua gestão no período de 2007 a 2017.

As respostas dadas pelos produtores quando perguntados sobre como avaliam as políticas culturais do Estado nesse período sinalizam entendimentos muito diferentes em relação às iniciativas desenvolvidas pelo Estado e revelam muito dos segmentos aos quais estão vinculados.

Na opinião de um pequeno grupo de entrevistados, formado por quatro profissionais com mais tempo de atuação na cena cultural local, os mecanismos utilizados pela política de fomento e financiamento estaduais, ou seja, a lei de incentivo (Fazcultura) e os editais públicos, são muito burocráticos, demandam muito tempo para elaboração do projeto e organização de documentação. Essa visão reflete certa dificuldade na relação com a máquina pública, conforme relato:

Para você ter uma ideia, eu nunca fiz um projeto com a lei estadual. O que ocorre é o seguinte, essas leis realmente seriam ótimas, se fossem abranger os produtores, mas elas não abrangem. Para colocar um projeto numa lei você gasta muito tempo, você gasta muito documento, reviram sua vida de cabeça para baixo.<sup>68</sup>

Para esses profissionais, as políticas públicas de cultura não atingem o setor de mercado com os quais trabalham, e criticam, nesse sentido, a falta de incentivo para as produções mais comerciais, com grande apelo de público. Na visão deles, seria necessário algum apoio por parte dos órgãos públicos para as suas ações, embora consigam mobilizar recursos através de bilheteria, patrocínios ou apoios da iniciativa privada.

Nós, produtores culturais, temos nos reunido para falar sobre isso, por que a política cultural do Estado é sempre através de algum edital ou através de Fazcultura de lei de incentivo. Mas para quem promove a cultura no dia a dia, por que eu não realizo projeto incentivado, é difícil. Eu trabalho com o artista que vai lançar o disco e vai fazer o show, e não tenho nem tempo de escrever, já tentei até inscrever na lei de incentivo alguns shows através de projetos, mas não consigo, não

---

<sup>68</sup> Entrevistado 02 em entrevista concedida a autora em 16 de março de 2018, na casa do produtor cultural.

tem uma linha para isso, não tem uma rubrica para isso. Então, eu não vejo por parte do Estado para esse tipo de produção independente nenhum incentivo.<sup>69</sup>

Um depoimento trouxe à tona questões relacionadas às políticas municipais, ainda que não tenha sido a intenção da pergunta. Na visão desse entrevistado, essas políticas deixam a desejar, sobretudo pelo fato de a prefeitura de Salvador não possuir um equipamento cultural de grande porte e por desenvolver uma política voltada para os grandes eventos e shows gratuitos, tornando-se a prefeitura um grande concorrente dos produtores culturais:

Eu não trabalho com editais e lei de incentivo, eu não tenho paciência para lidar com isso, no que se refere a incentivo de uma forma geral, do Estado, Município, Brasil. O município mesmo só faz arrecadar ISS de todos os eventos, no entanto, a prefeitura atualmente é nosso principal concorrente, porque acaba promovendo eventos de todos os níveis em diferentes pontos da cidade, para todo tipo de público e sequer temos um teatro municipal<sup>70</sup> da cidade. Então, a Prefeitura é péssima, o Estado também, por que os editais que lança estão sempre privilegiando os produtores de muito pequeno porte. Não estou nem dizendo de pequeno porte, por que eu sou um produtor de pequeno porte, sou uma micro empresa, os editais dele se destinam para quem realmente está passando necessidade.<sup>71</sup>

Outro aspecto apontado sobre as políticas diz respeito à gestão dos editais, em especial aos atrasos nos repasses financeiros dos projetos, questão bastante debatida na cena cultural local. Na opinião de um entrevistado, por exemplo, é melhor correr o risco de uma produção de bilheteria do que a incerteza do recebimento dos recursos pelos editais:

O que percebo é que existe uma política, mas que ela poderia ser mais efetiva. Acho que a principal questão é a dificuldade que as pessoas têm quando demoram de receber para executar. Eu vivo dependendo pouco dessa realidade até. Trabalho mais no circuito comercial, justamente pela incerteza. Eu já passei em alguns [editais], demora muito para receber, muda seu planejamento<sup>72</sup>.

Já outro conjunto de produtores culturais entrevistados, formado por oito profissionais que se relacionam com as cenas mais alternativas e costumam desenvolver projetos com financiamento através de leis de incentivo e fundos de cultura, estabelece uma análise mais complexa sobre o tema, enfatizando aspectos relacionados à política,

---

<sup>69</sup> Entrevistado 11 em entrevista concedida a autora em 06 de abril de 2018, por telefone.

<sup>70</sup> O entrevistado faz referência aos teatros municipais de grande porte como os que existem em cidade como Rio de Janeiro e São Paulo.

<sup>71</sup> Entrevistado 10 em entrevista concedida a autora em 03 de abril de 2018, por telefone.

<sup>72</sup> Entrevistado 01 em entrevista concedida a autora em 15 de março de 2018, no Teatro Sesc Casa do Comércio.

mobilização e relação com a classe, o acesso democrático aos recursos e à gestão da máquina pública.

Embora sejam dez anos de governos do mesmo partido político, ponderam que as gestões dos diferentes secretários de cultura foram distintas, apresentando-se contínuas em alguns aspectos e descontinuadas em outros. Em geral, esses entrevistados constataam uma maior ruptura com as políticas culturais do Estado até então vigentes no período de 2015 a 2017, momento em que o contexto político e econômico do país tornou-se mais conturbado e em crise.

Apesar de ser um período de dez anos de uma mesma gestão, mesmo sendo um governo de continuidade, a gente tem uma diferença bem grande nessas três gestões. Na primeira gestão de Wagner, logo com a implementação da SECULTBA, na minha perspectiva vejo uma secretaria muito mais forte, apesar de estar sendo praticamente criada naquele momento, com mais autonomia, com mais participação da classe artística, com mais recursos financeiros também. Na segunda gestão do governo Wagner a gente já sente uma diferença, com orçamentos mais baixos, uma secretaria mais submetida à SEFAZ e os atrasos do Fundo de Cultura se tornam ainda mais nítidos e mais graves, então, a gente já sente aí uma dificuldade. Quando a gente vai pensar no governo de Rui Costa, sente um verdadeiro desmantelamento do que foi construído nesses oito anos a partir de 2007. A gente sente uma diferença muito grande, tanto pela fragilidade do orçamento das vinculadas, FUNCEB, TCA, e interrupção de uma série de projetos do governo. [...] Mas para mim, o mais grave que percebo entre a gestão de Wagner e de Rui é a estagnação do que tinha sido construído em termos de diálogo com a classe e com os agentes culturais do Estado [...] Esse aspecto da falta de diálogo, da falta da construção compartilhada e coletiva das políticas culturais do Estado é uma das coisas que mais me desapontam mesmo com esse governo que se pretendia ser de continuidade, afinal de contas de um mesmo partido, porém pareceram que nem eram da mesmo partido, que nem compartilham de ideais de esquerda.<sup>73</sup>

A primeira gestão da cultura no governo Wagner, na opinião dos produtores, representou efetivamente um momento de abertura e de fortalecimento das políticas culturais, em que foi possível o desenvolvimento de uma produção cultural mais alternativa, que passou a se relacionar com os mecanismos públicos de financiamento. Para esse grupo de produtores, por exemplo, a burocracia e a “papelada” não são um problema, mas um procedimento comum da relação com a máquina pública.

Eu avalio que foi uma política de abertura na real. Foi uma política que gerou muitas oportunidades. Inclusive fiz minha inserção no mercado de trabalho através de umas dessas políticas. Através do Fundo de Cultura, de um projeto cultural, em que eu ganhei um

---

<sup>73</sup>

Entrevistado 07 em entrevista concedida a autora em 02 de abril de 2018, por telefone.

patrocínio de 23 mil reais para fazer uma mostra individual. Então, entendo que foi um período muito fértil de oportunidades. Esse período, eu acho que tende a ser os primeiros quatro anos. Eu botaria como uma gestão de muitas oportunidades. Muitos recursos, um Fundo de Cultura mais ativo e mais operante, e um Fazcultura ativo também.<sup>74</sup>

Se agente for pensar, a [nome da produtora] é resultado de um processo de democratização do acesso a cultura que iniciou justamente em 2007. Bebendo muito desse momento outras empresas também surgiram nesse mesmo período na Bahia, porque era um momento propício de abertura principalmente para novos agentes culturais que estavam surgindo no mercado, e tinha um processo muito mais democrático e de acesso aos recursos. Tinham processos mais formativos também, tinham as caravanas, uma série de oficinas e tal, que estavam capacitando esse pessoal que estava entrando no mercado.<sup>75</sup>

Além das ações de formação e capacitação de agentes culturais, segundo depoimentos de entrevistados, existia também intenso estímulo à participação nas políticas culturais desenvolvidas, através da criação de espaços de debates, a exemplo, das Conferências Estaduais de Cultura, realizadas até 2014, dos colegiados setoriais das artes, constituídos no período de 2011 a 2014, além dos encontros setoriais que eram realizados com frequência.

Embora nas falas dos produtores culturais haja um consenso em admitir que nos últimos três anos a atuação da SECULTBA tem recuado no que se refere a volume de recursos, definição de diretrizes e a falta de alinhamento em termos de procedimentos internos, os entrevistados ponderam que diante do cenário federal e em relação a outros estados, a Bahia ainda consegue manter algumas instituições e políticas em curso, que são importantes para a manutenção e realização de projetos culturais no Estado e em Salvador, conforme trechos de depoimentos a seguir:

A gente fica num vai e vem, assim. A gente tem coisas que permanecem e que quando comparamos com outros estados muitas vezes é ainda uma referência. Mas tem perdas, por exemplo, o edital “Calendário das Artes” não existir é uma loucura. Tem coisas desse tipo<sup>76</sup>.

A Bahia nesse sentido, em relação a outros estados, que também atuo, a gente vê que ela realmente tem um destaque ainda. Apesar da desesperança que a gente tá passando, mesmo com todos os aspectos que precisam melhorar, a gente sente que alguns projetos importantes até da SECULTBA não puderam ter continuidade. Acho que é um

<sup>74</sup> Entrevistado 03 em entrevista concedida a autora em 21 de março de 2018, por telefone.

<sup>75</sup> Entrevistado 08 em entrevista concedida a autora em 03 de abril de 2018, na sede da produtora.

<sup>76</sup> Entrevistado 04 em entrevista concedida a autora em 28 de março de 2018, na sede da produtora.

reflexo do país, mas mesmo assim alguma coisa ainda se mantém. Em termos de política cultural, acho que a Bahia ainda é um estado que tem alguma melhora<sup>77</sup>.

O contexto em que as políticas culturais acontecem, a forma com são conduzidas, suas diretrizes e princípios, o orçamento disponibilizado e o perfil dos gestores que ocupam os cargos de direção, são definidores das ações e projetos encabeçados pelas instituições públicas vinculadas a esse contexto. É compreensível, portanto, que o Teatro Castro Alves, enquanto equipamento público vinculado à Fundação Cultural do Estado, à Secretaria de Cultura do Estado e ao Governo do Estado em última instância, esteja sujeito e alinhado às políticas e ações desenvolvidas por estes órgãos e seus dirigentes.

Perguntamos aos produtores culturais entrevistados se eles consideravam que o TCA contribuía para a execução das políticas culturais do Estado. Dois entrevistados optaram por não responder a questão, outros associaram o teatro a um teatro comercial e os demais afirmaram que o TCA contribui para as políticas culturais públicas, mas fizeram ressalvas às suas limitações em termos de atuação, sinalizando que a forma com que poderia contribuir mais seria através do acesso às suas estruturas e a partir do desenvolvimento de projetos próprios. Um dos entrevistados questiona o tipo de contribuição que tem sido feita pelo TCA:

Olha sem dúvida, ele contribui, mas eu acho que a questão é que contribuição é essa, né? Eu percebo esse perfil de teatro enquanto mercadológico, pelo menos como casa, como teatro, como salas, a Sala Principal vejo cumprindo a demanda de mercado hoje.<sup>78</sup>

Nove entrevistados enfatizaram o projeto “Domingo no TCA”, a atuação dos corpos estáveis, sobretudo a OSBA, e do corpo residente, NEOJIBA, como ações e iniciativas que contribuem para política cultural do Estado, ao mesmo tempo em que lamentam a suspensão de importantes iniciativas do TCA, que não acontecem mais e que são projetos históricos, anteriores inclusive às gestões pesquisadas, como o “Núcleo TCA” e a “Série TCA”.

O “Domingo no TCA”, eu acho que é uma política de democratização, inclusão e acessibilidade maravilhosa. É um projeto que funciona e que dialoga com Salvador, com outros públicos, com formação de plateia, então destacaria essa ação. [...] Mas assim, a impressão é que o teatro, o fechamento da Sala do Coro, o “TCA Núcleo” que não existe mais e existiu por quatro anos, os projetos próprios da casa, que eles se enfraqueceram, é um reflexo da política do governo, porque

<sup>77</sup> Entrevistado 06 em entrevista concedida a autora em 02 de abril de 2018, na sede da produtora.

<sup>78</sup> Entrevistado 09 em entrevista concedida a autora no dia 03 de abril de 2018, por telefone.

como tem menos recursos, óbvio você não consegue continuar fazendo tudo. Então, assim, o teatro tenta ter seus projetos próprios, mas eu não enxergo uma força de continuidade.<sup>79</sup>

A descontinuidade das ações e diretrizes da Secretaria de Cultura do Estado resultou, de certo modo, na alteração nos modos de gerir o Teatro Castro Alves. Um dos entrevistados analisa as diferentes formas de atuação do TCA de acordo com os ideais que orientaram as políticas culturais nos diversos períodos ao longo dos últimos dez anos:

Então, assim, como eu falei que existiu nesses dez anos uma política pública bem diversificada entre as gestões, acho que também existiram vários TCAs. Acho que no primeiro momento o TCA estava muito afinado com a Secretaria, com os ideais políticos, que era visível por uma série de editais, como o Núcleo de repertório, eu sentia o TCA muito mais aberto à classe, muito mais aberto ao pequeno produtor. Eu acho que sim teve um movimento do TCA que acompanhou muito os objetivos do Estado naquele momento e acho que hoje temos um TCA que reflete um pouco mais a gestão atual do Governo do Estado, até porque fica impossível se manter determinadas diretrizes se você tá mergulhado em outros objetivos, em outras diretrizes mesmo. [...] Nas primeiras gestões da Secretaria eu vi um TCA em que existia uma série de atividades muito mais voltadas para um público mais alternativo. A gente via que o TCA abrigava inclusive alguns projetos próprios do governo como o “Quarta que Dança”, as “Segundas Musicais”, que eram projeto menores, projetos de um apelo diferenciado que apostava na produção local e na produção local que tava surgindo com muita força, né. E hoje a gente vê um TCA, por exemplo, onde tem uma Sala do Coro, uma das maiores pontes com essa produção cultural mais independente, fechada. Então, a gente tem um TCA que só tem uma Sala Principal e uma nova Concha que abre com uma série de outras características também, né. Então, eu acho que o TCA, ele contribui sim para a execução das políticas culturais do Estado, mas ele também se modificou muito justamente de acordo com as políticas culturais que estão em vigência. Se antes a gente tinha um TCA muito mais aberto, muito mais construindo junto, mais preocupado com uma diversidade da produção cultural local, hoje a gente vê um TCA menos aberto a isso.<sup>80</sup>

A Sala do Coro do TCA não funcionava desde dezembro de 2013, quando foram iniciadas as obras para requalificação da Concha Acústica, tendo sido reaberta em julho de 2018, após a realização das entrevistas para a pesquisa. Como a primeira etapa da obra atingia as instalações de acesso a este espaço, não foi possível mantê-lo funcionando, haja vista o desconforto para as produções e público. Até seu fechamento total, ainda eram desenvolvidas na Sala do Coro as atividades do Grupo NATA,

<sup>79</sup> Entrevistado 03, em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>80</sup> Entrevistado 07, em entrevista mencionada anteriormente.

vencedor do edital TCA. Núcleo “Em Construção” – Edição Especial 2013/Uma Homenagem a Lina Bo Bardi.

A expectativa à época era de que a Concha Acústica fosse reaberta um ano após seu fechamento e, em seguida, acontecesse a reforma da Sala do Coro do TCA, compondo a segunda etapa do projeto. Entretanto, a Concha Acústica foi reaberta somente em maio de 2016, pouco mais de três anos após fechamento, e o edital de licitação para reforma e ampliação da Sala do Coro foi publicado em outubro de 2017, perfazendo um período de quase cinco anos sem funcionamento deste espaço.

Sobre a ausência desse espaço para a cena cultural local, as opiniões dos produtores convergem para o denominador comum de que um espaço cultural fechado representa sempre uma perda para a cidade, tanto do ponto de vista da produção, quanto do ponto de vista dos públicos, principalmente em se tratando da Sala do Coro, que detinha qualidade técnica, tinha capacidade média de até 200 lugares e atendia prioritariamente às produções culturais locais. As reflexões dos entrevistados sobre o seu fechamento sinalizam ainda a ausência em Salvador de teatros de médio porte, bem equipados e localizados, e que pratiquem preços de pautas acessíveis, conforme depoimento a seguir:

A gente precisa de espaços de médio porte também, não é tudo que cabe numa Sala Principal, não é tudo que cabe numa Concha. E esses outros teatros particulares cobram uma pauta às vezes abusiva, de 20%, 25% que se torna inviável. O SESC tá cobrando 16% de pauta, por exemplo. A Sala do Coro seguia a mesma política do TCA de 10% e isso ajudava de certa forma a produção local, nada de fora acontecia na Sala do Coro praticamente, uma coisa ou outra esporadicamente, porque é um espaço muito pequeno, não se paga para um espetáculo de fora, mas era muito importante para as produções locais.<sup>81</sup>

A comodidade para o público foi um aspecto pontuado pelos entrevistados, sendo a Sala do Coro destacada em relação a outros espaços de perfis semelhantes:

A Sala do Coro era um dos principais palcos de diálogo com o público de Salvador. Porque hoje a gente tem alguns espaços de teatros como o Casa do Comércio, Jorge Amado, Módulo, que são basicamente destinados ao um teatro mais comercial, de *stand up*, dos *blockbusters* das artes cênicas. A Sala do Coro era um espaço de experimentação, de teatro mais contemporâneo, de incentivo aos artistas locais, aos grupos e era um espaço que por ter a comodidade do TCA, de você deixar o seu carrinho, ser central, de ter toda uma infraestrutura de comunicação com um público que já conhece teatro, as pessoas topavam mais ir. As pessoas hoje, infelizmente, não pegam seu carro e vão para o Gamboa, para o Vila Velha, é mais difícil tirar as pessoas

---

<sup>81</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

de casa. No TCA, para ir a Sala do Coro, era mais fácil tirar esse público<sup>82</sup>.

Esse espaço atendia a uma produção cultural menos comercial, mais conectada com a cena cultural local, sobretudo relacionada às artes performáticas e cênicas, desempenhando papel fundamental enquanto fomentador dessa cena:

O fechamento da sala do coro teve um impacto imenso na cena cultural local, principalmente para o médio produtor. Fechar para reforma eu acho importantíssimo, mas senti que o médio produtor ficou muito mais distanciado do TCA. Até por mim mesmo, eu acho que eu frequentava muito mais o TCA porque eu ia assistir muito trabalhos na Sala do Coro, porque eu realizava espetáculos na Sala do Coro. E a Sala Principal e a Concha não são espaços com que eu trabalho especificamente. A Sala do Coro era um espaço muito mais aberto a esse tipo de produção, menos comercial e de pequeno porte.<sup>83</sup>

Ainda no que se refere a relação do TCA com as políticas da SECULTBA, a Sala do Coro tem um papel importante, como já citado, abrigando na época, sobretudo, alguns projetos de circulação promovidos pela FUNCEB:

Quando você pensa no papel do espaço público, a Sala do Coro, até pela sua dimensão menor, era um espaço que conseguia atender não só o mercado cultural, mas conseguia dialogar mais com o público geral. Porque conseguia praticar preços mais acessíveis, conseguia ter uma diversidade maior de produção, porque efetivamente o custo de você fazer uma produção na Sala do Coro é muito menor. E ainda tinham os programas de fomento, tinha “Quarta que Dança”, tinha uma série de projetos que fazia parte de um pensamento político que aquele espaço em si conseguia fazer rodar, né. Por isso, inclusive, a grande expectativa é da volta da Sala do Coro<sup>84</sup>.

Se por um lado a Sala do Coro do TCA dialogava mais com as políticas culturais desenvolvidas entre 2007 e 2014, atendia a uma programação local mais contemporânea e experimental, relacionando-se com produtores locais envolvidos em processos de produção menos comerciais, praticando valores de ingressos mais acessíveis; por outro tem a Concha Acústica reaberta após três anos de reforma, inserida em outro contexto de políticas culturais da SECULTBA, e que desempenha um papel diferente na cena cultural local.

Na opinião da maioria dos produtores culturais, a ausência da Concha Acústica durante a sua reforma tirou Salvador do circuito dos grandes shows nacionais, considerando, mais uma vez, que é uma cidade carente de equipamentos culturais adequados para atender a atrações de grande porte. As opções que existem na capital

<sup>82</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>83</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>84</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

baiana para esse tipo de atividade ou são destinadas a públicos superiores a 5 mil pessoas, a exemplo da Arena Fonte Nova, ou a públicos bem inferiores, a exemplo das praças do Pelourinho e o Mercado D'Ouro (entre 1 e 3 mil pessoas).

Para o produtor volta a possibilidade de conseguir ter um espaço cultural que abarque cinco mil pessoas e que tenha aquela estrutura específica que funciona perfeitamente para música. Então, tipo você ficar sem esse equipamento era uma loucura, você ficava catando lugar, inventando lugar pra fazer show, e às vezes saía muito mais caro, por que você tinha de levantar palco, levantar luz, alvarás, etc pra conseguir fazer. É a possibilidade também de o público voltar a ter uma série de shows, reinserir Salvador num circuito, muita gente estava passando direto porque não tinha nem onde fazer o Show. Então, assim realmente a gente ficou sem ter palco para um monte de coisas<sup>85</sup>.

A despeito do papel fundamental que a Concha Acústica desempenha na cidade, enquanto espaço que insere Salvador na rota de circulação de artistas nacionais, importante para a diversificação da vida cultural local, foi recorrente nas entrevistas a insatisfação dos produtores culturais no que se refere a ampliação dos custos de produção na Nova Concha Acústica.

Ela reabriu como um equipamento diferente, reformado, camarins reformados, uma nova estrutura interna, técnica, mas ela se transformou num ambiente extremamente caro para a produção. Não é mais todo show que pode estar na Concha, porque a Concha hoje tem uma estrutura de operação caríssima.<sup>86</sup>

O custo de produção desse espaço aumentou em virtude não apenas do valor de pauta cobrado, mas também dos custos de operação como: aluguel de som, luz, mecanismos de varas, seguranças, recepcionistas, dentre outros aspectos.

Quando reabriu logo, os shows foram ótimos, foram sucesso de bilheteria porque todo mundo queria ver a Concha funcionando. Depois isso foi diminuindo, os artistas que conseguem lotar a Concha hoje são os “tops”. Então, assim, paralelo a isso a gente tem essa deficiência toda de o equipamento não estar funcionando na íntegra, a gente tem de alugar tudo, desde som, luz.<sup>87</sup>

Na época da reforma, senti muita falta, e na reabertura é realmente inegável como ela é importante para gente. Ela proporciona a realização de espetáculos incríveis. Mas acho também por outro lado um pouco triste que ela tenha voltado praticando os valores que ela pratica, não só de ingresso, mas de bar, de pauta e tudo, sem oferecer uma estrutura melhor em relação ao som, por exemplo, para quem vai produzir lá, sabe<sup>88</sup>.

85 Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

86 Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

87 Entrevistado 11 em entrevista mencionada anteriormente.

88 Entrevistado 09 em entrevista mencionada anteriormente.

Se por um lado a reabertura da Concha Acústica permitiu a retomada dos grandes shows em Salvador, ela também tem onerado os agentes responsáveis por esse tipo de produção e, conseqüentemente, provocado um aumento nos valores de ingressos cobrados. Ao mesmo tempo, como sinalizado por alguns produtores culturais, os custos altos de operação na Concha Acústica inviabilizam a utilização do espaço por produções menores, notadamente as vinculadas à produção cultural mais alternativa.

A reabertura da concha é importante, a reforma sim. Mas a gente vê nascer uma concha mais elitizada, com ingressos muito mais caros, muito menos acessível para o produtor pequeno. [...] Então hoje eu vejo que a Concha Acústica tem uma imensa dificuldade de se pagar, a não ser que você tenha um patrocínio é muito difícil se lançar num empreendimento assim, que seja algo, por exemplo, menos comercial [...] Mas se você tenta fazer qualquer tipo de show que seja menos conhecido, com menos visibilidade, eu acho que simplesmente a conta não fecha. E não é à toa que algumas atrações mais alternativas, menos conhecidas, artistas jovens e que a gente sente que tá circulando nesses festivais de música como vimos o “Radioca”, “O Lado BA”, os shows na COMMONS, a gente não vê essa mesma programação na Concha, né. Não tem espaço para a Concha abrigar porque simplesmente, realmente, é um espaço que não tem como o pequeno produtor sem patrocínio conseguir realizar esse tipo de trabalho lá<sup>89</sup>.

O distanciamento do TCA da produção cultural de médio ou menor porte reflete na redução de programações mais diversas que dialoguem com diferentes segmentos da produção cultural e com os diversos públicos que poderiam acessar esses espaços.

Quando questionados sobre quais seriam as funções de um equipamento cultural público e se o TCA cumpriria tais funções, os produtores culturais entrevistados sinalizaram, entre outras funções: promover e ser um facilitador de um maior acesso do público, ser parceiro do produtor, atender a sociedade, promover a produção cultural local e ser reflexo da política cultural do Estado. Permitir o acesso do público foi a função mais recorrente nas respostas:

Eu acho que um equipamento cultural público tem de promover e ser um facilitador do acesso independente de classe social. Onde você tá formando realmente o cidadão e promovendo o acesso a cultura a esse cidadão.<sup>90</sup>

Eu acho que é atender a sociedade, e quando se diz a sociedade penso tanto no público quando nos agentes artísticos, enfim. Eu acho que o TCA tem um papel muito importante, porque é o teatro de grande porte da cidade, então, enquanto capital existe uma demanda, ainda

<sup>89</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>90</sup> Entrevistado 01 em entrevista mencionada anteriormente.

mais numa cidade que tem poucos aparelhos culturais. Mas ao mesmo tempo é um aparelho que distancia pela sua imponência, né.<sup>91</sup>

Outra função destacada foi contribuir para a produção cultural, sendo parceiro dos produtores:

Primeiro é ser parceiro do produtor, é ajudar e não atrapalhar. É querer que você faça acontecer e abrir as portas principalmente para os artistas dessa cidade, para os projetos. É incentivar essa produção cultural, deixar viva. E eu sinto que o TCA tem isso, tem essa energia. Sim, ele cumpre essa função. Então, eu sinto que a função de um espaço público é ser sensível a essa diversidade cultural, estar sempre atento. Não é uma relação estritamente comercial, sabe, se você não tem o valor para pagar a pauta, então você não pode se apresentar, não, é pensar: o que a gente pode fazer para isso acontecer?<sup>92</sup>

O modo como um equipamento cultural público lida com os seus diversos públicos e com os produtores culturais vai depender das políticas culturais estabelecidas pelos órgãos que o gerem. De acordo com um entrevistado:

Ele é reflexo também de um pensamento da política cultural, então se você tem uma política que tá pensando democratização do acesso, formação de plateia, então esse equipamento cultural vai ter que refletir essa política. Porque também poderia ter outra política, a política do Estado poderia ser de fomento a grandes espetáculos, de grandes públicos que envolvessem a massa, uma coisa de grande apelo popular e aí o espaço cultural reforçaria a proposta dessa política. Qual o papel: é ser reflexo desse pensamento de política cultural, acho que ainda ele [o TCA] vem nesse reflexo da política que foi implantada de 2007, desse pensamento de uma possibilidade de democratização, essas perspectivas de formação de plateia. Eu acho que o TCA cumpre, mas necessariamente não consegue dar conta de tudo. Até porque atualmente o que tá funcionando é Sala Principal e a Concha Acústica, que querendo ou não ainda há uma limitação no tipo de ações que você consegue fazer porque são grandes estruturas, você tem uma sala de 1500 e outra de 5 mil<sup>93</sup>.

Também questionamos os entrevistados se consideram o TCA acessível a todos os públicos, já que este seria o papel mais evidente associado a um equipamento público. As respostas foram comuns em alguns aspectos e distintas em outros. De acordo com a visão de um dos entrevistados, o TCA cumpriria parcialmente essa função:

Um equipamento público deve ir além de atender a uma demanda de mercado [...] Ter mecanismos dentro do espaço de acessibilidade para eventos de fomento que se enquadrem em alguma diretriz que o TCA ou que o governo do Estado possam vir a determinar, ou de formação ou de fomento ou de formação de público, cedendo esse espaço para

<sup>91</sup> Entrevistado 05 em entrevista realizada no dia 28 de março de 2018, no escritório da produtora.

<sup>92</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>93</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

atividades, assim que eu acho que são relevantes. Principalmente para ser acessível para a classe mais baixa que não tem condição de pagar o preço do ingresso que o TCA pratica hoje em dia. E também para promover a produção artística local. Eu acho que ele poderia cumprir melhor seu papel<sup>94</sup>.

Quando se trata de acessibilidade a todos os públicos, um entrevistado apresentou opinião diversa dos demais ao sinalizar que o TCA possui públicos específicos, não sendo mesmo acessível a todos os públicos, como se esta não fosse uma vocação natural desse equipamento:

Ele é acessível ao público a que ele se destina. Ele atende sim a diferentes públicos, mas não é o foco do TCA abrigar todos os públicos, não é a função dele. Existe uma curadoria para isso. Ele atende ópera, atende MPB, POP, Rock, Forró, atende até Axé. Mas eu acho que tem determinados eventos que não cabem no espaço e que se isso for considerado uma diferença, realmente está fora de contexto<sup>95</sup>.

Em se tratando de acesso, inevitavelmente os valores de ingressos aparecem como meios facilitadores ou dificultadores do consumo cultural. A maioria dos produtores indicou que poderiam ser praticados valores mais acessíveis no TCA, sobretudo, que o próprio equipamento promovesse mais projetos com ingressos a preços populares e, conseqüentemente, permitisse maior acesso da população.

Eu acho que poderia melhorar no aspecto da acessibilidade, por exemplo, eu sei que tem o projeto “Domingo no TCA”, que eu acho que cumpre com isso muito bem. Eu acho que teve a “Concha Negra”, que foi um projeto recente. Nesse aspecto também eu acho que a “Concha Negra” foi bem bacana, que teve a possibilidade desse acesso maior. Mas eu acho que deveria ter sim mais projetos que contemplassem esse acesso a diversos públicos<sup>96</sup>.

O projeto “Domingo no TCA” apareceu em todas as respostas como a principal iniciativa do TCA em promover o acesso aos diversos públicos, sendo uma ação, na opinião dos entrevistados, que poderia ser mais estimulada pelo equipamento. Além da questão do ingresso, outros aspectos foram colocados como impeditivos para uma maior frequência de um público que não costuma ir a espaços como o TCA, esses dizem respeito às regras e convenções envolvidas nas práticas culturais legitimadas, como a questão da vestimenta:

Mas ao mesmo tempo é um aparelho que distancia pela sua imponência, né [...] Mas existem normas, que são essas normas de

<sup>94</sup> Entrevistado 09 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>95</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>96</sup> Entrevistado 06 em entrevista mencionada anteriormente.

teatro, de ter um calçado específico, vestimenta, você não pode entrar de bermuda. Antigamente para os concertos isso era uma regra, que distância uma população mais popular. Então, ele [o TCA] é voltado para um público, que é muito claro: para uma classe média, em ascensão, uma classe alta. Mas ao mesmo tempo tinha projetos, o “Domingo no TCA”, como eu frequentava, eu via que tinham pessoas que nunca tinham entrado num teatro, não digo nem no TCA, mas nunca tinham entrado num teatro<sup>97</sup>.

Um dos entrevistados sinaliza que os convites poderiam também ser uma ferramenta utilizada para ampliar as possibilidades de acesso ao TCA, através de uma política de distribuição:

Quando você faz um “Domingo no TCA”, eu acho que o TCA recebe um outro tipo de público. Agora acho que o teatro em si, pelo horário, pela localização, pelo valor do ingresso, ele não é tão acessível a diferentes públicos. Eu fiz agora numa terça-feira, o lançamento [de um projeto] e os ingressos custavam 10 e 20 reais, e você percebia, nitidamente, que além do público de convidados, família, patrocinadores, pessoas de governo, tinha outro tipo de público no TCA. Porque isso é importante também, fazer coisas com valores mais acessíveis, agora, assim, o teatro é acessível a diferentes públicos em algumas situações. Na maioria das vezes as coisas não permitem que essa acessibilidade seja tão constante, mas eu também não sei se o teatro tem alguma coisa de convite de inclusão, de formação, de distribuição de cota. Eu não sei se eles fazem algum tipo de política nesse sentido<sup>98</sup>.

O depoimento acima coloca o produtor também no lugar de um agente que contribui para criação de condições que permitam o acesso de diversos públicos, através de seus projetos e iniciativas, ainda que esta não seja uma responsabilidade atribuída diretamente a ele. Quando o entrevistado menciona que “as coisas não permitem que essa acessibilidade seja tão constante”, refere-se aos custos envolvidos na produção, que impactam diretamente na definição do preço de ingressos. Outro produtor cultural acredita que a diversidade da programação contribui para tornar o espaço acessível, e o “Domingo no TCA” atende tanto neste aspecto quanto na questão dos valores de ingresso, mas pondera que a acessibilidade não vai ser sempre possível, pois o TCA também é um espaço de marcação de pauta, não cabendo à sua gestão interferir em aspectos decisivos da produção do evento, a exemplo do valor de ingresso.

O “Domingo no TCA” está integrado num processo de democratização de acesso, e há bons produtos. A curadoria é boa. O TCA tem produtos diversos, de diferentes linguagens, já teve música, já teve teatro, dança, orquestra, etc. Você consegue ter uma

<sup>97</sup> Entrevistado 05 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>98</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

diversidade naquilo ali, mas não cumpre, não consegue dar conta, porque é isso, tem uma sala enorme e outra sala maior ainda. Então, diversos programas não conseguem. Porque é isso, muito do público que vai frequentar tem a ver com o tipo de produto que está lá. Por mais que um espaço cultural tenha o papel de refletir essa política, ele ainda é um espaço de pauta. Claro que tem uma curadoria que vai refletir o tipo de projeto que acreditam, mas a curadoria não vai poder barrar certas coisas, enquanto receptor de pauta. Ela também tem de ser democrática. Então, ser acessível a todos os públicos depende do produto que vai tá lá. É acessível o show de Chico Buarque?! Não, não, não é.<sup>99</sup>

A estrutura do complexo cultural é, conforme um dos entrevistados, fundamental para a diversificação de públicos, uma vez que espaços de capacidades e formatos diferenciados permitem que produções de vários segmentos possam atuar, ofertando programação diversa e ingressos com diferentes faixas de valores.

Eu acredito que, para a gente atender diferentes públicos, a gente tem de ter diferentes espaços, e eu acho que o TCA é um complexo com a Sala do Coro, com a Sala Principal, com a Concha Acústica, ele tinha uma diversidade maior. Ele tinha espaço de exposição, tem o Jardim Suspenso, tem ali o Vão Aberto, onde eram realizados coquetéis. É claro que para uma diversidade cultural, para agentes culturais diversos, que eu acho que é a maior vocação de um espaço público é atender a essa diversidade, você precisa ter todos esses espaços e ambientes funcionando e acessíveis. Eu sinto que o TCA hoje está muito focado nas atrações da Sala Principal e, principalmente, da nova Concha. Acaba que sinto ele mais recolhido em termos de abertura para essa comunidade local que é tão diversa. [...] O TCA, além de tudo, ainda possui dois corpos estáveis como a OSBA e o BTCA, então dá pra ver que o TCA tem realmente uma vocação e uma missão ai de aglutinar uma diversidade incrível e acho que nesse aspecto ele tá mais recolhido do que ele poderia em sua potência.<sup>100</sup>

Percebe-se que o Teatro Castro Alves detém estrutura, em termos arquitetônicos e de equipamentos, com seus corpos estáveis e corpo residente, que lhe confere a vocação de ser estimulador de uma cena cultural mais diversa e de desenvolver ações acessíveis para os diversos públicos da cidade. Ainda que a Sala do Coro estivesse fechada até recentemente, o exercício de pensar espaços alternativos dentro da própria estrutura atual poderia ter sido feito na tentativa de manter o TCA vinculado ao circuito mais alternativo e à produção cultural da cidade propriamente dita. No que diz respeito às ações de acesso ao público, é importante destacar a atuação também da OSBA e do NEOJIBA, além do projeto “Domingo no TCA”.

<sup>99</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>100</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

Na pesquisa solicitamos aos produtores culturais que avaliassem, também, a gestão do equipamento, indicando pontos positivos e negativos, e os entrevistados sinalizaram aspectos que se relacionam com questões estruturais e administrativas do equipamento. Na tabela a seguir, resumimos os pontos levantados:

**Tabela 05 – Pontos positivos e negativos da gestão do TCA nos últimos dez anos<sup>101</sup>**

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Super organizado, tudo funciona.	Pagamento da reserva de pauta em forma de depósito
Diálogo aberto, constante e proativo com o setor cultural, proximidade com os produtores.	Burocracia e falta de flexibilidade.
Maior abertura e mais acesso aos gestores.	Poucos projetos acessíveis ao público.
Comprometimento dos gestores e da equipe.	Indisponibilidade de pauta e a falta de equipamentos cênicos e de sonorização nos espaços.
Pautas/programação diversificadas.	Falta de autonomia da gestão.

Dos doze produtores culturais entrevistados, um não quis responder a essa questão. Os demais avaliam que a gestão é positiva, embora tenha aspectos negativos a serem ajustados, como os pontuados acima.

Um depoimento chama atenção para atuação do equipamento nos primeiros momentos da gestão da SECULTBA, destacando uma maior aproximação e abertura com a classe artística local:

Acho que no primeiro momento destacaria como positivo esse acesso que foi dado ao TCA, então, o Núcleo de repertório [Edital Núcleo TCA], em que os artistas eram selecionados através de edital; o Domingo no TCA a 1 real, como um projeto de aceitar pessoas que nunca tinham ido ao TCA, poder ir no domingo final da manhã, conseguir assistir a um espetáculo num espaço em que eles nunca tinham entrado; a Série TCA de grandes espetáculos que trazia espetáculos com grau de complexidade, então isso eu destacaria como um aspecto positivo. Essa coisa de abrigar projetos do próprio governo e poder ter espetáculos de dança contemporânea na Sala do Coro às quartas feiras, então eu acho isso muito bacana, muito positivo o que acontecia. É um espaço central, é um espaço em que a gente sabe que nosso público de cultura circula. Então, acho que teve muitos aspectos positivos nesse sentido, até mesmo a OSBA e o BTCA tiveram aproximação muito maior com a comunidade local com os outros artistas.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Quadro elaborado pela autora.

<sup>102</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

Outro enfatiza que a gestão atual, que se mantém no TCA desde 2007, conseguiu realizar ações diferenciadas que não aconteceram em momentos anteriores da trajetória do TCA:

Eu gosto muito da gestão atual. Eles são comprometidos, eles estão sempre atuando, sempre buscando. Esse projeto mesmo do Domingo no TCA, esse projeto do NEOJIBA, várias coisas aconteceram nesses dez anos que nas gestões anteriores não aconteciam. Eles [os gestores anteriores] estavam ali para cumprir pauta, para cumprir cargo, para cumprir as demandas. Hoje a gente vê o teatro mais evidente nas questões culturais com o público, entendeu? Em exposições, sempre tá acontecendo alguma coisa e isso é por conta da gestão deles, do olhar deles<sup>103</sup>.

Como pontos negativos, além dos indicados no quadro apresentado, foram citados também a demora na conclusão da reforma e os projetos do TCA que não são mais realizados:

Mas acho que também nos aspectos negativos tem essa reforma, toda reforma é longa, mas assim, uma reforma que deixa espaços do próprio TCA fechados, como a Sala do Coro, como deixou a Concha fechada por um bom tempo. A gente vê os projetos quase todos serem extintos, a gente não tem mais o Núcleo de Repertório que era uma coisa que apostava mais numa linguagem mais experimental que foi suspenso, o Domingo a 1 real que diminuiu muito a quantidade de espetáculos e o tipo de espetáculo que contrata; essa reabertura da Concha com esse custo maior, e aí acaba gerando ingressos mais caros<sup>104</sup>.

Outro aspecto apontado como negativo seria ainda a falta de autonomia da gestão em relação ao uso do recurso arrecadado, diretamente vinculado ao modo de funcionamento administrativo das instituições públicas, que muitas vezes inviabiliza ou dificulta a realização de algumas ações de modo mais ágil:

Eles têm dificuldades também, por ser uma gestão do Estado. Enquanto gestores, eles têm um superior acima, a quem têm de se reportar, pedir autorização. Um equipamento que quebra, eles ali não têm autonomia para consertar, não tem recurso [...] Então, porque é engessado, acontece uma coisa, tem de comprar uma coisa ali, leva três meses para licitar, enfim, aí passou<sup>105</sup>.

Um entrevistado enfatiza ainda a falta de procedimentos de pautas no TCA, sendo esta também uma deficiência de outros teatros da cidade, o que gera uma personalização no atendimento aos pedidos de pauta.

<sup>103</sup> Entrevistado 11 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>104</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>105</sup> Entrevistado 11 em entrevista mencionada anteriormente.

Eu sinto uma personificação dos processos, de sempre ser uma saga, mas não é só uma questão do TCA, é uma questão que os espaços públicos ainda não conseguem resolver. Nunca são transparentes os processos de solicitação de pauta, você tem de ficar atrás da pessoa que cuida de pauta. Às vezes não é uma direção, é uma pessoa que cuida de pauta e aí você fica sempre correndo atrás da pessoa. E aí, quando eu encontro os gestores é sempre a reclamação de que os produtores ficam loucos ligando toda hora. Então, se as coisas fossem definidas previamente, claro que tem de prever as exceções, mas falta procedimento, que é a maior falha do nosso mercado inteiro de várias coisas. [...] E o TCA reflete essa coisa assim, essa falta de processos nas instituições culturais<sup>106</sup>.

O depoimento problematiza certa falta de amadurecimento da gestão no campo da cultura, através da institucionalização de processos e procedimentos que contribuam para tornar os acessos mais democráticos e transparentes.

#### 4.2.2 A programação e projetos próprios

Questionados sobre a programação do TCA, como a avaliam e o que destacariam dela, os entrevistados enfatizaram a qualidade e diversidade do que é pautado no complexo, com exceção de apenas um produtor cultural, que tem uma opinião mais crítica sobre a curadoria dos espetáculos.

Um dos entrevistados enfatizou o cuidado da curadoria do TCA em conciliar a programação dos espaços, de modo que não apresentem o mesmo perfil de conteúdo e que atraiam o mesmo público simultaneamente:

Eu acho a programação incrível, diversa, acho que a Concha e Sala Principal combinam bastante. Você percebe uma programação pensada para os espaços funcionarem de forma simultânea, mas independentes, e sem atrapalhar. A Concha quando tem um show, não atrapalha o show da Sala. Eu acho que a direção artística deve pensar isso, entendeu. Tem um diálogo até de qual é o gênero que tá tocando em um e tá tocando em outro. Não podem ser gêneros que atraiam públicos similares, em que um evento enfraqueça o outro, entendeu. Eu acho que deve ter esse diálogo curatorial<sup>107</sup>.

A curadoria foi destacada como fundamental para a montagem da programação atual. Sobre esse aspecto, um entrevistado tem opinião bastante polêmica sobre o tipo de programação que deve acontecer no maior equipamento cultural da cidade.

Olha, a programação do TCA depende da curadoria. E eu acho que eles estão no caminho certo. Eu concordo realmente que não se pode colocar qualquer coisa na Sala Principal, acho que tem de ter uma

<sup>106</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>107</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

curadoria, uma seleção. Eu não acredito nessas coisas que as pessoas falam de ter tudo igual para todo mundo. Então, se Pablo quiser fazer um show na Sala Principal, não admito isso, por mim ele não pisa ali dentro. Eu sou a favor dessa seleção, acho que cada um no seu quadrado. Parece uma coisa bem preconceituosa, não é preconceito, não cabem determinados públicos. Tem de ter uma curadoria, tem de ter uma seleção, se não vira bagunça<sup>108</sup>.

É um entendimento restrito e elitista sobre as atrações culturais mais populares, sobretudo no que diz respeito ao perfil do público que frequentaria o espaço se a programação acolhesse essas atrações, deixando claro que públicos das camadas mais populares não seriam adequados para equipamentos culturais como o TCA, conforme percepção desse produtor cultural.

Ainda sobre a programação, outro entrevistado ressalta em seu depoimento que algumas atrações só veem a Salvador porque existe o TCA, “tem produções que não seriam feitas fora do TCA. Penso nos grupos de dança, eu nunca vi um espetáculo da Deborah Colker fora do TCA, eu não sei se viria, por exemplo, se a Sala Principal fechasse<sup>109</sup>”.

Entretanto, mesmo que a multiplicidade de atrações seja considerada aspecto positivo da programação, um entrevistado tem opinião divergente da maioria:

Hoje tenho uma dificuldade grande de destacar uma programação do TCA. Acho que o TCA já teve momentos de ter uma programação muito mais interessante, conseguia ter trabalhos alternativos, trabalhos de artes cênicas muito interessantes. [...] Me chamava mais atenção ter temporadas, por exemplo, do Núcleo de Repertório [Edital Núcleo TCA], ter apresentações de projetos como o “Quarta que Dança”, o “Segunda Musicais”, que foi um projeto curto, mas que trazia também uma produção super interessante e diferente. Hoje a gente vê espetáculos de música, de teatro, que não têm exatamente um recorte muito conceitual. Acho que são atrações que têm potencial de levar público a um preço que é o que tá sendo praticado para que a coisa se pague. [...] Então, salvo uma programação aqui ou ali que é interessante, os encontros entre uma coisa e outra e tal, mas acho que não é uma proposição do TCA, né. Acho que é mais assim, aceitar uma proposta interessante que vem do produtor e é acolhida ali dentro da pauta do espaço. Acho até que durante um tempo, por exemplo, alguns espetáculos de escolas de dança, de academia de dança, de balé, essas coisas, entravam menos. Hoje a gente vê entre novembro e dezembro uma série de espetáculos de escolas que ocupam as pautas do TCA. Então, a gente sente que invadiu um pouco o TCA algumas programações que antes a gente não percebia tanto assim. [...] vejo uma programação muito mais genérica do que com um recorte ou uma proposição curatorial<sup>110</sup>.

<sup>108</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>109</sup> Entrevistado 05 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>110</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

Além de permitir preços mais populares, os projetos próprios desenvolvidos pelo Governo, SECULTBA ou pelo próprio TCA contribuem para a composição de uma identidade do equipamento cultural, não o limitando a apenas a abrigar projetos externos.

Quando questionados se conheciam os critérios de pauta do TCA, um produtor afirmou conhecê-los, mas não aprofundou quais seriam, tampouco como os avalia, limitando-se a responder da seguinte forma: “Conhecemos. Olha é uma coisa que é estabelecida por eles, mas a gente tem de se submeter a eles, é melhor não comentar. A gente tem de acatar<sup>111</sup>.” Outros sete afirmaram não conhecer os critérios, sendo que dois desses entrevistados optaram por descrever como acessam a pauta, como demonstra o depoimento a seguir

Olha, eu conheço como produtor que procura o teatro para alugar uma pauta. Você procura a diretoria artística, bate um papo, fala como é o espetáculo e vê se tem data livre. Tenta encaixar na programação, sempre ajudando a gente a não se perder com feriado, para que tenha público. Eu gosto da maneira como atende, mas é muito cotado o teatro, nem sempre a gente consegue a pauta que a gente quer. Difícil!<sup>112</sup>

Ainda que afirmassem não conhecer os critérios de cessão de pautas, alguns entrevistados questionaram a forma como este ponto é conduzido pelo teatro:

Não. A gente conhece os critérios [sic] de como solicitar a pauta, que é enviar um email para a gerência artística. Mas como se dá, quais são os critérios, a gente não sabe, e é um pouquinho do que falamos aqui, de falta de transparência de quais são esses critérios. Esses critérios não são acessíveis<sup>113</sup>.

Um dos entrevistados que afirmou não conhecer os critérios para marcação de pauta aproveitou seu depoimento para opinar também sobre o que considera uma programação de qualidade para um equipamento como o TCA:

De uma forma geral, observo que todas as gestões têm uma preocupação em colocar em cartaz naquele espaço espetáculos e shows que tenham realmente um certo padrão de qualidade, de cultura. Porque também cultura é uma coisa bem abstrata, tudo é cultura. Eu sou do tipo que eu acho que existe sim uma cultura superior e uma cultura inferior, é polêmico sim, mas existe. Eu não vou nivelar da mesma forma. Tudo é cultura, tudo é cultura. Ao pé da palavra a cultura de um povo, é a cultura de um povo. Tudo é cultura é cultura, mas nem tudo convém<sup>114</sup>.

<sup>111</sup> Entrevistado 02 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>112</sup> Entrevistado 12 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>113</sup> Entrevistado 04 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>114</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

Mais uma vez tem-se um olhar preconceituoso sobre a produção cultural, e nisso há uma contradição quando se fala em diversidade, sendo essa uma perspectiva de diversidade que se restringe a determinados segmentos ou padrões culturais que não abarcam todas ou as mais variadas formas artísticas e culturais. Por fim, outro entrevistado afirmou que conhecia os critérios de programação “pelo que via que era pautado”, e defendeu que tem de haver critérios mais democráticos, cabendo todos os tipos de atrações no complexo:

Mas, por exemplo, essas produções pautadas normais têm de ser democrático mesmo, tendo desde Winderson Nunes até o Chico Buarque, e é isso que a gente espera de um equipamento público. Não dá para ter só Windersons e não só Chiccos Buarques. Ele [o TCA] sabe que dialoga com públicos diferentes. Eu entendo que ela [a programação] tem de ser diversa mesmo, e como é uma questão de pauta, às vezes a diversidade tem a ver com a diversidade da demanda<sup>115</sup>.

Assim como o questionamento sobre a programação de pauta e seus critérios obteve como resposta pontos de vista comuns e opostos, as impressões dos produtores culturais sobre os projetos próprios do TCA e seus critérios também apresentam algumas divergências. Todos os entrevistados citaram o “Domingo no TCA” como o projeto próprio do complexo que conheciam. Alguns poucos mencionaram também os concertos da OSBA e o projeto “Concha Negra” como iniciativas de democratização do acesso.

Em relação à programação do “Domingo no TCA”, os produtores avaliam como de qualidade e diversa. Apenas um produtor afirmou que não compreende a linha curatorial do projeto. Quando questionados sobre os critérios de curadoria do projeto, um produtor arriscou indicar o que seria um critério e dois outros questionaram a forma como esta programação é montada.

Garantir público, para o primeiro desses entrevistados, é fundamental para o sucesso do projeto. Em sua opinião, os espetáculos escolhidos pela curadoria são de relevância e possuem apelo de público:

“Domingo no TCA”, só conheço esse. O critério não conheço. Não acompanho, mas já fiz duas vezes. Eles pegam produtos de relevância, mesmo porque você encher 1500 lugares, por mais que seja um real, tem de ter apelo do público. Então eles têm essa preocupação, não é fazer por fazer. Tem uma curadoria bacana por trás, mas não sei dizer quais são os critérios<sup>116</sup>.

<sup>115</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>116</sup> Entrevistado 01 em entrevista mencionada anteriormente.

Para outro entrevistado a programação dos projetos próprios do TCA foge do padrão comercial, atendendo a uma produção cultural contemporânea e provocativa. Em sua avaliação, a curadoria é ousada e a gestão arrisca em produtos diferenciados:

Eu acho que é uma programação super variada, que a gestão arrisca, investe em novos talentos, investe em teatro, peças que necessariamente não teriam oportunidade de fazer em um espaço tão grande. Eu acho que é uma programação que ousa, tem uma ousadia na curadoria, não botam só coisas que necessariamente vão ser um fácil sucesso de plateia.[...] Dá uma provocada no público. Eu vi, por exemplo, o show de Larissa Luz no Novembro Negro. Achei maravilhoso porque foi a oportunidade de botar uma artista contemporânea da Bahia e a nova musica baiana e brasileira, e que foi uma atitude ousada da direção artística, entendeu. E também teve uma peça de Cacá de Carvalho, que foi maravilhosa, era o espetáculo “O Homem do subsolo” e pense numa plateia de um teatro super cheio que teve a oportunidade de sair da sua zona de conforto. Eu acho que o “Domingo no TCA” também tem essa função de dar uma cutucada no público, já que é 1,00 e o povo vai e por que também quer, por que as pessoas querem cultura também, as pessoas gostam. O problema é que tem milhares de impeditivos que fazem o não consumo, mas são coisas muito mais amplas. Mas em geral as pessoas estão abertas sim. Eu não conheço os critérios<sup>117</sup>.

Em oposição às demais opiniões, um entrevistado ponderou que a curadoria não é clara e questionou o fato de não ter um chamamento ou edital público para seleção de propostas para o projeto:

Não entendo muito bem qual é exatamente o recorte da escolha do projeto, não sei se tem uma cota para espetáculos de dança, teatro e música, não sei como é feita. Não percebo um alinhamento curatorial nas coisas que são propostas, nem entendo muito bem quais são os critérios que são utilizados na definição desses trabalhos. Não existe um edital que você possa mandar sua proposta para o “Domingo no TCA” e aí tem uma comissão que avalia, então não sei quanto é o cachê que se paga. Para mim não tem critérios muito claros<sup>118</sup>.

Outro entrevistado também defendeu que o projeto poderia ser desenvolvido de forma mista, com curadoria autônoma e com abertura para recepção de propostas públicas.

Eu já propus algumas outras coisas, e não entendo algumas coisas. Por que essa peça foi pautada se não tem a ver com isso de ser uma coisa pautada para ser para toda família, de ter classificação livre. Você entende qual é o critério, mas tem umas coisas que você não entende como é que encaixou. Eu já sugeri uma coisa e não era classificação livre, e eu tive essa resposta de que não era livre, de que cada vez mais estavam tentando pautar projetos que possam abarcar toda a família.

<sup>117</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>118</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

[...] Assim como não tem para pauta, não tem para o “Domingo do TCA”, que é realmente um processo de curadoria, uma seleção, e aí eu entendo que realmente tem de ter autonomia mesmo, mas talvez o processo de envio de sugestões deveria ser um pouco mais aberto<sup>119</sup>.

Diferentemente do “Domingo no TCA”, outros projetos do governo do Estado não tiveram continuidade ao longo das gestões nos últimos dez anos, dentre eles destacamos o “Sua Nota é um Show”, a “Série TCA” e o “Núcleo TCA”, os dois últimos já citados.

A descontinuidade das ações, para muitos entrevistados, é entendida como um processo comum, rotineiro nos governos e processos públicos, ainda que haja um pesar sobre a suspensão dos projetos em questão: “É uma lacuna, mas é governo. Governo no mundo, no Brasil, sei lá. Parece que tem o tempo das coisas funcionarem e depois essas coisas se degradingam.”<sup>120</sup>

Em alinhamento com tal pensamento, um entrevistado lamentou a ausência de mecanismos que garantam a continuidade de programas e projetos na área da cultura:

Cada gestão as coisas mudam, o que é sempre um problema porque a gente está sempre com programas que são ligados a programas de governo. A gente nunca tem coisas consolidadas, como lei, coisas institucionalizadas, que vão acontecer independente de quem esta lá. Tudo está sempre dependendo de quem está lá, quais são as prioridades e o que entende enquanto política cultural. A gente tá falando de cultura, mas com certeza em outras áreas isso pode acontecer. O povo nada, nada, e de repente acaba e nem sabe como acabou e por que acabou e para onde foi<sup>121</sup>.

Em relação ao “Sua Nota é um Show”, dois produtores culturais enfatizam o diferencial do projeto no que diz respeito à democratização do acesso:

É uma pena, a gente lamenta muito, porque é um projeto gratuito, um projeto lindo e foi uma oportunidade de o povo assistir a uma Nana Caymmi com a OSBA, um Dominginhos com OSBA. O povo, o povão, entendeu? Saber o que era cultura por que nunca tinham tido acesso a essa cultura... É lamentável que você só alimente o povo dessa música incultural que tá rolando aí, mas eles não sabem o que é cultura, não têm como, não tem oportunidade, chance de acessar<sup>122</sup>.

Ainda que o depoimento acima apresente uma perspectiva elitista das noções de cultura e de público, o projeto em questão permitia a população o acesso a shows e espetáculos de qualidade no TCA a partir da troca de notas fiscais por ingressos. Além

<sup>119</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>120</sup> Entrevistado 02 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>121</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>122</sup> Entrevistado 02 em entrevista mencionada anteriormente.

disso, já estava consolidado na agenda cultural da cidade, conforme enfatiza o depoimento que segue:

“Sua Nota é um Show” mesmo, eu achei que foi uma perda inestimável, porque tinham concertos maravilhosos, formação de plateia. Era um projeto que já comunicava, por que é tão difícil o projeto sair da bolha, sabe? E atingir um núcleo de pessoas que chamo de pessoas comuns, no sentido de que não necessariamente estão diretamente interessadas e procurando todo dia informações sobre. E eu acho que foi uma perda muito grande a descontinuidade desses projetos, principalmente o “Sua Nota é um Show”, um projeto que fazia muita diferença<sup>123</sup>.

O “TCA Núcleo”, na opinião de um entrevistado, deixou lacuna importante na cidade no que diz respeito à formação de profissionais e técnicos para as artes, uma vez que o edital previa a realização de oficinas e formações técnicas de curta duração no Centro Técnico do TCA, ao longo do processo de montagem do espetáculo:

Eu acho uma pena. O “Núcleo do TCA” realmente movimentou muito a cena teatral da cidade. Então foi realmente importante para revelar grandes projetos, formação de atores, formação de técnicos. Acho que deixou uma lacuna, e não teve nada que suprisse nesse sentido. E o TCA tem uma estrutura muito boa de marcenaria, equipe técnica, centro técnico, seria muito importante que isso fosse dividido e que fossem formados mais profissionais. Então, hoje a gente, por exemplo, teve uma dificuldade grande de conseguir um iluminador, entendeu? O que acontece, o teatro está passando por uma crise, você não tem formação de novos profissionais. Então, realmente deixou uma lacuna grande aí, são projetos importantes<sup>124</sup>.

Segundo a opinião de outro entrevistado, os impactos da descontinuidade que atinge a política cultural estadual como um todo ainda estão sendo sentidos pela classe. A suspensão dos projetos do Estado, ainda em sua opinião, reflete na quebra de uma cadeia produtiva que já contava com a realização dessas ações durante o ano, gerando de certo modo a desmobilização dos agentes e redução de circulação de recursos, contratações de serviços, dentre outros:

São nefastos. A descontinuidade de uma série de projetos do governo, eu listaria aqui: “Quarta que Dança”, “Verão Cênico”, “Festival Cinco Minutos”, o “Núcleo do TCA”, a “Série TCA” de grandes espetáculos, os “Salões Regionais”, uma série de projetos que aconteciam com regularidade, que eram projetos anuais, que você já contava, que eram calendarizados, que já tinham toda uma construção, um público. Então, assim, a gente sempre fala, você leva tanto tempo para construir, mas para destruir é muito rápido. Então, a gente vê em dois, três anos da gestão de Rui um completo desmantelamento de todos esses projetos que movimentavam completamente a cadeia

<sup>123</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>124</sup> Entrevistado 06 em entrevista mencionada anteriormente.

produtiva. Não só eles agregavam um público interessante que fazia um tipo de formação de público para a cultura, para os espetáculos artísticos e culturais da cidade, como também você sente um dismantelamento e um abalo nos profissionais que trabalhavam em torno disso: fornecedores de som, luz, fotógrafos, as próprias produtoras, que muitos desses projetos eram feitos através de licitação, que é uma outra forma super transparente de acesso e de transparência na contratação desses serviços.[...] Então, os impactos são imensos, você tem uma classe mais apática, mais desiludida, porque levou tanto tempo para ser construído e foi construído muito por essa classe, nos encontros setoriais, nos colegiados, nos encontros com a classe, tudo isso também envolveu muito o esforço de construção da própria classe que se mobilizava para ir a essas reuniões, que se mobilizava para preencher consultas públicas lançadas *on line*<sup>125</sup>.

### 4.2.3 Corpos estáveis e residente

Além de seus corpos estáveis, OSBA e BTCA, também ocupa o TCA o programa NEOJIBA, inicialmente vinculado como um projeto próprio, mas que se tornou autônomo a partir de sua publicização em 2009, passando a ser considerado um corpo “residente”.

Perguntamos aos entrevistados como avaliam a atuação dos corpos estáveis do TCA. Alguns afirmaram que “foram morrendo”, se referindo, sobretudo, ao BTCA que, na opinião deles, possui uma atuação mais “fraca” em relação à OSBA. A orquestra, de acordo com os entrevistados, melhor se comunica com seu público e tem adquirido maior visibilidade por conta do projeto “Cine Concerto” e das mudanças de modelo de gestão, com a sua publicização em 2017. O depoimento a seguir reflete em boa medida a opinião da maioria dos entrevistados sobre os corpos estáveis:

Eu acho a atuação do BTCA fraca. Eu acho que a OSBA se comunica mais, não é que o BTCA não faça ações, ele faz muitas ações, mas é mais difícil de você ficar sabendo. A OSBA é impressionante! Quando você pensa em iniciativas como o “Cine concerto”, que fez com que a cidade se voltasse mesmo e os ingressos terminem rápido, assim. Eu não vejo isso no BTCA, são ações muito restritas, pouco divulgadas talvez. Porque esses corpos são administrados com certa autonomia, né?<sup>126</sup>.

Em relação ao BTCA, um dos entrevistados registra em seu depoimento que, apesar de tudo, percebe um movimento de mudança em sua atuação:

Eu sinto que existe uma vontade e um interesse de uma nova reconstrução nos últimos anos. Acho que também são corpos que

<sup>125</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>126</sup> Entrevistado 05 em entrevista mencionada anteriormente.

estavam acostumados com um tipo de orçamento e que hoje já tem de buscar algumas soluções criativas para sobreviver com o baixo orçamento que possuem. Pensando mais no BTCA, são corpos que estão buscando interlocução muito maior até com artistas locais, o último espetáculo do BTCA é dirigido por dois artistas locais, saindo desse lugar também de que tem de chamar sempre um diretor de fora, alguém de fora, porque o que é de fora é interessante, não!<sup>127</sup>.

Os corpos estáveis vivenciaram momentos críticos em termos de recursos e, em relação a defasagem de seus corpos técnicos, de bailarinos ou de músicos, uma vez que, muitos desses profissionais já não exercem mais suas funções. Estas dificuldades os levaram a repensar seus modelos de funcionamento e atuação. Entretanto, os dois corpos tiveram encaminhamentos distintos. O BTCA manteve-se na estrutura de gestão do TCA, ou seja, compartilha ainda das mesmas questões administrativas das gestões públicas: problemas para renovação de pessoal, poucos recursos para ações finalísticas, descontinuidades de projetos, dentre outros. As mudanças no BTCA se deram, sobretudo, em termos estéticos, impulsionadas tanto pela condição de recursos e funcionamento, mas principalmente pelo momento em que se iniciou um questionamento público sobre a manutenção desse tipo de corpo estável pelo Estado, como bem reflete o depoimento a seguir:

Existe uma série de discussões sobre a manutenção e o quanto custa os corpos estáveis para o Estado. Teve um momento em que isso foi muito discutido no Brasil inteiro, sobre a existência desses corpos estáveis.[...] As grandes companhias estatais que eram feitas por corpos, em geral, magros, brancos e jovens, foram completamente questionadas. Não existia muito sentido em sustentar um tipo de dança que só fazia reinterar e reafirmar uma série de preconceitos sobre o corpo. Teve um momento de crítica muito feroz, que coincidia muito com a gestão de Márcio, onde tava muito forte toda essa discussão sobre os corpos estáveis na dança. Não fazia sentido ter uma produção de dança contemporânea, de performance, com pensamento super crítico e político, com quase nada de recurso e ter grandes companhias estatais reinterando e difundindo um único tipo de dança. Hoje com toda a discussão da diversidade, do corpo negro, do corpo gordo, o corpo deficiente, uma série de outros corpos que não tinham espaço nos corpos estáveis governamentais. Mas acho que isso também foi alterado por dentro [dos corpos estáveis], isso também teve uma mudança. Quando vejo hoje um espetáculo do BTCA, acho que tem muita coisa ainda a ser construída, mas quando você vê pessoas mais velhas dançando, lidando com o corpo que já tem outros tipos de limites, buscando outras estéticas, indo para rua, fazendo espetáculos de rua, saindo até do próprio TCA, buscando outros tipos de produtos artísticos que não só o espetáculo. Isso é muito interessante<sup>128</sup>.

<sup>127</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>128</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

Há a expectativa por parte dos gestores de que a mudança no modelo de gestão do TCA, através de uma maior autonomia administrativa em relação à FUNCEB, contribua para solucionar a questão de gestão do BTCA que ainda passa por dificuldades financeiras para desenvolver suas atividades artísticas.

Já a OSBA iniciou em 2008 várias discussões sobre seu modelo de gestão, através da realização de estudos, consultorias, seminários com outras orquestras do país, que subsidiaram e levaram à sua publicização em 2017. Um dos entrevistados reflete sobre este modelo e a capacidade do Estado em manter esse tipo de corpo estável:

Os corpos estáveis são importantíssimos porque se não fosse, se não é o governo mantendo uma orquestra desse porte, não existiria. Às vezes nem o governo mantendo, durante muito tempo a OSBA nem era uma orquestra, por que não tinha a quantidade de músicos. Mas é um movimento que a OSBA conseguiu fazer agora de uma publicização e virar uma OS e consegue ter uma engrenagem que vai além da engrenagem do Estado, que não consegue abarcar a necessidade de um corpo estável. Na maioria dos estados os corpos estáveis ganharam outra forma de gestão que consegue abarcar de forma mais completa o formato deles<sup>129</sup>.

Desde abril de 2017 a OSBA é gerida pela Associação de Amigos do TCA (ATCA), instituição criada em 2012 com apoio e estímulo da SECULTBA, FUNCEB e TCA. Qualificada como OS pelo Estado, a associação firmou parceria com a SECULTBA para gestão da OSBA, através de contrato de gestão com duração de um ano e possibilidade de prorrogação por igual período. A adoção desse novo modelo conferiu maior capacidade administrativa para o desenvolvimento das ações da orquestra, garantido a existência deste corpo.

Todos os entrevistados acreditam que é fundamental manter os corpos estáveis, mas um depoimento enfatiza a necessidade de se pensar em novos modos de gestão:

Mas é isso, é importante que tenham os corpos estáveis e que sejam mantidos de alguma forma. É importante que o Estado apoie porque são linguagens que não existiriam sem o apoio do Estado, mas precisam ser revistos os formatos de gestão, porque senão não vão andar, até porque o mercado em si está em outro formato. Já foi-se o tempo em que tudo era mantido só pelo Estado e gerido só pelo Estado, a máquina não consegue dar conta<sup>130</sup>.

Quanto ao NEOJIBA, entre os entrevistados há um reconhecimento geral da importância do projeto em seus aspectos social e artístico, sendo considerada a iniciativa mais bem sucedida da SECULTBA, como reflete o depoimento de um

<sup>129</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>130</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

produtor: “o programa NEOJIBA eu avalio como um patrimônio da Bahia, fundamental, necessário, um dos projetos de políticas culturais mais bem sucedidas que nós tivemos dessa gestão<sup>131</sup>.”

O NEOJIBA foi criado em 2007, pela SECULTBA, através da FUNCEB e do TCA, com objetivo de promover a integração social e artística através da formação de núcleos de orquestras e corais juvenis e infantis (FUNCEB, 2007). Considerado uma das ações prioritárias do Governo do Estado na área de cultura, em 2009 o programa foi publicizado, passando a ser gerido pela Associação e Amigos das Orquestras Juvenis e Infantis do NEOJIBA (AOJIN), entidade classificada como OS pelo Estado. Esta foi a primeira publicização na área de cultura em Salvador, tendo o programa permanecido na SECULTBA até 2014, quando foi transferido para a Secretaria de Justiça, Direitos da Justiça e Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDJDHDS), permanecendo até os dias atuais.

Nem todos os produtores culturais perceberam a mudança de secretaria pelo NEOJIBA, apenas quatro sinalizaram ter conhecimento desta informação, os quais possuem opiniões diversas sobre a transferência. Um entrevistado enfatiza o caráter transversal do programa como estratégia de sobrevivência e considera positiva a mudança.

E a mudança, eu achei fundamental, porque às vezes o produtor e o gestor precisam ser muito mais transversais para conseguir sobreviver. Então, às vezes, para mim, quando eu faço uma transversalidade num projeto e envolvo a Secretaria das Mulheres, eu consigo mais espaço para poder produzir um projeto, do que dentro do guarda chuva da cultura apenas, entendeu? Então, eu enxergo essa transversalidade do NEOJIBA indo para Direitos Humanos como forma de sobrevivência e ampliação de atuação.<sup>132</sup>

Já outro entrevistado avalia negativamente a mudança, considerando equivocada do ponto de vista conceitual do programa e avalia que a SECULTBA poderia ter permanecido com o NEOJIBA:

Acho equivocada a mudança pensando que desde o início o NEOJIBA não era só um projeto social, apesar de gerar grande impacto na vida desses alunos e das pessoas que estão no entorno, mas ele tem uma linguagem musical como norte. A SECULTBA tinha que ter abraçado esse projeto e ter virado a menina dos olhos, como a SDJDHDS fez e faz<sup>133</sup>.

---

131 Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente

132 Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

133 Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

Na perspectiva de outro produtor, a SECULTBA perdeu em termos de visibilidade e força política:

É claro que eu não posso deixar de sentir o quanto a gente perde em termos de visibilidade para a cultura. Quando alguém sai da briga, alguém forte que poderia tá brigando com toda a comunidade cultural por maiores orçamentos, por maior qualidade de política pública e tal, e é um programa muito forte, a gente perde um aliado. Porque agora o NEOJIBA não tem mais o que lutar junto a nós, ele pode estar alocado em outra secretaria e isso garante para ele um tipo de visibilidade e de orçamento realmente de outro patamar, que a Secretaria de Cultura não tem.<sup>134</sup>

Ainda que a mudança do NEOJIBA para outra secretaria represente a desvinculação via contrato de gestão com a pasta da cultura, o programa manteve sua relação com o TCA, sendo considerado um corpo residente do espaço, ocupando a sala sinfônica, para ensaios e aprimoramentos, e o palco principal para suas apresentações. O programa tem também captado recursos via Fazcultura para manutenção de núcleos e projetos especiais.

#### 4.2.4 Rotinas e serviços oferecidos

Os produtores culturais se relacionam com o TCA em grande medida através da utilização de suas dependências e dos serviços ofertados pelo equipamento, estes envolvem aspectos como valores de pauta e ingressos, cotas de convites, infraestrutura, comunicação/divulgação, dentre outros, que serão analisados neste tópico.

Questionamos os produtores sobre os valores de pauta vigentes nos espaços em funcionamento do TCA<sup>135</sup>. Na visão da maioria, a pauta da Sala Principal não é cara, tendo sido classificada como “razoável”, “dentro do que é praticado no mercado” e “acessível”.

Apenas três produtores consideraram a pauta da Sala Principal cara. Um deles afirma que é um valor alto em relação à dificuldade que as produções têm em captar recursos: “são valores de pauta altos. Porque a gente está falando de um mercado no qual a captação é uma luta. A gente não tá nadando em dinheiro, né?”<sup>136</sup>. Já outro entrevistado acredita que os preços poderiam ser menores, pelo fato de ser um equipamento público, e associa o valor praticado à vinculação com a FUNCEB:

<sup>134</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>135</sup> As entrevistas foram realizadas antes da reabertura da Sala do Coro, portanto, trataremos apenas da Sala Principal e da Concha Acústica.

<sup>136</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

Ainda acho caro por ser um equipamento público, mas entendo que precisa rodar o equipamento. Tem funcionário para pagar, tem conta, ar condicionado. Então, entendo que as pautas custam o que custam, mas eu acho que se o equipamento fosse separado da fundação, funcionasse de uma forma independente, talvez a gente conseguisse uma melhor forma de diminuir esse valor de pauta<sup>137</sup>.

Nenhum entrevistado mencionou a existência do desconto para espetáculos locais na Sala Principal, sinalizado anteriormente pela gestão. O que nos leva a inferir que é um benefício pouco acionado pelos produtores, seja por falta de conhecimento ou porque a maioria das atrações levadas ao TCA por esses produtores não são de Salvador.

Um dos entrevistados relaciona a estrutura disponibilizada com o valor de pauta cobrado, e conclui que Sala Principal deixa a desejar em alguns aspectos:

Agora eu acho que o TCA poderia ter uma estrutura melhor na Sala Principal, no caso, os camarins são muito ruins, não tem estrutura nenhuma. Você não tem mesa direito para montar um camarim, tem um frigobar só para todos os camarins. Então, assim, se você quiser receber o artista, você tem de contratar mobiliário, obviamente que ainda não está reformado, mas não tem estrutura. Um lugar que é R\$ 6.000,00 ou 10% da bilheteria tem que ter uma estrutura mais encorpada. Tinha de ter um rider de luz maior, enfim, é que o TCA vem oco, entendeu, então assim, isso para o mercado também é um valor competitivo, mas poderia ter uma infraestrutura melhor, visto que não é um teatro comercial, é um teatro público. Então, qual é a diferença do espaço público?<sup>138</sup>.

Quanto ao valor de pauta praticado na Concha Acústica foi unânime a opinião de que os valores aumentaram significativamente após a reforma, o que contribuiu para um aumento razoável nos custos de produção, como explica um dos depoimentos:

Não é mais todo show que pode estar na Concha, porque a Concha hoje tem uma estrutura de operação caríssima, tanto que virou um espaço em que os ingressos, quando o projeto não é incentivado, são caríssimos. Hoje você não vai num show na concha por menos de 80,00 se você pagar inteira, porque é impossível para o produtor fechar a conta. Então, o que eu acho que aconteceu na Concha foi o seguinte: o governo investiu, fez uma pesquisa de mercado “quanto é que custa um espaço para show em Salvador para 5 mil pessoas em média? Custa tanto, então vamos cobrar agora uma pauta de tanto.” Mas acho que esqueceu de se entender com os produtores, com o mercado, de que forma essas projeções poderiam ser viáveis para um mercado que, muitas vezes, é sem patrocínio, é no risco da bilheteria. Então, assim, produzir na Concha é caro, é muito caro<sup>139</sup>.

137 Entrevistado 12 em entrevista mencionada anteriormente.

138 Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

139 Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

A falta de diálogo e compreensão das dinâmicas da produção cultural é recorrente na relação entre poder público e artistas, produtores e outros agentes culturais, gerando inadequações ou desalinhamentos como os mencionados no depoimento acima.

Embora a reforma tenha melhorado espaços importantes como camarins, camarotes, banheiros e instalações técnicas, a falta de equipamentos, as novas exigências técnicas e o valor de pauta praticado gerou certa insatisfação nos produtores culturais. Mas, ainda assim, a Concha Acústica é considerada um dos melhores espaços para a realização de grandes shows na cidade.

A estrutura da Concha é muito boa, mas tem coisa que não consigo entender. Como é que foi reformado e tem coisa que não foi resolvida: a cobertura da técnica, as cadeiras dos camarotes, eu não entendo como na reforma não foram colocadas as traves que recebem os equipamentos. Ali tudo você aluga. Se você for lá é oca, você tem de levar tudo: luz, som, telão de led e essa estrutura, que tem de ser específica, pois sobe. E tem poucas empresas que têm a trava eletrônica, que eles exigem, por causa do tempo de montagem. [...] Isso encarece muito, muito, porque tem de colocar sempre. Essa coisa das cadeiras dos camarotes mesmo dá vontade de juntar assim: produtores todos vamos comprar essas cadeiras?! Não acredito que toda vez tenho de alugar as coisas, já tem dois anos que a gente tem de colocar cadeira. Se eu tivesse uma série de shows, eu já teria comprado<sup>140</sup>.

Outro aspecto que influencia diretamente na relação com os produtores é a cota de convites vinculada às pautas do TCA. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o percentual praticado pelo TCA é bastante alto:

Não concordo com o fato de a gente ter de liberar uma certa quantidade de cortesias para o Estado, eu acho que não cabe. Poderia ter uma cota bem menor, por que 130 cortesias para um número de 1500 pessoas, para você dar para o Estado, para um espaço que você está alugando, acho um pouco demais. Deveria ser 20 convites e olhe lá, o resto quem quiser que vá comprar. Não tenho de dar ingresso para deputado, nem para secretários, não tenho obrigação nenhuma<sup>141</sup>.

De acordo com os produtores entrevistados, a cota de convites da produção, em geral, é utilizada para firmar apoios importantes junto à mídia, parceiros para camarins e outros serviços envolvidos na realização do projeto. Nesse sentido, a cota destinada para eles é bastante limitada diante da demanda de apoios que precisam viabilizar, conforme ilustra o depoimento a seguir:

<sup>140</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>141</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

Essa é uma discussão. Eles ficam com a mesma quantidade que a gente. Mas é do Estado, vai um par de convites para todos os secretários do Estado, para o governador, para o próprio TCA, que é grande. Eu acho muito, pois a gente tá produzindo e tem de fazer parceria, permuta com mídia, etc, e ficamos com a mesma quantidade. Mas não tem jeito isso aí é de anos<sup>142</sup>.

A crítica em relação às cotas de convites estende-se para os percentuais aplicados pela própria SECULTBA aos projetos financiados pelo Fundo de Cultura ou Fazcultura:

Eu acho alta a política de convites praticada pelo Estado como um todo, e o TCA é um reflexo. O Fundo de Cultura a gente trabalha com 20%, e eu já trabalhei lá e nem sempre esses convites são distribuídos, o que é completamente questionável. Eu acho alto e nem sempre é negociável. É é muito comum a gente ter uma sala cheia e muitas cadeiras vazias<sup>143</sup>.

Corroborando a questão apontada acima, outro entrevistado critica que, em se tratando de projetos incentivados pela SECULTBA, é exigida a reserva de convites para a Secretaria de Cultura, além da cota de convites do TCA:

Eu acho que o TCA deveria ter uma cota menor, 5% da capacidade já estaria suficiente. Ainda mais quando é um projeto incentivado, você tem de dar para a SECULTBA e ainda dar a cota do teatro. Eu acho que tinha de ter um diálogo nesse sentido, se o projeto já é apoiado pela Secretaria e o TCA está dentro dessa chancela, a cota do teatro é diluída dentro dessa cota majoritária, entendeu? Porque agora fiz um projeto em que tive de dar 150 convites para o governo e ainda tinham os convites para o TCA, só aí vai quase 250 convites<sup>144</sup>.

Esta discussão pode ser considerada de pouca importância diante de tantas outras demandas que estão postas, no entanto, a reflexão sobre as cotas de convites se faz mais relevante em se tratando de instituições e equipamentos públicos. As políticas de distribuição de convites precisam ser mais estratégicas, de modo a contribuir para o consumo cultural, reduzir o estigma de que não é preciso pagar por cultura e fortalecer a cadeia produtiva da cultura.

Questionamos os entrevistados ainda sobre os valores de ingressos praticados no TCA. A maioria defende que os preços são baseados nos custos de produção: “Aí, eu acho que não cabe a gente avaliar. Por que o preço do ingresso não é aleatório, ele é definido de acordo com a planilha de custos do evento.<sup>145</sup>”

<sup>142</sup> Entrevistado 11 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>143</sup> Entrevistado 09 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>144</sup> Entrevistado 03 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>145</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

Os custos sinalizados pelos entrevistados dizem respeito a itens como valor do cachê dos artistas, despesas com deslocamento, locação de espaços, locação de equipamentos e as taxas e impostos que são cobrados. Mesmo enfatizando os altos custos que têm, grande parte dos entrevistados admite que os ingressos são caros:

Eu poderia julgar os valores dos meus ingressos. E os valores dos meus ingressos eu considero que são justos para mim e injustos para quem compra. Justos para mim porque eu estou dentro da minha realidade e sei que não estou cobrando caro, por que “daí” eu vou tirar tudo, como eu não tenho incentivo de governo. “Daí” vou tirar passagem, alimentação, o som, a luz, a pauta do teatro, ECAD, o cachê do artista, etc. Para o público eu sei que é caro. Cultura é um item de luxo. É caro! Caro porque o Estado e a máquina em si, acabam sugando de todas as formas. Tem o ECAD que dá uma bocada, o teatro que oferece uma pauta mais em conta por ser um teatro estadual, mas não tem todos os equipamentos necessários, você acaba locando som e luz, a prefeitura que vem com o ISS. Então é assim<sup>146</sup>.

Apenas um dos entrevistados afirma que os ingressos são baratos, e avalia que em Salvador se pratica valores menores em relação a outros estados, em virtude de uma suposta falta de hábito do público local em pagar para assistir a um show ou espetáculo. Segundo ele,

em Salvador é praticado o preço mais barato de várias capitais do Brasil. Salvador é uma cidade que historicamente foi a primeira do Brasil que começou a dar show de graça. O público de Salvador sempre teve oportunidade que em outros estados foi se criando depois, então é um público acostumado a não pagar. Existe uma concepção também na cabeça de um público que não entende o que é teatro, o que é show, o que é pagamento de artistas, o que é pagamento de equipamentos, o que é um custo. Porque ser produtor é uma profissão como qualquer outra. O meu trabalho de produção é do que a gente vive, então, não posso ter um trabalho que eu vá oferecer para o público um preço que eu não consiga nem pagar ou ganhar alguma coisinha. Essas polêmicas que acontecem em Salvador são justamente por conta de o público ser habituado a não pagar<sup>147</sup>.

O aumento dos valores de ingressos no TCA é um debate que tem sido pautado publicamente pelos veículos de comunicação da cidade, tendo os dirigentes da SECULTBA e do próprio TCA sido questionados sobre os preços praticados, tanto na Sala Principal quanto na Concha Acústica<sup>148</sup>.

Na Sala Principal, na opinião de um dos entrevistados, sempre houve a expectativa de os ingressos serem mais caros, haja vista a capacidade e o perfil da

<sup>146</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>147</sup> Entrevistado 02 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>148</sup> Leia mais sobre os preços dos ingressos em: A Tarde on line: <https://goo.gl/i7QR8T>, Metro 1: <https://goo.gl/NBufdi>, A Tarde on line: <https://goo.gl/XQ7BSW>.

programação, que tende a ser de espetáculos mais complexos e, conseqüentemente, com custos de produção mais elevados:

Os ingressos da Sala Principal sempre tiveram um valor alto, quando uma atração mais forte como os grandes ícones da música, eles sempre foram um valor alto. Mas isso a gente até meio que entendia a lógica, porque como é um espaço de apenas 1.500 lugares [...] Então, assim, não dá para também querer que qualquer coisa custe 10,00 ou 15,00, claro. Existem coisas que vão ser mais caras, se não o artista não paga, não é feita publicidade, não tem um som legal, não tem uma luz bacana, e a gente quer chegar lá e assistir uma coisa bacana. Essas coisas custam e não são baratas, e isso precisa estar embutido, a não ser que você tenha um patrocínio para bancar minimamente a estrutura. A bilheteria precisa dar conta disso, mas a gente sempre imaginou que na Sala Principal, por ter 1.500 lugares os ingressos tenderiam a ser mais altos<sup>149</sup>.

Já na Concha Acústica, que é um espaço historicamente caracterizado por praticar ingressos mais populares, segundo a opinião de um produtor haveria a expectativa de que os preços continuassem acessíveis, entretanto, em sua avaliação, esses valores foram inflacionados:

Na Concha, por ter 5 mil lugares, a gente imagina que esses ingressos fiquem mais acessíveis, a gente veio percebendo que os ingressos na Concha têm subido muito. Não estou dizendo que os produtores não têm motivação para colocar esse valor, talvez a Concha tenha se tornado tão cara em termos de pauta, estrutura, segurança, uma série de coisas, que faz com que esses ingressos subam, né? Você tem hoje um valor mais inflacionado, mas é preciso avaliar todos os lados dessa equação<sup>150</sup>.

O aumento no valor dos preços na Concha Acústica, para um dos entrevistados, teria contribuído para modificar o perfil dos frequentadores desse espaço, que passou a abrigar um público com exigências incomuns às práticas historicamente estabelecidas na Concha:

A Concha é um lugar muito popular, com ingressos muito populares, um espaço que fica no centro e que era muito acessado por um público que não era um público de alta renda. Hoje a gente vê que tem outro tipo de público chegando na Concha. Se você tem um ingresso que custa 80, 100 reais, muito provavelmente você vai ter um tipo de público que acaba pedindo para que as pessoas assistam ao show sentadas, porque eles querem ter um tipo de fruição que é de se sentir um pouco na Sala Principal na Concha. Eu acho que não é à toa toda

<sup>149</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>150</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

essa discussão que vem acontecendo. Os ingressos na Concha eu acredito que estão realmente muito altos<sup>151</sup>.

A polêmica sobre ficar sentado ou em pé na Concha Acústica, cujo estopim foi um show do cantor Milton Nascimento, teve repercussão nas redes sociais e em sites de notícias locais. Em resposta, o TCA publicou na sua página no *Facebook* um vídeo curto abordando o tema e sinalizando que a gestão não determina o modo como o público deve se comportar naquele espaço, que é definido espontaneamente pelo próprio público e pelo perfil da atração. As manifestações continuaram nas redes sociais, o que culminou na decisão da gestão em limitar a permanência de pessoas na área em frente ao palco, o que melhoraria a visibilidade daqueles que sentam nos primeiros degraus das arquibancadas<sup>152</sup>.

Avaliamos também junto aos produtores suas opiniões sobre o acesso a diretoria e equipe do TCA, a receptividade à produção e os serviços prestados, como comunicação, bilheteria, restaurante, bar da concha e estacionamento.

Em termos de acesso à diretoria e equipe do TCA, a maioria dos entrevistados considera que de modo geral são acessíveis, embora algumas questões tenham sido pontuadas. Na opinião de um produtor, o acesso a outros setores é sempre satisfatório, embora atribua à grande demanda do complexo certa dificuldade em acessar a diretoria do equipamento:

De uma forma geral, a gente lida muito com o TCA em outras instâncias. O Centro Técnico sempre dá apoio em termos de espaço e de mão de obra. O TCA é o lugar de acervo, sala de ensaio, não é só um aparelho de difusão, de apresentações. Então, sempre foi muito fácil desde o Centro Técnico até o acervo de figurino, é uma equipe que atende muito rápido. É claro que por uma questão de demanda, tem uma diretoria que é mais difícil de você acessar, mas acho que é uma questão de demanda<sup>153</sup>.

Outro entrevistado avalia que a permanência dos gestores atuais facilita o acesso, uma vez que estão há mais de dez anos nas funções, ao mesmo tempo em que atribui à sua trajetória como produtor cultural a facilidade de acesso à diretoria e equipes:

Já vi vários diretores entrando, caindo, por conta de mudança de governo ao longo desses anos. Agora que a gente tá há um tempo, por

<sup>151</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>152</sup> Leia mais sobre a repercussão sobre ficar em pé ou sentado em: Bahia Notícias: <https://goo.gl/gNzhN1>

G1: <https://goo.gl/PW4aRW> e <https://goo.gl/kkTx6F>

<sup>153</sup> Entrevistado 05 em entrevista mencionada anteriormente.

que eles vêm desde Wagner e isso é ótimo, fora os funcionários que são os mesmos, independente de governo mudar. Então, assim, eu tenho uma relação muito boa e é acessível também por conta de minha trajetória, mas tem gente que se queixa<sup>154</sup>.

Mesmo reconhecidos como gestores atuantes no campo da cultura, presentes e dedicados ao equipamento cultural, alguns entrevistados sinalizam dificuldades de acesso ou de retornos do corpo de dirigentes:

Eu acho razoável. Acho que são profissionais e gestores comprometidos com o trabalho, com o que fazem, acho que são pessoas que pertencem ao nosso ambiente cultural. São pessoas que a gente consegue ver assistindo a outros trabalhos, outros espetáculos, e trabalho dos artistas locais. Mas também é uma diretoria que por vezes não tem como dar conta de todas as comunicações que chegam até ela. Então, já tive dificuldade de acessar a diretoria do TCA, já passei por essa experiência de ter dificuldade de ter um retorno, de mandar email e não ter resposta, de cobrar respostas. Já passei por dificuldade de ter esse acesso, mas também não diria que são gestores inacessíveis ou distantes do nosso meio cultural<sup>155</sup>.

Outro entrevistado sinaliza que aqueles que estão começando a produzir, ou que não são de Salvador, podem ter alguma dificuldade para acessar a equipe do TCA, incluindo seus gestores, pela ausência de informações ou procedimentos claros de como acessar o equipamento:

Para quem vai começar eu acredito que deve ser um acesso difícil, porque os procedimentos não estão claros. Como que faz, como é que chega, entendeu. Mas eu, como já to no mercado, já sei o caminho das pedras. Mas ainda assim, às vezes é um problema, porque como não tem procedimento, não tem metodologia, aí você fica lá sendo o chato, sendo o que você não deveria ser, o chato, é só um produtor querendo uma informação. É meu direito, quando ali é um espaço público, é meu direito ter uma informação de quando vai ser avaliado, se recebeu o email. Às vezes nem recebeu o email e tá perdido lá na caixa. É um dilema, mas não é exclusividade do TCA<sup>156</sup>.

A definição de procedimentos claros e adoção de formas de comunicação mais eficientes são dilemas comuns em instituições culturais, uma vez que temos ainda iniciativas de gestão muito intuitivas e poucos registros de procedimentos, bem como mecanismos de transparência na administração e gestão de instituições, equipamentos e organizações culturais públicas.

A comunicação desempenha papel fundamental num equipamento cultural, tanto no que diz respeito à comunicação interna, ou seja, para funcionários, quanto na

<sup>154</sup> Entrevistado 11 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>155</sup> Entrevistado 07 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>156</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

comunicação externa, direcionada aos produtores, públicos e sociedade em geral. Perguntamos aos entrevistados como avaliam a comunicação desenvolvida pelo TCA e as opiniões ficaram divididas entre razoável/pouco relevante e boa/muito boa. Há um consenso entre os entrevistados de que não é responsabilidade do TCA realizar uma comunicação direcionada para cada atração, como afirma o depoimento a seguir:

Eles ajudam. Disponibilizam aqueles banners e tem a ASCOM que faz uma comunicação mais institucional. Eu não enxergo realmente como uma obrigação deles fazer muito mais do que isso. Há uma frequência grande de espetáculos lá e seria muito difícil também dizer o que merece mais ou menos atenção. E a mesma atenção para todos seria muito difícil dar.<sup>157</sup>

A ASCOM do TCA desenvolve a comunicação com viés mais institucional e não há verba específica direcionada para isso. Os principais canais utilizados são o site, que dispõe sua programação e outras informações sobre o complexo e seu funcionamento, as redes sociais (Facebook e Instagram), que são canal de divulgação e de relacionamento com o público. Há três estruturas na frente do TCA onde são fixados banners dos espetáculos em cartaz, que são praticamente *outdoors*. No foyer e bilheteria também estão instalados monitores que exibem pequenos vídeos com a programação do TCA, reforçando a divulgação *in loco*. Um entrevistado destaca as ferramentas de comunicação utilizadas pelo complexo:

Tem aqueles banners que ficam ali na frente, eles realmente são um grande canal de comunicação e divulgação do próprio TCA. A gente já passa ali pela frente esperando ver, realmente quase que é um *outdoor*, um lugar que tanto para os produtores é muito importante, porque a gente sabe que tem uma visibilidade grande, até pela localização do TCA. Acho que nas redes sociais as informações aparecem de forma clara, de forma constante. Eu nunca tive dificuldades em encontrar uma informação necessária que eu precisava sobre o TCA. Avalio como uma comunicação e divulgação positiva<sup>158</sup>.

No complexo estão à disposição do público, dos produtores e agentes culturais serviços que não são executados diretamente pelo complexo, a exemplo do restaurante/café-teatro, bar da concha, estacionamento e bilheteria, que são prestados por empresas contratadas mediante processo licitatório.

Questionamos os entrevistados como avaliavam os serviços oferecidos no complexo e, de modo geral, embora com ressalvas, predominam opiniões positivas

<sup>157</sup> Entrevistado 10 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>158</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

sobre tais serviços. A bilheteria é considerada excelente por 91% dos entrevistados e satisfatória por 9%, não tendo nenhuma avaliação negativa, como “regular” ou “ruim”.

O serviço de bilheteria do TCA passou a ser realizado por empresa especializada em 2015, que permitiu as vendas via internet e pagamentos com cartão de crédito e débito, além da manutenção dos postos de vendas que existiam anteriormente. A terceirização da bilheteria resultou em maior comodidade para o público, como também permitiu o melhor acompanhamento das vendas pelo produtor através de um sistema *online*, como enfatiza um dos entrevistados:

O fato de ter virado *online* facilitou a vida enormemente, enquanto público e enquanto produtor, pois acompanho as vendas *online* ou fisicamente. Acho que o TCA demorou para se inserir na contemporaneidade, porque quase ninguém vende ingresso no papel<sup>159</sup>.

Os serviços do bar da concha e do restaurante/café teatro foram considerados satisfatórios pela maioria dos entrevistados, embora alguns tenham sinalizado aspectos que poderiam ser melhorados, a exemplo da oferta de alimentos no bar da Concha:

Hoje tá mais organizado, inclusive melhorou o acesso, por conta da reforma. Mas na parte de alimento deixa a desejar, todo mundo reclama. Por que também tem restrições, não pode ter fogão e não pode fazer fritura, mas o bar teria de ter um plano B para atender o público. Então deixa a desejar, várias pessoas criticam, por que às vezes a pessoa vai e não tem nada para comer<sup>160</sup>.

No que diz respeito ao estacionamento é satisfatório para maioria, tendo sido sinalizado que poderia funcionar para além do horário do espetáculo, contemplando também o horário comercial, em que os produtores desenvolvem atividades no próprio TCA.

A avaliação geral sobre os serviços disponibilizados pelo complexo pode ser observada a seguir:

---

<sup>159</sup> Entrevistado 08 em entrevista mencionada anteriormente.

<sup>160</sup> Entrevistado 11 em entrevista mencionada anteriormente.

**Figura 05 – Avaliação dos serviços oferecidos no TCA<sup>161</sup>**



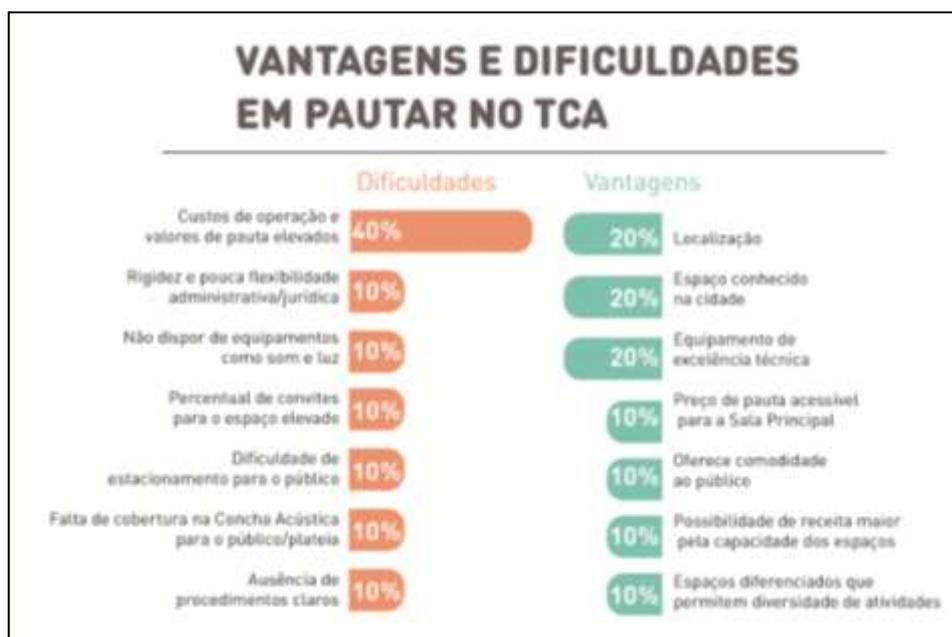
Serviços como restaurante, bar, estacionamento, bilheteria informatizada, podem tornar o equipamento cultural mais atrativo para os públicos e produções, pois são poucos equipamentos em Salvador que dispõem de todos esses serviços num mesmo espaço.

Questionados sobre as vantagens e dificuldades em pautar no TCA, os entrevistados mencionaram aspectos diversos que vão desde os procedimentos de funcionamento à estrutura de equipamentos e mobiliário. As vantagens mais mencionadas foram: “localização”, “equipamento conhecido na cidade” e “excelência técnica”. Já a dificuldade mais mencionada, por 40% dos entrevistados, refere-se aos “custos de operação e valores de pauta elevados”, aspecto que foi reiterado ao longo deste tópico pelos produtores. Outros pontos levantados podem ser observados a seguir:

<sup>161</sup>

Quadro elaborado pela autora.

**Figura 06 – Vantagens e dificuldades em pautar no TCA<sup>162</sup>**



Os temas trazidos ao longo do capítulo podem vir a ser considerados pela gestão do TCA, no sentido de aprimorar o funcionamento e qualificar o atendimento aos produtores que já utilizam o equipamento, como também ampliar para aqueles que não acessam o equipamento. Não é uma prática, principalmente por conta do pouco amadurecimento das gestões em termos de organização administrativa, pelas equipes e orçamentos sempre reduzidos, a realização de processos de avaliação das gestões e formas de funcionamento das instituições públicas que prestam diretamente serviços à população. Por isso, acreditamos que as informações levantadas podem ser relevantes enquanto contribuição para melhorias na gestão do TCA.

<sup>162</sup>

Quadro elaborado pela autora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização do campo da cultura torna-se cada vez mais complexa à medida que novos agentes, funções e organizações são incorporados a esse campo, que abrange uma diversidade de atividades como a criação, difusão, divulgação, manutenção, gestão, formação, pesquisa, consumo e recepção.

Salvador, cidade reconhecida por vários aspectos de sua cultura, detém um sistema cultural tão diverso quanto complexo, constituído tanto pelas instituições culturais municipais e estaduais, que desenvolvem políticas específicas para a área e importantes para o desenvolvimento da cultura local, bem como por uma cena cultural ampla e intensa que, além de abarcar grupos das linguagens artísticas, também possui festivais regulares, fundamentais à sua vida cultural.

No que tange aos equipamentos culturais locais, Salvador enfrenta problemas comuns às grandes metrópoles, a exemplo da concentração geográfica e dificuldade de acesso do público aos equipamentos mais tradicionais. A concentração geográfica dos teatros e centros culturais é evidente se considerarmos que 80% desses equipamentos estão instalados em seis das 18 regiões administrativas da cidade e que nove delas não possuem equipamentos dessa natureza, justamente as que concentram os bairros mais populosos, como Liberdade e Cajazeiras.

Além da distribuição desequilibrada, a rede de equipamentos culturais é bastante limitada em termos de quantitativo e formatos. Atualmente são aproximadamente 27 teatros ou espaços culturais em funcionamento na capital baiana, dedicados a apresentações de espetáculos de teatro, dança, música, dentre outras linguagens, a maioria de pequeno porte, com capacidade máxima de até 300 pessoas, apenas quatro possuem capacidade entre 301 e 600 lugares, sendo o TCA o único equipamento com mais de 1000 lugares, não existindo teatros com capacidade entre 600 e 1500 lugares. Em sua maioria, esses equipamentos possuem caixas cênicas com palco italiano, o que também limita a diversidade de espetáculos e atividades apresentadas.

Não há também em Salvador complexos culturais que ofereçam uma diversidade de serviços para à população, de forma articulada e regular, e que possam despertar plenamente os potenciais que residem nesses equipamentos, enquanto locais capazes de funcionar como deflagradores de novos conhecimentos, novas formas de apreensão do mundo, abrangendo em sua programação a discussão de temas vinculados às linguagens

artísticas e a tantos outros que permeiam o cotidiano das cidades e das pessoas, como sinalizam Porto (2007) e Coelho (1997) em suas reflexões acerca dos tipos e usos dos equipamentos culturais.

São muitos os temas que atravessam a gestão dos equipamentos de cultura, em especial aqueles voltados às artes dos espetáculos, que têm papel fundamental na cadeia produtiva da cultura, já que são locais de criação e de circulação cultural e artística. Os equipamentos culturais se relacionam com a cidade gerando sentido, significados e interferindo na composição da urbe, bem como na produção de conhecimento e conteúdos. Diante de tamanha relevância, tem se tornado urgente o desenvolvimento de políticas específicas voltadas para esses equipamentos, que contribuam para o aprimoramento de suas gestões, estruturas (manutenção e qualificação), dinamização da programação, formação e mediação de públicos e sustentabilidade.

No contexto da produção cultural, das políticas e equipamentos culturais de Salvador, o Teatro Castro Alves ocupa um lugar de destaque, sendo equipamento de excelência técnica e física, um monumento urbano do qual a cidade e o estado se orgulham, o lugar em que espetáculos e atrações de circulação nacional e internacional acontecem. Como bem definiu o diretor teatral e ex-secretário de cultura do Estado Márcio Meirelles<sup>163</sup>, o TCA é um “ímã cultural” que atrai os principais acontecimentos culturais de Salvador, sendo um espaço de grande visibilidade e de disputas políticas e simbólicas. Aliado ao lugar de destaque que representa, o TCA é também, e principalmente, um equipamento cultural público, e como tudo que tem natureza pública, em sua constituição precisa e deve dialogar com a população de modo geral.

A partir de 2003, houve uma transformação nas políticas culturais em âmbito federal, a partir da adoção de um conceito mais amplo de cultura e da reconfiguração do papel do Estado no desenvolvimento das políticas culturais, a partir das dimensões simbólicas, cidadã e econômica da cultura. Na Bahia, em 2007, com a eleição de Jaques Wagner como governador, e em total alinhamento com as políticas nacionais, a recém-criada Secretaria de Cultura do Estado, com Márcio Meirelles à frente, iniciou um processo de transformações nas políticas culturais em âmbito estadual, tendo a descentralização das ações como principal objetivo, uma vez que até então havia uma concentração da atuação do Estado na capital. Seguindo as diretrizes da gestão de Meirelles, no segundo mandato de Wagner, o pesquisador Albino Rubim assume a

---

<sup>163</sup> Catálogo Novo TCA, 2015, p.09.

Secretaria, e na sua gestão há o esforço em consolidar as políticas culturais iniciadas, como também em fortalecer a constituição de uma cultura mais cidadã no estado.

Como legado positivo para a gestão subsequente, a do governador Rui Costa, entre tantos outros aspectos, é deixada uma Secretaria de Cultura mais conectada com a dimensão territorial do estado e menos centralizada na capital, com leis criadas e instâncias de participação fortalecidas, bem como, com suas vinculadas com papéis melhor definidos. Por exemplo, a FUNCEB afirmava seu papel de fundação dedicada às artes, com importantes iniciativas desenvolvidas para o setor. No período mais recente das políticas culturais do Estado, cujos secretários foram Jorge Portugal (2015-2017) e Arany Santana (2017-atual), não identifica-se a mesma força e envolvimento com os agentes, artistas e produtores culturais, em relação às gestões anteriores. Embora tenhamos uma gestão mais dedicada às questões identitárias, com o fortalecimento das culturas negras, por exemplo, temos, por outro lado, a descontinuidade de políticas, projetos e iniciativas já consolidadas na cena cultural local, o que gera, em alguma medida, o esvaziamento das instâncias de participação e o enfraquecimento das próprias instituições que compõem a estrutura da SECULTBA.

O TCA, vinculado à SECULTBA através da FUNCEB, deve articular sua gestão em alinhamento com as políticas e diretrizes dessas instituições. O pensamento político vinculado influencia as ações a serem desenvolvidas e a gestão do equipamento.

Analisar a gestão do TCA a partir dos depoimentos de seus gestores, de ex-dirigentes e de produtores culturais atuantes na cena de Salvador, foi o intuito deste trabalho. As percepções colhidas nos levaram não apenas a reflexões sobre os aspectos da gestão do principal equipamento cultural do Estado, como também nos conduziram a refletir sobre os diferentes modos de atuação da SECULTBA nos últimos dez anos.

Destacamos a seguir, de tais reflexões, os pontos mais relevantes e elucidativos da situação do TCA no contexto atual, percebido na análise das entrevistas realizadas para esta dissertação.

No que diz respeito às políticas e gestão do TCA, percebemos nos depoimentos a associação de alguns aspectos aos diferentes momentos das políticas culturais, tanto no que se refere a avaliação da função e da gestão do TCA de modo geral, como na percepção dos reflexos das mudanças com a reabertura da Concha Acústica e o fechamento da Sala do Coro.

Um grupo de produtores culturais entrevistados, no que tange as políticas culturais do Estado, mostrou-se completamente alheio às transformações ocorridas nos

últimos anos, já que tais políticas não atingiriam ou contribuiriam diretamente para o setor aos quais estão vinculados. Já outra parcela atribuiu à primeira gestão da pasta da cultura no governo de Jaques Wagner (2007-2010) a capacidade de transformação do cenário cultural local, que contribuiu, inclusive, para o surgimento de produtoras culturais vinculadas a um circuito mais independente e menos comercial da cena cultural local. Em que pese os segmentos distintos de produtores entrevistados, há um consenso entre eles de que a política cultural atual passa por um momento de desajuste, considerado um período de “desorganização” para alguns, ou de “desmantelamento” para outros.

Na visão dos gestores entrevistados, sobretudo das ex-gestoras da FUNCEB, o primeiro momento das políticas culturais, depois de criada a SECULTBA, em 2007, é marcado pela autonomia da Secretaria e fortalecimento das instituições e equipamentos culturais do Estado, dentre eles o TCA. Um segundo momento seria de continuidade, com maior aprofundamento no que tange a territorialização e participação da sociedade no debate sobre as políticas culturais do Estado. Já o momento atual, a partir do governo de Rui Costa (2015-atual), é considerado de descontinuidade, não somente pelo maior contingenciamento e escassez de recursos, mas, principalmente, pela pouca força política e institucional da Secretaria e suas vinculadas.

Os depoimentos dos produtores culturais sinalizam que eles acreditam que o TCA contribui para a execução das políticas culturais do Estado de modos distintos, em seus diversos momentos, sendo um reflexo das mesmas. No primeiro momento aqui demarcado, percebe-se um TCA mais articulado com a cena cultural local, não apenas pelos projetos próprios do equipamento, mas também por abrigar outros projetos da própria Secretaria e da Fundação Cultural. São exemplos disso o “Núcleo.TCA”, que virou edital; a realização de projetos como o “Quarta que Dança”, que levava uma produção mais alternativa da dança para a Sala do Coro, o “Sua nota é um show”, que permitia o acesso à shows e espetáculos na Concha Acústica do TCA através da troca de notas fiscais. Atrelado a isso, e na perspectiva mais do atendimento ao público do que a produção cultural local diretamente, o “Domingo no TCA” foi a iniciativa mais destacada por todos os produtores entrevistados, sendo para eles a principal iniciativa que contribuiu para a execução das políticas culturais do Estado. O projeto foi criado, vale lembrar, também no primeiro momento da gestão da pasta da cultura, e é um dos poucos que continua até os dias atuais.

Os primeiros anos de gestão do TCA nesse último período de dez anos foram de revisão dos princípios do teatro, visando dar mais sentido às ações do equipamento, considerando como diretrizes principais a identidade artística, uma maior permeabilidade e a formação profissional. A identidade artística, através da mudança de perfil da programação; a permeabilidade, através da diversificação de públicos; e a formação profissional pelo fortalecimento do Centro Técnico enquanto espaço de produção de engenharia do espetáculo. As reformulações de projetos como a “Série TCA” e o Núcleo. TCA”, a criação do “Domingo no TCA” e do “Conversas Plugadas”, e o projeto de reforma “Novo TCA”, refletem as diretrizes estabelecidas para o equipamento. O mesmo no que tange aos corpos estáveis, BTCA e OSBA, que motivados por questionamentos feitos na primeira gestão da SECULTBA e por limitações administrativas, revisaram suas atuações, estabelecendo outros modos de conexão com a produção cultural e públicos locais. No caso do BTCA, foram realizadas, dentre outras ações, curadorias compartilhadas e a ampliação e diversificação da circulação do balé em outros equipamentos e espaços da cidade e do estado. No caso da OSBA, houve uma popularização em termos de repertório, com projetos como o “Cine Concerto”. Essas transformações foram intensificadas na gestão posterior, no período de 2011 a 2014. Embora os produtores percebam um recuo em termos orçamentários nesse período, admitem um sentido de continuidade de gestão.

A partir de 2015, os projetos e iniciativas do TCA sofrem um corte arrebatador, permanecendo, como já ressaltado, apenas o “Domingo no TCA” enquanto projeto próprio, que, na opinião dos produtores culturais, é o mais representativo das mudanças ocorridas no equipamento, além de ser sua principal iniciativa na promoção do acesso dos diversos públicos. Mas embora este projeto seja reconhecido e tenha tamanha importância, observamos que desde sua criação não houve ampliação de recursos, e consequentemente de edições, sendo, inclusive, a iniciativa com menor orçamento em relação a projetos como a “Série TCA”, que é mais restrito em termos de perfil de público, por diversos fatores.

Ser acessível a diversos públicos deve ser uma premissa de qualquer equipamento cultural público, a dimensão pública de um complexo cultural deve permear todas as suas ações, a partir da noção de democracia cultural, em que se pressupõe uma participação efetiva do cidadão tanto na perspectiva da produção quanto da recepção cultural. Os equipamentos culturais mais tradicionais não surgiram com tal premissa, ao contrário, nessas estruturas muitas vezes ainda impera a perspectiva da

democratização cultural, que privilegia uma concepção de cultura que teria maior valor e que deveria ser “distribuída” àqueles que não têm acesso. Desconstruir essa e outras premissas é uma tarefa extremamente complexa para os gestores de equipamentos culturais, sobretudo para um equipamento cultural como o TCA.

A maioria dos produtores entrevistados sinalizou, justamente, que a principal função de um equipamento cultural público seria permitir um maior acesso do público, da população, as suas dependências e a programação. Contudo, na opinião da maioria dos entrevistados, o TCA não cumpre plenamente essa função, sendo um equipamento pouco acessível. Os produtores também registraram a importância da realização de mais projetos que permitam o acesso de camadas mais populares da população ao TCA. Nesse aspecto, mais uma vez, o “Domingo no TCA” foi o projeto mais mencionado pelos entrevistados, sendo considerado, inclusive, como um projeto de resistência em meio aos cortes dos projetos da FUNCEB e do próprio TCA. A opinião das ex-gestoras da FUNCEB entrevistadas vai ao encontro da percepção dos produtores culturais, embora sinalizem que o “Domingo no TCA” contribua para um maior acesso, ressaltam que seria preciso desenvolver mais ações nesse sentido.

A acessibilidade não diz respeito apenas aos valores de ingressos, mas também ao desenvolvimento de ações que contribuam para aproximar o equipamento de públicos que não o frequentam, muitas vezes por questões simbólicas.

A diversidade de espaços que compõe o TCA, como bem pontuou um produtor entrevistado, contribui para a diversidade de oferta e, conseqüentemente, para a diversidade de públicos. O TCA possui uma potencialidade gigantesca, pois além dos espaços tradicionais para apresentações, possui outros espaços que poderiam ser mais explorados para esse fim, como o vão livre, o jardim suspenso e, mais recentemente, a esplanada de acesso à Concha Acústica e a Sala do Coro, construída com a reforma do Novo TCA. Ainda nesse aspecto, dos espaços que abrange, o fechamento da Sala do Coro por quase cinco anos, na opinião dos produtores entrevistados, gerou reflexos negativos para a cena cultural local, já que a sala priorizava as produções culturais da cidade, contribuindo e fomentando os artistas e grupos locais. Com a reabertura desse espaço, em julho deste ano<sup>164</sup>, espera-se que o TCA se reconecte com a cena cultural local.

---

<sup>164</sup>

A Sala do Coro do TCA foi reaberta em 05 de julho de 2018.

Já a reinauguração da Concha Acústica, de acordo com a opinião dos produtores, reinseriu Salvador na rota dos grandes shows de circulação nacional, haja vista a deficiência da cidade no que tange a equipamentos de grande porte e adequadamente estruturados para esse fim. No entanto, os valores de ingressos nesse espaço aumentaram significativamente após a reforma. Os preços praticados acabaram refletindo no perfil do público frequentador predominante no espaço. Caracterizado anteriormente por ser mais popular e aberto a uma dinâmica comportamental mais espontaneamente definida pela plateia, hoje, acessa mais a Concha Acústica um público mais elitizado e exigente no que diz respeito, principalmente, às regras de comportamento durante os shows.

A avaliação sobre a programação e projetos próprios do TCA abrangeu questões sobre o perfil, os critérios e procedimentos de composição da programação de pauta e dos projetos próprios. Os produtores entrevistados consideraram a programação diversificada, apresentando atrações de variadas linguagens, embora um dos depoimentos tenha registrado que a mesma tem tido um caráter mais comercial e genérico, sem um recorte conceitual claro e menos conectada à produção cultural local. Os gestores apresentaram percepções semelhantes à dos produtores, mas ponderaram que poderia ter um maior investimento na programação, que proporcionasse uma maior diversificação dos espetáculos. Entre os ex-gestores também há a percepção de que o perfil atual da programação tem sido mais comercial, corroborando com a opinião dos produtores.

Cerca de 70% da programação do complexo, segundo depoimento de Rose Lima, é composta por programações advindas de locação de pauta e os outros 30% por atividades dos corpos estáveis e projetos próprios do TCA ou da SECULTBA. Embora a falta de recursos para prover programação própria seja o motivo mais evidente, e sinalizado pela gestão do equipamento, que leva à predominância de pautas mais comerciais, é salutar pensar em outras formas de ocupação que diversifiquem mais a programação, no sentido de contemplar várias estéticas e segmentos da produção cultural.

Quanto ao “Domingo no TCA”, embora produtores e gestores considerem a sua programação de qualidade, e que a “pauta de oportunidade” seja uma estratégia para incluir espetáculos que estariam no “desejo” do público, é preciso, na opinião dos entrevistados, um conceito de curadoria melhor definido, assim como mecanismos como chamamentos, editais, credenciamento, dentre outros, para compor a

programação. Medidas como essas fortaleceriam as diretrizes do TCA no que tange à permeabilidade e acesso ao equipamento.

Os critérios e procedimentos para definição de pauta são desconhecidos dos entrevistados, alguns defendem que tais critérios deveriam ser publicizados, de modo a tornar a ocupação das pautas mais transparente e democrática. Observação esta que também se aplica aos procedimentos de acesso à essa pauta, que deveriam ser melhor divulgados, contribuindo para desconstruir a ideia de uma personalização na reserva de pautas no equipamento. O personalismo é um aspecto comum nas gestões dos equipamentos culturais de um modo geral, entretanto, é importante estabelecer novas práticas. Alguns equipamentos culturais disponibilizam publicamente seus procedimentos, critérios e valores de pauta, um exemplo são os centros culturais administrados pela própria SECULTBA, cujos regulamentos e valores de pautas foram publicados em Diário Oficial e estão disponibilizados no site da secretaria<sup>165</sup>.

Em relação às percepções dos entrevistados sobre os corpos estáveis, no que diz respeito a sua atuação e manutenção pelo Estado, predomina a opinião de que é fundamental a manutenção dos mesmos, por dois motivos: primeiro, porque seria impossível a manutenção dos corpos estáveis pela iniciativa privada, e segundo, porque é importante que o Estado garanta o desenvolvimento de um trabalho mais experimental ou que não tenha tanto apelo comercial. Além disso, sinalizaram que é preciso repensar suas gestões, uma vez que, na opinião deles, a estrutura do Estado não dá conta das demandas desses corpos estáveis.

Nesse sentido, a OSBA está um passo à frente em relação ao BTCA, já que sua publicização<sup>166</sup> em 2017 vem permitindo uma melhor manutenção de seus projetos e da própria orquestra, sendo uma alternativa tanto do ponto de vista da garantia e ampliação de recursos quanto dos meios e ferramentas de gestão. No que se refere aos gestores, não houve uma visão consensual entre os entrevistados em relação à manutenção dos corpos estáveis, mas fica implícito nas suas falas que a manutenção pelo Estado só faz sentido a depender da atuação desses corpos, que devem contribuir para os segmentos artísticos aos quais estão vinculados, de modo a justificar a sua função pública. Na opinião dos gestores, o modelo não estatal de gestão, adotado no caso da OSBA, foi

---

<sup>165</sup> Regulamento dos espaços culturais da SECULTBA. Disponível em < <https://goo.gl/BgDHpp> >

<sup>166</sup> Processo de transferência da gestão de serviços e atividades, não exclusivas do Estado, para o setor público não estatal.

resultado de um longo processo de amadurecimento e debates, e cuja efetividade dos resultados só será percebida mais adiante.

Em relação aos diversos aspectos relacionados às pautas, envolvendo valores de ingressos, cotas de convites, qualidade das estruturas e serviços, o TCA funciona como qualquer outro equipamento de pauta, ou seja, pratica cobrança de pauta contemplando tanto valores fechados quanto percentual sobre bilheteria, aplica taxa de reserva, taxa de montagem, dentre outras, e recolhe os impostos obrigatórios como o ECAD e ISS. Uma particularidade do TCA é que o percentual do ECAD cobrado é inferior ao que é aplicado em outros espaços, fruto de negociação entre o teatro e o ECAD.

Quanto aos valores de pauta aplicados, uma parte dos produtores culturais, principalmente aqueles que se relacionam com o segmento mais comercial, sinalizam que a Sala Principal pratica valores mais acessíveis, embora reclamem da ausência de equipamentos de som nesse espaço. Já os produtores que atuam mais com espetáculos locais, sinalizam que os valores são pouco viáveis para as produções da cidade. Em relação à Concha Acústica, os valores são considerados elevados, principalmente quando somados aos custos de produção, que na opinião da maioria dos produtores, aumentaram significativamente após a reforma. Para os produtores que se relacionam com a cena musical local independente, a Concha Acústica é um espaço inviável do ponto de vista dos custos. Apesar de algumas iniciativas criadas para incentivar a inserção de artistas locais, a exemplo do projeto “Janela Baiana”, percebe-se que a Concha Acústica tem se tornado cada vez mais um espaço mais voltado para shows com maior capacidade de divulgação de massa e atração de público, o que não seria um problema, se houvesse maior possibilidade de alternância entre esse segmento e artistas e produtores locais.

Os custos de produção são a principal justificativa dos produtores para os altos valores de ingresso que vem sendo praticados na Concha, não sendo essa questão, portanto, em certa medida, de responsabilidade do TCA. A gestão do teatro corrobora esse entendimento, uma vez que entende que o produtor aluga o espaço e tem a prerrogativa de definir o seu valor de ingresso. Esta não é uma lógica equivocada se aplicada a um equipamento cultural privado, mas seria a melhor lógica para um equipamento público? Na opinião de uma das ex-gestoras entrevistadas, a política de preços é sempre um problema e seria preciso uma posição mais radical das gestões para que efetivamente houvesse uma política de preços mais equilibrada no TCA, que refletisse melhor a sua função pública. Por vezes, a gestão do TCA se isenta da

discussão dos valores de ingresso das atrações pautadas no equipamento. Entretanto, é preciso pontuar que a composição da programação poderia considerar como um critério também, dentre outros aspectos, os preços de ingressos pretendidos pelas produções. Não se trata de pautar apenas atrações com preços populares, mas de equilibrar melhor a oferta de espetáculos com preços mais caros e mais baratos, não ficando os ingressos mais acessíveis restritos quase que somente aos projetos próprios do equipamento.

A questão da cota de convites do TCA foi um aspecto bastante debatido pelos produtores culturais, que em sua maioria considera que a cota do governo é muito alta, sendo os quantitativos do equipamento igual ao dos produtores. A opinião dos gestores atuais e ex-dirigentes, de modo geral, reafirma a importância dos convites como ferramenta de envolvimento dos servidores e dirigentes tanto do governo quanto da própria secretaria nas atividades do TCA. Entretanto, ponderam que essa cota poderia ser revista e poderiam ser pensadas estratégias de distribuição que permitissem o acesso de determinados públicos ao equipamento. O quantitativo de convites destinados ao TCA destoa do que é praticado em outros equipamentos culturais, entretanto, esta cota de convites poderia ser melhor justificada se fosse revertida para ações voltadas para formação de públicos, inclusive para participantes das ações de formação em arte e cultura da própria FUNCEB e SECULT, que naturalmente não acessam este equipamento, mas que poderiam ser instigados a acessá-lo através do recebimento de um convite. Ainda assim, a gestão poderia reavaliar os quantitativos e estabelecer percentuais sobre a lotação dos espaços, contemplando maior quantitativo de convites aos produtores.

A estrutura do TCA é considerada de excelência, entretanto, não foram poucas as reclamações vinculadas à inexistência de equipamentos de som na Sala Principal e, principalmente, na Concha Acústica, que não dispõe de quaisquer tipos de equipamento. Esta é a principal dificuldade enfrentada pelo produtor cultural ao pautar no TCA, os custos de operação no equipamento. Em contrapartida, as principais vantagens são a sua localização, o fato de já ser um espaço conhecido na cidade e no Estado e a excelência técnica de suas estruturas.

A existência de um equipamento cultural como o TCA, por si só é relevante para a cidade e o Estado, pois representa a possibilidade de atrair um circuito nacional e internacional de atrações, permitir o aprimoramento de artistas e agentes da cena cultural local e, principalmente, estimular que a população tenha contato com produtos artísticos de qualidade e possa experienciar processos de fruição cultural diferenciados.

Entretanto, sua atuação nessa perspectiva depende de uma série de fatores internos e externos à sua gestão.

Na visão dos produtores culturais, a contribuição do TCA para a cena cultural da cidade tem sido aquém da capacidade e potencialidade que o equipamento possui, sobretudo devido a suspensão do “TCA.Núcleo” e o fechamento da Sala do Coro do TCA. Espera-se que a reabertura desse espaço contribua para a retomada de ações importantes que vinculavam o complexo à produção cultural local. Outros espaços, como o Centro Técnico e as salas de ensaio, também podem contribuir para uma maior aproximação com a produção cultural local. Entretanto, é importante avaliar que o acesso a esses espaços e serviços devem ser mediados por mecanismos mais democráticos, que contribuam para ampliar o acesso de agentes culturais que não identificam no TCA um equipamento acessível em termos de apoio e suporte para seus processos criativos. Um indício de abertura mais democrática de acesso ao TCA foi o lançamento da Convocatória Especial de Ocupação das Pautas da Nova Sala do Coro<sup>167</sup>, em comemoração à sua reabertura, para preenchimento das pautas de setembro a dezembro de 2018. O chamamento receberá propostas de espetáculos para apresentação na sala, que serão selecionadas por comissão formada por servidores da FUNCEB e da SECULTBA. Esperamos que iniciativas como essas sejam incorporadas à rotina de pautas do TCA, envolvendo ainda representantes da sociedade civil nas comissões de seleção, promovendo, conseqüentemente, a democratização não apenas do acesso aos espaços de produção e difusão do equipamento, mas também de participação nas decisões de gestão do TCA.

Do ponto de vista dos públicos, também é preciso que mais ações sejam realizadas no intuito de conectar o TCA não somente à cena local, mas principalmente à população da cidade e do Estado. Em se tratando de um espaço estadual, seria importante vinculá-lo também a uma perspectiva estadual e não apenas soteropolitana.

As transformações que ocorreram na política cultural desde 2007 contribuíram para algumas mudanças na gestão deste equipamento, é preciso reconhecer que sua gestão avançou em muitos aspectos, seja na realização de projetos como o “Domingo no TCA” ou no empenho em desenvolver um projeto de requalificação de tamanha envergadura como é o Novo TCA. Mas ainda assim, alguns princípios das políticas culturais implementadas nas diferentes gestões da SECULTBA/FUNCEB poderiam ter

---

<sup>167</sup> Convocatória disponível em <<https://goo.gl/JS3nhG>>.

sido mais apropriados pelo equipamento, como por exemplo, a possibilidade de composição de uma programação mais territorializada, contemplando produções de outras cidades da Bahia, que pudessem se apropriar do TCA não apenas como espaço de apresentação, mas também como local de aprimoramento e de formação. Outro aspecto marcante das primeiras gestões da SECULTBA foi o estímulo à participação da sociedade na formulação de políticas, nesse sentido, alguns colegiados setoriais foram criados e em outros casos, foram constituídos colegiados de gestão participativa. Nesse quesito, o TCA ficou distante, sendo pouco influenciado pela possibilidade de estabelecer um canal direto com diferentes agentes do campo da cultura. Alguns entrevistados afirmaram que a criação da ATCA seria uma iniciativa nesse sentido, mas efetivamente não há uma representatividade mais ampla da sociedade civil na Associação.

Outro aspecto importante, pouco explorado ao longo da pesquisa, mas evidente nas entrevistas com os gestores e ex-dirigentes da SECULTBA e FUNCEB, diz respeito aos problemas administrativos e de rotina que sufocam as gestões do TCA e FUNCEB, de modo que aspectos relacionados à política do equipamento acabam sendo esquecidos em meio a questões pragmáticas e “mais urgentes” que precisam ser resolvidas. Nesse sentido, é preciso pensar em um modelo de gestão que permita maior agilidade nos processos internos, maior capacidade de captação de recursos e melhores condições de desenvolver e aprimorar aspectos políticos do equipamento, sobretudo com a implementação total do Novo TCA.

A administração pública, seja na estrutura direta ou indireta, é bastante rígida para dar conta da complexidade das questões que envolvem a gestão cultural, no entanto, não há uma garantia de que a autonomia administrativa do TCA, por exemplo, permita avanços do equipamento em termos conceituais e políticos. Ao contrário, o risco de que a busca por uma autossustentabilidade, muitas vezes evocada por dirigentes e governantes, o limitem a atuar como um equipamento dedicado à locação de pautas. Nesse sentido, antes mesmo de constituir uma instituição própria, é fundamental um amadurecimento do equipamento de modo que possam ficar mais claras as respostas para questões como: Qual a principal função do TCA? Que tipo de relação este equipamento deve estabelecer com os artistas locais, com a população, com a cidade e com o estado? O que a sociedade civil espera desse equipamento cultural?

Algumas pistas para essas questões foram dadas ao longo do trabalho, e embora não se tenha respostas fechadas, espera-se que o TCA desenvolva uma função pública

mais voltada para a população geral, atuando numa perspectiva menos elitista do ponto de vista da sua programação e de seu funcionamento, e que desempenhe mais seu papel de fomentador da cultura local, enquanto espaço de intercâmbio, formação e de criação artística e cultural voltada para a cadeia produtiva da cidade e do Estado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nivaldo. **O Centro Educativo de Arte Teatral – Teatro Castro Alves em Salvador: um projeto apagado da história**, 2012. Disponível em: <https://goo.gl/t7MnTt>>. Acesso em 30 de maio de 2018.

AVELAR, Rômulo. **O Averso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural**. 2. Ed. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2010.

BARBALHO, Alexandre. **Política cultural**. Coleção política e gestão culturais. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. Disponível em < <https://goo.gl/pMy74N>>. Acesso em 30 de maio de 2018.

BARROS, José Márcio. Mediação, Formação, Educação: duas aproximações e algumas proposições. **Revista Observatório Itaú Cultural/OIC**, n. 15, São Paulo, SP: Itaú Cultural, dez. 2013/maio 2014, 2013, p.08-14.

BAYARDO, Rubens. A gestão cultural e a questão da formação. **Revista Observatório Itaú Cultural / OIC** , n. 6, São Paulo, SP : Itaú Cultural, jul/set 2008, p.57 – 65.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da Cultura e Políticas Públicas. **São Paulo em Perspectiva**, vol.15 n.2, São Paulo, abr./jun., 2001.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da cultura: políticas culturais e seus desafios**. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2016.

\_\_\_\_\_. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Revista Espaço e Debates**. São Paulo: Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos. v.23.

CANEDO, Daniele Pereira. **Cultura, democracia e participação social: um estudo da II Conferência Estadual da Cultura da Bahia**. 2008.190f.Dissertação(Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, Salvador, 2008.

\_\_\_\_\_. Democratização da cultura, 2001. Disponível em < <https://goo.gl/KCgAqq> > Acesso em 20 de março de 2018.

CARILLO, Jesus. Museu e Educação: Figuras de Transição. Reflexões a partir do Reina Sofía. **Revista Observatório Itaú Cultural/OIC**, n. 15, São Paulo, SP: Itaú Cultural, dez. 2013/maio 2014), 2013, p.27-34.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Fapesp/Iluminuras, 1997.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Trad. Viviane Ribeiro.2.ed. Bauru:EDUSC,2002.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão cultural**. Coleção política e gestão culturais. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. Disponível em < <https://goo.gl/FwxvTT>>. Acesso em 04 de julho de 2017.

EAGLETON, Terry. **A ideia de Cultura**. Trad. Sofia Rodrigues. 1ªed. 2003.

FERNANDES, Ana. Cidade Contemporânea e Cultura: Termos de um impasse?. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; ROCHA, Renata (Orgs.). **Políticas Culturais para cidades**. Salvador: EDUFBA, 2010.

FREITAS, Elizabeth Ponte de. **Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal na área da cultura**, 2010. 139f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, Salvador, 2010.

FUNDAÇÃO CULTURAL DO ESTADO DA BAHIA. **Relatório de Gestão 2009/2010**. Salvador: FUNCEB, 2010.

\_\_\_\_\_. **Catálogo Novo TCA**. Salvador, 2012. 32 p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2007/2008**. Disponível em < <https://goo.gl/D2w9UU>>. Acesso em 30 de maio de 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 2011/2014**. Disponível em < <https://goo.gl/NzYdAz>>. Acesso em 30 de maio de 2018.

FUNDAÇÃO GREGÓRIO DE MATOS – FGM. **Relatório de Gestão**. Salvador: FGM 2013-2016. 116f. Salvador: FGM, 2016. Disponível em < <https://goo.gl/dqZHmU>> Acesso em 15 de junho de 2017.

GARCIA CANCLINI, Nestor. **Definiciones en transición**. In: *Cultura, política y sociedad Perspectivas latinoamericanas*. Daniel Mato. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. 2005.pp.69-81. Disponível em < <https://goo.gl/TKLzDH>>. Acesso em 20 de março de 2018.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções de nosso tempo**. Educação & Realidade. v. 22, n. 2, jul./dez. 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Informações sobre as cidades**. Disponível em < <https://goo.gl/tsENNK>>. Acesso em 05 de junho de 2017.

KAUARK, Giuliana. RATTES, Plínio. **Gestão de equipamentos culturais: panorama acerca de seus procedimentos básicos**, 2018. Disponível em <https://goo.gl/ZDXYVa>. Acesso em 20 de julho de 2018.

LACERDA, Alice. **Democratização da Cultura X Democracia Cultural: os Pontos de Cultura enquanto política cultural de formação de público**, 2010. Disponível em <<https://goo.gl/r1k562>> . Acesso em 10 de junho de 2018.

LIMA, Rosemilda Mendes. **Políticas culturais, democratização e Acesso a cultura: o “Domingo no TCA”**, 2016, 153f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Salvador, 2016.

MARTINS, Roberto. **Políticas culturais na Bahia gestões Waldir Pires e Nilo Coelho**, 2006. Disponível em <<https://goo.gl/dc1Jwi>> .Acesso em 10 de junho de 2018.

MATTOS, Lucia. NUSSBAUMER, Gisele (Coord.). **Mapeamento de dança: diagnóstico da dança em oito capitais de cinco regiões do Brasil**. Salvador: UFBA, 2016. Disponível em <<https://goo.gl/ztMCua>>. Acesso em 20 de junho de 2017.

MIGUEZ, Paulo. **Entrevista concedida ao projeto Gestão e Produção Cultural na Bahia**, 28/02/2013. Disponível em: < <https://goo.gl/69FGPo> >. Acesso em 30 de maio de 2018.

MILANESI, Luís. **A casa da invenção**. 4.ed. São Caetano do Sul: Ateliê Editorial, 2003.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **O que é a Política Nacional de Cultura Viva**. Disponível em< <https://goo.gl/dNmV8i>> .Acesso em 30 de maio de 2018.

MOURA, Diógenes. **Teatro Castro Alves: história e memória**. Salvador: FUNCEB, 2005.

MUITO. Entrevista com Rose Lima. Disponível em <https://goo.gl/oRyzjG>> Acesso em 20 de maio de 2018.

NEOJIBA. Disponível em: < <https://goo.gl/UxY5KG> >. Acesso em 05 de junho de 2018.

NUSSBAUMER, Gisele. **Mapa dos teatros de Salvador**. 2005. Disponível em < <https://goo.gl/wdNDQE>> . Acesso em 20 de junho de 2017.

PORTO, Marta. O espaço que antecede os espaços culturais. **Anais do Encontro Espaços Culturais – 2º Seminário de Gestão Cultural**. Duo Informação e Cultura, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: < <https://goo.gl/VoyXan> >. Acesso em 20 junho 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. **SIM - Sistema de Informação Municipal de Salvador**. Disponível em < <https://goo.gl/UGJXdY>>. Acesso em 30 de outubro de 2017.

RATTES, Plínio César dos Santos. **Políticas e gestão de equipamentos culturais Públicos: a perspectiva dos gestores**, 2017, 184f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Salvador, 2017.

RUBIM, Albino. **Panorama das Políticas Culturais no Mundo**. In:\_\_\_\_\_.(Org)Políticas Culturais. Salvador:Edufba, 2012.p.13-26.

\_\_\_\_\_. Gestão Pública da Cultura. In \_\_\_\_\_. PIMENTA, Roberto (Org). **Pensando a gestão cultural: reflexões e práticas nos contextos regionais**. Brasília, DF: MINC, 2014.

\_\_\_\_\_. **Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios**. In \_\_\_\_\_. (Org) Políticas culturais no Brasil. Salvador: Edufba, 2007. P11-36.

RUBIM, Linda. Produção Cultural. In: \_\_\_\_\_. (Org) **Organização e produção da cultura**. Salvador: Edufba, 2005. p.13-31.

SANTOS, Fernanda Pimentel. **Equipamentos Culturais: gestão territorializada pela identidade cultural local**. 2016. 197f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, Salvador, 2016.

SARAIVA, Enrique. Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: BARROS, José Márcio; JUNIOR, José Oliveira (Orgs.). **Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte, 2011.

SARTINI, Antônio Carlos de Moraes. **Reflexões sobre os espaços culturais: o espaço como experiência, repertório e gestão**. Anais do 2. Seminário Internacional de Gestão Cultural, Belo Horizonte 2010.

SECRETARIA DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA. Disponível em < <https://goo.gl/yLFSU7> >. Acesso em: 15 de junho de 2017.

SOBREIRA, Sérgio. Públicos e mercados culturais para o teatro baiano. In: RUBIM, Linda (Org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005.

Teatro Castro Alves. Disponível em < <https://goo.gl/8vEh4U> />. Acesso em 31 de outubro de 2017.

TURINO, Celio. Era uma vez o programa cultura viva. **Revista Observatório Itaú Cultural/OIC**, n. 15, São Paulo, SP: Itaú Cultural, dez. 2013/maio 2014, 2013, p.21-26.

VILAVOX. **Revista Vox da Cena/Grupo Vilavox de Teatro**. 3 ed. - Nº 03. Salvador: 2015. Disponível em < <https://goo.gl/jbv881> > Acesso em 20 de junho de 2017.

WANDERLEY, Gustavo. **Dinâmicas de espaços culturais independentes**, 2011. Disponível em < <https://goo.gl/VjJeJu> >. Acesso em 30 de março de 2018.

## APÊNDICES

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – EX-DIRIGENTES\_ SECULTBA/FUNCEB

1. Em sua opinião, qual a importância/contribuição do TCA para a cena cultural local nos últimos dez anos?
2. Qual a função do TCA enquanto equipamento cultural público? Ele cumpre tal função?
3. Como avalia o projeto Novo TCA? Ele potencializa a função pública do TCA? Justifique.
4. Que avaliação faz da gestão e atuação do TCA durante a sua gestão? Que políticas e ações foram propostas e implementadas?
5. Considera o TCA um equipamento acessível ao público (valor do ingresso) e produtores culturais locais (valor da pauta)? Comente.
6. Como avalia a política de convites praticada pelo TCA (percentuais e forma de distribuição)? Justifique.
7. Como avalia a programação geral e a programação dos projetos próprios do TCA? Justifique.
8. Nos últimos anos alguns projetos que aconteciam no TCA não tiveram continuidade (Sua Nota é um Show, Núcleo TCA, Série TCA, Conversas Plugadas). Como avalia o impacto da descontinuidade desses projetos para o equipamento e para a cena cultural local?
9. Considera pertinente a existência dos corpos estáveis do TCA (BTCA/OSBA) e sua manutenção pelo governo? Justifique.
10. Como avalia a atuação dos corpos estáveis do TCA (BTCA/OSBA) ao longo dos últimos dez anos?
11. Como avalia o programa NEOJIBA e sua mudança da SECULT para a Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social?
12. O que seria necessário para que o TCA pudesse vir a ter uma melhor gestão e atuação?

## ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRETORIA DO TCA

Nome:

Faixa etária: ( ) 20 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos ( ) 50 a 59 anos ( ) 60 anos ou mais

Formação:( ) sem escolarização ( ) ensino fundamental ( ) ensino médio ( ) ensino superior ( ) pós-graduação

Qual área?

Há quanto tempo atua na gestão cultural: \_\_\_\_\_ ( ) primeira vez que atua

Função no TCA: \_\_\_\_\_ Tempo na função: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Vínculo: \_\_\_\_\_

### POLÍTICAS E GESTÃO

1. Como você avalia as políticas culturais do Estado no período de 2007-2017?
2. Qual a missão e os objetivos principais do TCA enquanto equipamento cultural público (considere desde 2007 até o momento atual)? O TCA vem cumprindo tal missão e objetivos?
3. De que forma o pensamento e o contexto político das diferentes gestões da SECULTBA/FUNCEB nesse período influenciaram na atuação do TCA? (2007/2010 – Márcio Meirelles/Gisele Nussbaumer, 2011/2014 – Albino Rubim/Nehle Franke, 2015/2017 – Jorge Portugal/ Fernanda Tourinho e 2017/atual – Arany Santana/Renata Reis)
4. De que forma o TCA vem contribuindo para a execução das políticas culturais do Estado? Que iniciativas corroboram essa contribuição?
5. Como é a relação do TCA com a SECULT e com a FUNCEB? Que tipo de participação/interferências ocorrem na gestão do TCA, considerando desde a equipe, a programação até a gestão? Comente.
6. Como você avalia a gestão do TCA nesse período? Quais as principais vantagens e dificuldades da gestão na estrutura pública?
7. Você poderia falar um pouco sobre o organograma e o funcionamento geral do TCA?
8. No que diz respeito ao orçamento, quais as principais fontes de recurso e receitas? (Governo, captação/ patrocínio/ permutas). Foram quantos os contingenciamentos e impactaram de que forma na gestão do TCA nesses dez anos (cortes de pessoal, projetos, ações, etc)?
9. Quais as fontes de receita (bilheteria/ licitações), o que representam no orçamento e de que forma são utilizadas?
10. Como você avalia o quadro de pessoal do TCA no que se refere a quantitativo, qualificação e remuneração da equipe? Existe alguma iniciativa em termos de qualificação dessa equipe? Exemplifique.

11. Você poderia falar sobre o Novo TCA (projeto/prazos – porque começar pela concha?) e destacar de que forma os diferentes contextos políticos vem contribuindo ou não para o andamento do projeto?
12. Qual a previsão de reabertura da Sala do Coro? Em sua avaliação, qual o impacto do fechamento desse espaço para o equipamento e para a cena cultural local?
13. Você acredita que o NOVO TCA potencializa a função pública do TCA? Em que aspectos?
14. Como você avalia os valores de ingressos que vêm sendo praticados no TCA (Sala principal e Concha)? O TCA foi criticado na reabertura da Concha Acústica pelo valor do ingresso, sendo o show dos Novos Baianos uma iniciativa própria. Qual a sua opinião sobre a crítica na época? O TCA foi criticado novamente, mais recentemente, em função dos preços do show de Chico Buarque. Sendo um espaço público, não deveria haver uma política de acesso/preços, inclusive quando se trata de locação pauta?
15. E no que se refere a convites, de que forma o TCA vem atuando em termos de critérios, percentuais e política de distribuição (setores do Governo e produtores/artistas)?
16. Como funciona o serviço de bilheteria do TCA (sistemas, atendimento, canais de venda)? Quais as vantagens e desvantagens de terceirizar esse serviço? Como o TCA tem lidado com a questão dos cambistas?
17. Por que foi criada e de que modo a ATCA contribui na gestão do TCA?
18. Em que o TCA se diferencia de equipamentos culturais privados em termos de gestão e acesso do público (valor dos ingressos)?

### PROGRAMAÇÃO E PROJETOS PRÓPRIOS

19. Como você avalia a programação geral do TCA (pauta)?
20. Como essa programação é pensada e que aspectos/critérios são considerados no que se refere a oferta/cessão ou locação de pauta?
21. Existe alguma iniciativa/políticas em termos de cessão de pauta?
22. O que representa a “qualidade/excelência” na programação do TCA?
23. Quais são os projetos próprios do TCA/Governo hoje e qual a sua importância? Que projetos não tiveram continuidade e por quê? (Sua Nota é um Show, Núcleo TCA, Série TCA, Conversas Plugadas). Qual o impacto da suspensão desses projetos para o equipamento e para a cena cultural da cidade?
24. Como você avalia a programação dos projetos próprios do TCA? Como essa programação é pensada e que aspectos/critérios são considerados?
25. Existe alguma iniciativa em termos de instrumentos de participação da sociedade na definição dessa programação (editais/comissões, credenciamentos, curadoria). Exemplifique.

### CORPOS ESTÁVEIS E RESIDENTE

26. Você considera pertinente a existência dos corpos estáveis do TCA (BTCA/OSBA)? Justifique.
27. Como você avalia a atuação dos corpos estáveis do TCA ao longo dos últimos dez anos?
28. Como é feita a gestão dos corpos estáveis do TCA e qual a sua avaliação dos modos de gestão adotados?
29. Como você avalia a publicização da OSBA? Quais os aspectos positivos e negativos desse processo?
30. Em relação ao BTCA e ao próprio TCA, existe a perspectiva de publicização ou outro modelo de gestão? Justifique.
31. O que o Neojiba representou/representa para o TCA? Como avalia a saída do Programa da SecultBA e o que mudou na relação Neojiba e TCA?

### RELAÇÃO COM OS PRODUTORES

32. Quais as iniciativas e contribuições do TCA para o desenvolvimento da produção cultural local?
33. Como você avalia a relação dos produtores culturais locais com o TCA? E como avalia o nível de profissionalização dos mesmos?
34. Quais as principais dificuldades do TCA e sua equipe na relação com os produtores locais?
35. Como você avalia o valor de pauta praticado no TCA (Sala Principal e Concha)? Na sua opinião, qual a percepção dos produtores locais sobre esse valor? Existe um valor diferenciado para produtores locais e de fora?
36. O Centro Técnico é apresentado como um espaço de apoio as produções locais. Como vem funcionando nesses últimos dez anos e quais as principais dificuldades na gestão desse espaço?

## ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRODUTORES CULTURAIS

### PERFIL

Nome: \_\_\_\_\_ Empresa/produtora: \_\_\_\_\_

Faixa etária: ( ) 20 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos  
( ) 50 a 59 anos ( ) 60 anos ou mais

Formação: ( ) sem escolarização ( ) ensino fundamental ( ) ensino médio  
( ) ensino superior ( ) pós-graduação

Qual área? \_\_\_\_\_ Tempo de atuação como produtor cultural: \_\_\_\_\_

Principais projetos realizados: \_\_\_\_\_

### **Com que frequência aproximada realizou atividades/projetos no TCA nos últimos dez anos? Justifique.**

( ) de uma a cinco vezes ( ) de seis à dez ( ) de dez a vinte ( ) mais de vinte ( ) nunca realizei.

Em sua maioria essas atividades eram próprias (locação de pauta) ou produzidas para o governo (via licitação, etc)?

### POLITICAS E GESTÃO

1. Como você avalia as políticas culturais do Estado no período de 2007-2017?
2. Você acredita que o TCA contribui para a execução das políticas culturais do Estado? Justifique/exemplifique.
3. Quais seriam as funções de um equipamento cultural público? Você acredita que o TCA cumpre tais funções e pode ser considerado um equipamento acessível a diferentes públicos? Comente.
4. Como avalia o projeto Novo TCA? Você acredita que ele potencializa a função pública do TCA? Justifique.
5. Em sua avaliação, qual o impacto do fechamento da Sala do Coro para a cena cultural local? E da reabertura da Concha Acústica?
6. Como avalia o acesso e o valor da pauta, assim como das taxas cobradas pelo TCA (Sala Principal e Concha Acústica)? Justifique.
7. Como avalia a política de convites praticada pelo TCA (percentuais e forma de distribuição)?
8. Como avalia os preços de ingressos que vêm sendo praticados no TCA (Sala principal e Concha)? Justifique.
9. Como avalia a gestão do TCA nos últimos dez anos? Que aspectos positivos e negativos destacaria?
10. O TCA se diferencia de equipamentos culturais privados em termos de gestão (valores pauta, serviços, infra estrutura, equipe) e acesso do público (projetos próprios, valor dos ingressos)? Comente.

### PROGRAMAÇÃO, PROJETOS PRÓPRIOS E CORPOS ESTÁVEIS/RESIDENTE

11. Como avalia a programação do TCA? O que destacaria dessa programação?
12. Você conhece os critérios para definição da programação do TCA (locação pauta)? Como os avalia?
13. Quais projetos próprios do TCA destacaria? Como avalia a programação desses projetos? Conhece os critérios de definição dessa programação?
14. Nos últimos anos muitos projetos do governo e do TCA não tiveram continuidade (Sua Nota é um Show, Núcleo TCA, Série TCA, etc). Como avalia o impacto da descontinuidade desses projetos para a cena cultural local?
15. Considera pertinente a existência dos corpos estáveis do TCA (BTCA/OSBA) e sua manutenção pelo governo? Justifique.
16. Como avalia a atuação dos corpos estáveis do TCA (BTCA/OSBA) ao longo dos últimos dez anos?
17. Como avalia o programa NEOJIBA e sua mudança da SECULT para a Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Desenvolvimento Social?

### RELAÇÃO COM O TCA

18. Em sua opinião, o TCA contribui para o fortalecimento e desenvolvimento da produção cultural local? Justifique.
19. Como avalia o acesso à diretoria, equipe e setores do TCA?
20. Como avalia a receptividade e atendimento ao produtor no TCA?
21. Como avalia a comunicação/divulgação do TCA?
22. Como avalia o serviço de bilheteria do TCA e seus canais de venda? Acredita que reduziu a ação dos cambistas?Comente.
23. Como avalia o Centro Técnico (gestão) e o suporte dado às produções (qualidade dos serviços prestados)?
24. Como avalia a infraestrutura dos espaços (Sala Principal e Concha Acústica) e serviços disponibilizados (Restaurante, Bar, Estacionamento) pelo TCA aos produtores culturais?
25. Quais as principais vantagens de pautar no TCA? E as principais dificuldades?
26. Que sugestões você daria para melhorar a gestão e atuação do TCA?