

Um artista, um produtor e um político
entram num bar: modos e modelos de trabalho
nas artes performativas

An artist, a producer and a politician walk
into a bar: work models in the performing arts

Vânia Rodrigues

Vânia Rodrigues, Doutora em Estudos Artísticos – Estudos Teatrais e Performativos, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Investigadora-Colaboradora do CEIS20. ORCID ID: 0000-0001-6425-0656.

https://doi.org/10.14195/1647-8622_20_2

UM ARTISTA, UM PRODUTOR
E UM POLÍTICO ENTRAM
NUM BAR: MODOS
E MODELOS DE TRABALHO
NAS ARTES PERFORMATIVAS

A partir da experiência de trabalho concreta da autora na área da produção e da gestão cultural, e da análise de um conjunto alargado de entrevistas a produtores/as activos no campo do teatro e da dança, o artigo propõe uma revisão das relações entre criação artística e produção no campo das artes performativas. Nele se discute a necessidade de tornar visíveis os mecanismos de suporte à criação artística; a necessidade de inscrever os processos produtivos no campo ético e da solidariedade; a necessidade de uma produção emancipada, com autonomia intelectual e processual; a necessidade de resgatar as profissões de produção e gestão cultural relativamente às determinações da esfera administrativa, de pendor tecnocrata; e, de modo assumido, a urgência de um questionamento radical das formas de trabalho nas artes performativas, designadamente quanto à prevalência de modelos de trabalho demasiado hierarquizados. Reflectiremos, igualmente, acerca do posicionamento da produção e da gestão cultural no contexto do capitalismo neoliberal, cruzando reptos – provenientes tanto da teoria como da prática – a favor da repolitização da disciplina.

Palavras-chave: artes performativas; produção e gestão cultural; modelos de trabalho

AN ARTIST, A PRODUCER
AND A POLITICIAN
WALK INTO A BAR:
WORK MODELS IN THE
PERFORMING ARTS?

Building on the author's concrete work experience in the field of cultural management and production, and on the analysis of a set of in-depth interviews to theatre and dance producers, the article questions the *status quo* of the relationship between artists and producers in the field of the performing arts. It discusses the need to make the support mechanisms of artistic creation visible, and argues for the need to experiment new models of work in the performing arts which take in consideration a "collaboration" ethos, and are inscribed in a territory of ethics and solidarity. It advocates for the need to rescue production and cultural management roles from the technocratic drive and upholds the urgency of interrogating the prevalence of hierarchical work practices in the arts. Finally, it considers the possibility of making a practical and conceptual turn which would free cultural management from its bureaucratic trap and re-politicize the field.

Keywords: performing arts; arts management; producers; work models

UN ARTISTE,
UN PRODUCTEUR
ET UN POLITICIEN
ENTRENT DANS UN BAR :
MODES ET MODÈLES
DE TRAVAIL DANS LES ARTS
DU SPECTACLE

À partir de l'expérience de travail concrète de l'auteur dans le domaine de la production et de la gestion culturelles et de l'analyse d'un large éventail d'entretiens avec des producteurs et des productrices actifs dans le domaine du théâtre et de la danse, l'article propose une révision des relations entre la création artistique et la production dans le domaine des arts du spectacle. Il aborde la nécessité de rendre visibles les mécanismes de soutien à la création artistique; la nécessité d'inscrire les processus de production dans le domaine de l'éthique et de la solidarité; la nécessité d'une production émancipée ayant une autonomie intellectuelle et procédurale; la nécessité de sauver les métiers de la production et de la gestion culturelles par rapport aux déterminations de la sphère administrative, à tendance technocratique; et, de façon assumée, l'urgence d'une remise en cause radicale des formes de travail dans les arts du spectacle, notamment quant à la prévalence de modèles de travail trop hiérarchisés. Nous réfléchirons également au positionnement de la production et de la gestion culturelles dans le contexte du capitalisme néo-libéral, en croisant les défis – provenant aussi bien de la théorie que de la pratique – en faveur de la repolitisation de la discipline.

Mots clés: arts du spectacle; production et gestion culturelle; modèles de travail

1. Introdução

Este artigo propõe-se apresentar um projecto de investigação dedicado à análise da intersecção entre criação artística e produção cultural, assumindo como ponto de partida a prática profissional consolidada da autora no meio, na convicção de que esse ponto de partida: (1) confere uma ancoragem à realidade e à actualidade do tema no contexto das artes performativas em Portugal e, (2) justifica uma opção metodológica fundamental, que se traduz na escuta aprofundada dos produtores e gestores culturais, cujas perspectivas estão muitas vezes ausentes das investigações realizadas sobre este tema, e cujo papel no ecossistema criativo está em acelerada transformação, da qual convém dar conta.

Assume-se, igualmente, a vontade de alimentar o vaivém virtuoso entre teoria e prática, colocando no centro das nossas intenções a produção de conhecimento criticamente pertinente para os agentes culturais activos no terreno a que o artigo se reporta. Longe de reverenciar uma abordagem pragmática dos temas em discussão, o que se invoca é a possibilidade de sobre eles reflectir num contexto de maior hibridiz disciplinaar, conforme, aliás, ao próprio lugar difuso que a gestão cultural ocupa actualmente.

O que se propõe de seguida, portanto, pode ser interpretado como um excerto da perseguição sistemática das frustrações que a autora acumulou ao longo de quase vinte anos de trabalho: frustrações com as contradições na aplicação prática do conceito de “colaboração”, para lá da sua utilização retórica; frustração com as relações verticalizadas, com a contradição entre um discurso artístico politicamente comprometido, “progressista”, e práticas internas de trabalho que não ofereciam resistência aos abusos do capitalismo nem procuravam distanciar-se dos modelos organizativos da esfera empresarial. Foi a circunstância de, repetidamente, ter experimentado o desencontro entre as possibilidades de transformação, no desempenho da função de gestão cultural e o pré-condicionamento dos modelos de funcionamento e esquemas de poder dos projectos e organizações culturais, que motivou a necessidade de compreender melhor o que significa e para que serve a crescente presença de gestores e produtores culturais trabalhando a par dos criadores e que conduziu ao projecto de investigação actual¹.

Dirijo o meu olhar para o que se passa *dentro* das estruturas de criação e dou particular atenção à experiência e às perspectivas de produtores e gestores culturais, uma vez que é escasso o conhecimento sobre os modelos organizativos dos projectos independentes de artes performativas em Portugal, e são ainda mais raros estudos que problematizem as questões do trabalho artístico *a partir da perspectiva dos produtores e gestores culturais*. O facto de sabermos pouco acerca de como se têm estabelecido e transformado as relações entre artistas e produtores/gestores no contexto de projectos independentes de teatro e dança configura uma situação eventualmente análoga à que existia em Portugal antes do contributo de Jürgens (2016) para o conhecimento do panorama alternativo das artes visuais e leva-nos a questionar a relativa invisibilidade a que são sujeitas várias esferas de análise que nos interessam. Desde logo,

¹ Investigação no âmbito do doutoramento em Estudos Artísticos – Estudos Teatrais e Performativos, na Universidade de Coimbra, sob orientação de Fernando Matos Oliveira/FLUC e co-orientação de Cláudia Madeira/FSCH-NOVA acerca da nova ecologia de produção e gestão nas artes performativas. Projecto financiado pela FCT SFRH/BD/136458/2018.

interessam-nos a experiência e as perspectivas de produtores e gestores culturais, intermediários dotados de qualificações específicas para agir no sector cujo impacto junto das organizações artísticas está por aferir, provavelmente fruto da sua inscrição tardia no tecido teatral português (Gomes e Martinho, 2009 e Vasques, 1999). Se a sociologia já reconheceu abundantemente o papel crucial que se deve atribuir a estes “agentes de intermediação” (Ferreira, 2009 e Chiappello, 1998 são dois exemplos substanciais), a verdade é que rareiam os casos de articulação crítica desses estudos com a realidade concreta das artes performativas em Portugal, e faltam análises aprofundadas sobre as profissões de suporte à actividade artística, especialmente produtores e gestores. Como confirma Borges (2014), predominam estudos que incidem sobre estruturas estabelecidas, em detrimento de projectos experimentais e modos de funcionamento variados, bem como sobre determinadas funções: programadores (Madeira, 2002 e Lopes, 2010), mediadores (Martinho, 2013 e, já referido, Ferreira, 2009), curadores, actores e encenadores (Borges, 2008; Borges e Costa, 2012; Especial, 2012). Em publicação recente, *Brilhante é absolutamente certa* na identificação da urgência de um debate em torno da dimensão específica da produção, propondo que comece “(...) a desbravar-se o tópico dos modos de ligação entre criar e produzir com a finalidade de fazer o reconhecimento da diversidade das práticas e das maneiras de entender em que consiste a produção, qual o seu lugar na actividade artística, quais os seus contornos no actual contexto do teatro em Portugal e não só” (Brilhante, 2018:6). Mais à frente, diagnostica mesmo a contradição evidente de, por um lado, “a produção continua[r] de alguma maneira invisível” mas ter, “(...) nas estruturas dos teatros, um papel e uma responsabilidade cada vez maior” (ibidem: 25). Assim, perante a insuficiência de trabalho científico consolidado sobre esta matéria, entendi ser relevante analisar os discursos produzidos pelos próprios produtores e gestores, e cruzá-los com literatura que, em Portugal e no estrangeiro, se lhe vai dedicando, oriunda tanto da academia como de publicações profissionais especializadas.

2. Configuração metodológica

A presente investigação assumiu, portanto, o desígnio de perspectivar a anatomia da relação entre criação e produção a partir do olhar de produtores e gestores activos no terreno, um olhar que não estava, como ficou explícito, devidamente documentado. É a partir da constatação dessa lacuna, e da consideração das suas implicações tanto para a compreensão do tema como para a construção da memória histórica das artes performativas em Portugal, que se decide criar, no contexto desta investigação, um amplo espaço de escuta dos produtores e gestores culturais. Opta-se, por isso, por privilegiar uma inquirição profunda no terreno, através da realização de entrevistas individuais, de forma a conhecer e registar as descrições que os próprios agentes fazem do seu campo e reconhecer o contributo que os seus relatos aportam a um conhecimento ainda incipiente dos modos de trabalho e motivações destes profissionais.

Esta opção justifica-se, igualmente, pelo interesse em aprofundar o conceito de reflexividade individual e a respectiva aplicabilidade, na medida em que o projecto de investigação tem origem, como já foi referido, num conjunto de inquietações reveladas ao longo de um percurso profissional, e que me levaram a questionar muito do conhecimento e práticas tácitas em que o mesmo assentou. Em consequência disso, interessou-me utilizar o conceito da reflexividade como forma de colocar em diálogo a minha experiência profissional e a prática

científica a que agora me dedico, e o mesmo é válido para os entrevistados que, referindo-se às lacunas de investigação na sua área de trabalho, se mostraram particularmente disponíveis para entrevistas longas, e mencionaram a importância de terem mais momentos de reflexão aprofundada sobre o que fazem e como fazem.

Entre Julho de 2018 e Outubro de 2019 foram realizadas, transcritas e analisadas vinte e seis entrevistas individuais, feitas a partir de um guião semi-estruturado, e com uma duração média de uma hora e meia. Os entrevistados são profissionais activos na produção e gestão cultural, com percursos bastante diversificados. Do total de entrevistados, cinco são homens e vinte e um mulheres, seis trabalham actualmente a partir da cidade do Porto, dezasseis a partir de Lisboa e seis a partir de outros pontos no território. Nove deles trabalham em organizações culturais no sector público, dezassete em estruturas privadas/independentes, todos trabalham predominantemente em teatro e dança, tendo um ou outro uma actividade mais abrangente do ponto de vista da disciplina artística a que se dedicam. Correspondem, igualmente, a produtores e gestores com tipos de inscrição profissional diversas: uns são produtores independentes, outros produtores com um histórico longo numa companhia, outros ainda reivindicam identidades mais híbridas entre o artista e o produtor. Esta diversidade de perfis de entrevistados pretendia que a análise da relação e das transformações que têm vindo a produzir-se entre as esferas na criação e da produção não ficasse refém da visão de um grupo particular de profissionais, mas pudesse antes ser alimentada por um conjunto heterogéneo de contributos, fruto de um corte longitudinal do universo específico da profissão.

Os resultados desta inquirição ampla não podem ser cabalmente tratados neste artigo, dadas as limitações inerentes, pelo que propomos concentrar-nos num conjunto limitado de ângulos de análise, que a seguir se identificam.

3. Produção e gestão cultural: algo está podre no reino da Dinamarca

Os sinais estão um pouco por todo o lado: no burburinho entre conferências e encontros, em manifestos e movimentos em busca de formas alternativas de criação, organização e produção, em movimentos de artistas a instalarem-se, de forma assumida, fora da esfera institucional. Pude comprová-lo na minha prática profissional e, durante mais de um ano, em entrevistas aprofundadas a produtores e gestores. Não se trata apenas de um incómodo, ou de uma preocupação com a sustentabilidade da sua prática, mas de uma inquietação mais profunda, que parece dar conta de uma confusão entre os meios e os fins, entre a necessidade e o propósito.

A este estado de coisas alude também Hesters (2019) investigadora que publicou recentemente um importantíssimo diagnóstico da relação entre artistas e organizações de apoio, quando aponta uma das fissuras que pode justificar o crescente desconforto por parte de alguns produtores e gestores culturais, por um lado, e uma nota de azedume que se vai instalando no olhar dos artistas sobre estes profissionais, por outro.

Há algo de profundamente errado quando um sector profissional (...) funciona de uma forma em que precisamente os seus agentes mais centrais não são capazes de viver da sua prática profissional. Quando, ao final de cada mês, artistas bem sucedidos e reconhecidos ainda estão muito próximos do nível de pobreza, isso tem de ser um sinal importante de que todo

o sistema de trabalho, colaboração, remuneração e protecção social está a precisar de ser revisto. (2019:42)

O trabalho de Hesters é, no meu entender, particularmente importante, precisamente na medida em que coloca as dificuldades contemporâneas sentidas por artistas e outros agentes não apenas em diálogo com os sistemas públicos de valorização e apoio das artes, ou seja, com as suas condições materiais de realização, mas com um conjunto mais alargado de questões referentes à forma como esses artistas e agentes se organizam para trabalhar. É justamente neste ponto que esta investigação – e o trabalho de campo que pressupôs – incidem.

Tentando superar o pragmatismo hegemónico, os artistas e os que com eles trabalham parecem (ter de) investir toda a sua energia no contínuo combate ao subfinanciamento da actividade artística, na denúncia das situações de precariedade em que o sector largamente assenta, no questionamento dos modelos de apoio público à criação e difusão, entre outros aspectos de ordem *operacional*. A estes debates, decisivos, queremos juntar o questionamento dos próprios modelos de criação, organização e trabalho dos artistas, os seus pressupostos e a natureza das relações entre pares que se têm vindo a estabelecer. Tal significa que consideramos urgente atender às condições do trabalho criativo em Portugal, mas também que, ao invés de analisarmos o comportamento das estruturas e dos artistas face às mudanças do sistema artístico institucional (nas suas dimensões laborais, legais, económicas), queremos olhar profundamente para o que se passa *dentro* das estruturas de criação. Na esteira dos contributos mais recentes sobre a natureza e o contexto económico-social do trabalho artístico, designadamente todos aqueles (Quintela, 2017; McRobbie, 2016; Menger, 2005, entre outros) que descreveram as especificidades do trabalho cultural e criativo, os seus modelos, modos e condições de trabalho e possibilitaram a iluminação dos seus paradoxos (precariedade e atomização, baixas remunerações, instrumentalização do desejo de realização individual e da mobilização identitária, o trabalho criativo como modelo de novos modos de trabalho no capitalismo tardio, entre outros aspectos), interessa-nos adicionar uma camada de exploração – compreender o papel da produção e da gestão cultural: o lugar da profissão, os seus protagonistas, o seu contributo específico nos projectos artísticos e as relações que estabelecem com os artistas.

Para dar conta desse desígnio, irei tentar relacionar, brevemente, três ângulos de análise: (4) as relações entre artistas e produtores; (5) os problemas de identidade que as profissões de produção e gestão enfrentam; e (6) a deriva tecnocrática.

4. Artistas e produtores: anatomia de uma relação

Atentemos, em primeiro lugar, às relações entre artistas e produtores. Nas entrevistas que realizei, uma larga maioria dos inquiridos refere a necessidade de questionar as formas de trabalho e critica a prevalência de modelos de trabalho hierarquizados, característica que tem aliás vindo a ser cada vez mais referida por diversos agentes culturais. O conhecido encenador e pensador argentino Guillermo Heras diz-nos que:

Existe um condicionamento ideológico dominante que circunscreve as tarefas do mundo do espectáculo a uma drástica divisão, de tal forma que se continua a insistir em separar a parte artística da parte produtiva. (Heras, 2012:26)

Francesca Horsley, uma experiente produtora britânica, refere que “...os artistas estão muitas vezes indisponíveis ou incapazes de abrir mão do controlo, deixando muitos produtores sub-utilizados” (Horsley, 2009:2). Em “The Art of Producing” (Horsley, 2009) encontramos uma espécie de testemunho-confissão no olhar retrospectivo de uma directora artística, Susan Jordan:

Antigamente, quando contratava produtores, mantinha o controlo directo (...) Controlava o dinheiro, todas as decisões, os calendários de ensaios. Nunca clarifiquei os papéis: basicamente tudo o que realmente queria era alguém que trabalhasse o marketing e as coisas práticas. Mas reconheço agora que o papel de produtor é tão maior que isso. Um produtor tem de ser empoderado e, se não o é, na prática transforma-se em “pau para toda a obra” – faz isto, faz aquilo, faz qualquer coisa. (Jordan, S. cit. por Horsley, 2009: 2)

As múltiplas vozes diferentes oriundas do campo da produção, que inquiri em Portugal, fazem relatos idênticos, como é verificável por alguns excertos que aqui, sob anonimato, se citam:

Entrevistado A

Sinto que se perdeu uma relação de respeito entre criadores e produtores, de perceber o papel do produtor e de como ele é importante também no momento da criação, para passar a ser, mais recentemente, um papel que é cada vez mais instrumentalizado. Há estruturas dirigidas por artistas em que o produtor é uma espécie de criado...

Entrevistado B

Todas as direcções artísticas com quem trabalhei acabam em determinados momentos por me fazer sentir que estou a ameaçar o seu poder. É por isso estou sempre a recuar, a dosear... se não a coisa explode.

Entrevistado C

Em muitas estruturas, os produtores dever-se-iam chamar assistentes, porque é o que fazem realmente. Basicamente são o pau para toda a obra. A minha experiência foi sempre hierárquica. Vais fazer o que te vão pedir para fazer, vais buscar os figurinos ou vais tratar dos *per diems*. Isso para mim já não é o suficiente. Gosto de trabalhar num contexto em que se use a primeira pessoa do plural.

Estes testemunhos remetem-nos, efectivamente, para uma relação mais complexa e assimétrica do que a retórica da colaboração entre artistas e produtores deixaria antever e dizem-nos que, mesmo num contexto de grande diversidade de inscrições profissionais, há elementos que são recorrentes, entre eles, a excessiva configuração hierárquica, a que não serão alheios os estereótipos que se manifestam nas divisões tradicionais entre criativos e gestores. Muitos autores (designadamente, Bilton & Leary, 2002) afirmam que é a persistência do “mito do artista enquanto génio”, bem como a manutenção de uma visão maniqueísta arte *vs.* dinheiro, que alimenta a separação entre as funções criativas e de produção e gestão e parece ter repercussões na forma como olhamos os artistas e gestores. Efectivamente, muitos produtores e gestores lamentam serem recorrentemente associados exclusiva e erroneamente à dimensão financeira.

Entrevistado D:

Custa-me imenso quando me definem como a pessoa que trata dos orçamentos e da parte financeira, fico mesmo triste, pois continua a ser um estereótipo muito pobre, altamente reductor, porque, por vezes, só chegamos aos números no final. Primeiro temos de perceber o projecto, perceber do que necessita, como é que vamos fazer, há tanta coisa antes do orçamento. É comum e eu fico incomodada, às vezes mesmo irritada, quando associam as minhas tarefas apenas ao lado administrativo e à gestão financeira. (...) É muito injusta essa colagem.

Também a literatura especializada já se deu conta deste estreitamento de vistas. Kuesters (2010, citado por Kay, 2014:43), por exemplo, contesta claramente esta percepção dos gestores culturais como simples “cuidadores financeiros a trabalhar na área das artes, competentes mas não envolvidos do ponto de vista artístico”, argumentando que esta visão “dá origem a uma noção muito vaga do que é que esses profissionais efectivamente fazem e falha a compreensão das suas funções e das suas práticas”.

Esta visão binária, simplista e, nalguns casos, com conotações negativas é discernível, segundo Kay, em praticamente toda a literatura especializada sobre gestão cultural, estudos de teatro e performance e não foi sequer superada pelas experiências colaborativas, como por exemplo o devising, continuando a componente de gestão a surgir como um elemento “necessário”, quase exterior ao projecto, conclui Kay após uma longa investigação acerca do papel da gestão cultural em micro-estruturas teatrais (Kay, 2014).

5. Crise de identidade, ainda?

Para continuar a explorar criticamente o papel actual dos produtores e gestores culturais é útil que não negligenciemos as questões de nomenclatura e de reconhecimento da profissão no ecossistema das artes. A primeira etapa deste processo consiste em confirmar, a partir da análise das entrevistas realizadas no terreno, que subsistem os problemas de definição e reconhecimento por parte destes profissionais, e que encontram eco na literatura especializada.

Independentemente das geografias e do calendário específico de introdução destas profissões no léxico das artes, as dificuldades em explicar (e, porventura, justificar) a sua profissão são assumidas por quase todos os entrevistados:

Entrevistado E

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

Entrevistado F

Ainda ontem tive de preencher uns formulários e tive de escrever a minha profissão, fico sempre muito encavacada porque nunca sei muito bem o que responder.

... e são também facilmente identificáveis em relatos de outros países:

Em todo aquele tempo, nunca consegui chegar a uma resposta satisfatória – ou, pelo menos, coerente – para a pergunta “então o que é que tu fazes, mesmo?”

(Kay, 2014: 8)

A forma como os profissionais lidam com estas dificuldades chega mesmo a ser tangencialmente auto-depreciativa, como este excerto ilustra:

O contínuo mistério da minha vida profissional é por que é que ninguém me toca no ombro e me diz para sentar. “Ouve lá, pá, tu estás só a inventar à medida que prossegues, não estás?”, ao que serei obrigado a responder, “Ups, desculpa, sim”.

(David Jubb, citado por Tyndall, 2014: 31)

Uma primeira linha de análise destes testemunhos conduz-nos a relacioná-la com o carácter recente da profissão, mas já se torna difícil remeter a persistência destas dificuldades para um contexto de “novidade”. Praticamente chegados à terceira década do século XXI, há que ter em conta que já não estamos numa situação de novidade, mas de uma espécie de normalização (para a qual contribuirá a existência de uma relativamente ampla oferta de formação graduada e pós-graduada em produção e gestão, por exemplo), e que estes profissionais estão efectivamente a operar em todo o espectro do sector cultural e criativo, atribuindo-lhes Ferreira, por exemplo, “uma notoriedade inusitada na esfera cultural” e “um papel decisivo” (2002:1). Voltamos, portanto, ao paradoxo que Brillhante sublinha: estas profissões têm cada vez mais responsabilidade mas continuam, de alguma maneira, invisíveis. (2018:25) Mas, se concordamos com o sublinhar deste paradoxo, já não podemos concordar totalmente com Ferreira quando afirma que “[se atribui] a estes agentes um papel cada vez mais autónomo na estruturação da esfera cultural”. Parece-nos que a afirmação é certa, se englobarmos, como faz o autor, todas as profissões que ele integra no domínio da “intermediação cultural” (aí incluindo programadores, directores artísticos, curadores), mas menos fiel à realidade se nos concentrarmos no que nos dizem acerca do seu papel e da sua autonomia, especificamente, os produtores e gestores.

Entrevistado G

Acho que há cada vez menos pessoas a quererem ser produtores, porque já se aperceberam do que a profissão comporta, já não estão disponíveis. Parece ser sempre benéfico para a hierarquia que o produtor tenha uma posição subalterna.

Entrevistado H

A posição do produtor é das mais precárias no sistema.

Entrevistado I

Há uma expectativa de que a produção cumpra determinadas funções e que se cinja a elas; há quase um medo de que a tua posição como artista brilhe menos na presença de alguém que te apoia, há um medo de perder um determinado lugar que é exclusivo da criação.

Parece-nos que existe uma diferença significativa entre assinalar, do ponto de vista sociológico, a evolução de um determinado conjunto de agentes intermediários, e efectivamente atentar às condições de exercício da sua profissão. Ou, como pergunta Brillhante, “... como reconhecemos o discurso de quem faz acontecer o espectáculo?” (2018:7).

Uma outra variante analítica passa por reconhecer as mudanças que a própria nomenclatura foi sofrendo, nem todas com eco na língua portuguesa/ em Portugal. Nas últimas décadas, o campo da produção e gestão cultural tornou-se progressivamente mais amplo e mais complexo, e isso foi tendo repercussões nas designações utilizadas. Não fazendo aqui uma

genealogia aturada, pode dizer-se, sumariamente, que a figura do “arts administrator”, se transformou em “arts manager” que deu lugar ao “cultural manager”, tendo mesmo surgido entretanto outras derivações como “creative producer”. Para além disto, convém ter em conta os casos em que já são visíveis os sinais de hibridização (por exemplo, a migração do conceito de curadoria para o campo das artes performativas, a que aludem Malzacher, 2017 e Goldberg, 2016) ou os casos, sobretudo no sector público, em que a designação do cargo (“director/a executivo/a”, “administrador/a”) se impõe à da profissão, tornando mais difícil a identificação destes profissionais e o seu próprio reconhecimento e relacionamento com pares.

É ainda possível associar estas dificuldades de designação, definição, delimitação e de auto-reconhecimento à própria natureza multidisciplinar do campo. DiMaggio (1987, citado por Kay, 2014) refere-se a esta área como não uma ocupação, mas uma família de ocupações e Chong (2002, citado por Brkic, 2009:271) diz que a base de conhecimentos do campo está ainda por esclarecer, “escondida debaixo do véu da multidisciplinidade”. Há quem vá ainda mais longe e fale num duplo problema de legitimidade: os gestores culturais são olhados com desconfiança pelo mundo das artes, e ao mesmo tempo não são levados a sério pelo mundo da gestão.

Mas a perspectiva que mais me interessa é a que relaciona dois aspectos já referidos neste artigo: o da invisibilidade e o da reflexibilidade.

Muitos destes profissionais alegam preferir os bastidores, o que é consistente com o espectro das suas funções e até com a sua declarada relação pessoal com a arte. Mas é importante perguntar se essa alegada “preferência” pela invisibilidade é realmente desejada, e em que medida é que não se dá um efeito de retro-alimentação, em que as dificuldades de definição e de auto-reconhecimento reforçam a “invisibilidade” destes profissionais e vice-versa.

Aprofundando esta questão, interessa-me igualmente equacionar até que ponto é que estas dificuldades em se reconhecer estão relacionadas com um défice de reflexibilidade individual por parte destes profissionais. Se Kay (2014: 9) nos diz que “os gestores culturais falam muito *no* seu trabalho, mas não *sobre* o seu trabalho”, há mesmo quem sugira uma espécie de “amnésia de classe” para classificar uma situação em que “[os produtores e gestores culturais] raramente registam as suas experiências ou analisam as suas práticas de trabalho” (Hutschins et al., 2007: 40).

Neste ponto é útil convocar as perguntas de uma socióloga que, fora do campo cultural, estudou a reflexibilidade: “como é que as pessoas fazem sentido de si mesmas no mundo? Que papel desempenha a reflexibilidade na explicação das práticas? Qual a relação entre reflexibilidade e capacidade agencial?” (Caetano, 2016: 2)

Tendo em conta os resultados da inquirição realizada, é seguro dizer que, no mínimo, as práticas de interrogação e reflexão acerca da sua prática profissional são assumidas como insuficientes pela generalidade dos entrevistados, e é possível colocar a hipótese de que os problemas de identidade e reconhecimento a que aludem, bem como a situação de “invisibilidade” em que situam a sua prática, voluntária ou involuntariamente, estejam de alguma forma relacionados com este défice de reflexibilidade.

Se a isto juntarmos a dimensão pragmática, que é a que habitualmente legitima publicamente estas profissões, chegamos ao último ângulo de análise proposto neste artigo, que se concentra num elemento francamente definidor da evolução das profissões de produção e gestão cultural: aquilo que desigmo por deriva tecnocrática.

6. Deriva tecnocrática

Situemos devidamente esta reflexão: a dimensão administrativa destas profissões terá existido sempre e será mesmo constitutiva da própria profissão de “gestão cultural”. Efectivamente, compreender as origens da gestão cultural implica considerar a origem do Estado moderno e o aparato administrativo que o mesmo implicou, rumo a um regime político comandado pela lei e independente dos desejos do monarca. Não se poderá ampliar aqui uma revisão dos contributos que a história e filosofia política fizeram para o nosso entendimento da modernidade, enquanto processo de racionalização do mundo, mas é, no mínimo, útil recordar a descrição que Weber faz da burocracia como realidade iniludível da modernidade para melhor situarmos a questão que queremos abordar neste segmento. Não se trata de, inocentemente, ignorar que a gestão de campos específicos da vida social é um processo indissociável da própria ideia de modernidade, nem de esquecer a matriz racionalista de qualquer campo da gestão. E entende-se, naturalmente, que convocar as transformações políticas e sociais da modernidade não é suficiente para definir o sentido da gestão cultural no nosso tempo, mas será porventura importante relembrar Adorno, que, ao teorizar sobre o destino da cultura nas sociedades ocidentais, lançou e organizou um olhar pessimista que – apesar das profundas transformações ocorridas desde então – conserva a sua pertinência e tem os seus seguidores.

Com efeito, Adorno escreveu abundantemente acerca da relação entre cultura e administração. Se recordarmos o contexto histórico em que escreveu, recordaremos que o seu entendimento era o de que a cultura era a dimensão “mais elevada e pura” da actividade humana, de tal modo que não devia ser alterada por nenhuma consideração táctica ou técnica. A administração é, em Adorno, concebida como utilitária e subordinada, do domínio do instrumental. A administração não é autónoma, como em teoria é a cultura: depende dos fins que lhe são impostos. Este entendimento pareceria justificar a persistência da polarização que subsiste, como vimos, entre as esferas da criação e da produção, com a devida actualização do vocabulário que lhe dá corpo. Porém, os paradoxos e as contradições que ele mesmo, e outros depois dele, reconhecem na dialéctica cultura-administração, impedem uma visão tão linear de uma subordinada à outra. Até porque, ainda segundo Adorno: “... prejudicamos a cultura se a planeamos e administramos; mas se a abandonarmos a si mesma, fica ameaçada a possibilidade dos efeitos e da própria existência da cultura” (Adorno, 1971:70, citado por Bolán e Bonilla, 2012:9). Ou seja, ao olhar para a relação da cultura com a administração, Adorno observa como evidente a sua inseparabilidade. Argumenta que, pese embora a sua aparente oposição, a sua relação é indissolúvel, pelo que devem ser pensadas em conjunto, inclusivamente para se poder pensar uma política cultural. “Quem fala de cultura fala também de administração, quer queira quer não”, diz Adorno em 1971 (Bolán e Bonilla, 2012:7). Serão as “amigas inseparáveis” a que se refere Brillhante (2018: 8).

Mas, na actualidade, a galopante espiral administrativa a que as profissões da produção e da gestão cultural têm sido sujeitas pode pôr em causa essa “amizade”, para utilizar a metáfora de Brillhante. O aumento da carga burocrática na área da cultura é indissociável da tendência de aumento do escrutínio público, e das exigências – bem-vindas – de transparência e prestação de contas a que temos assistido. A própria sofisticação dos sistemas de “controle” das democracias actuais gera, numa espiral aparentemente imparável, mais e mais “checkpoints”. Mas se esta realidade é iniludível, e em certa medida não é senão mais uma expressão dessa

dicotomia, velha como o mundo, cultura *vs.* administração, é importante perceber como nos posicionamos face a ela, e, sobretudo, se estamos atentos aos sinais da sua distorção. É que os excessos de subordinação das actividades de produção e de gestão à burocracia correm o risco de transformar uma relação (entre criação e produção) tensa, mas virtuosa, e transformá-la numa relação de sujeição em que, paradoxalmente, aquilo que é submetido (a administração, sem autonomia nem valor próprio) tem poder sobre aquilo que submete (a arte). Neste ponto, a generalidade dos entrevistados revela um enorme desconforto, como cabalmente ilustra a citação que se segue:

Entrevistado J:

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

Apesar, portanto, do longo historial desta dicotomia e respectivas tensões, defendo que existem, hoje, sinais suficientes para reconsiderarmos com urgência o papel dos gestores e dos produtores culturais, de forma a conseguirmos evitar a sua redução absoluta à dimensão utilitária.

7. Conclusão, ou um novo começo para a gestão cultural

Construídas a partir dos modelos vigentes nas práticas de gestão do mundo empresarial, contagiadas pelo entusiasmo gerado pela agenda das indústrias criativas e pelo deslumbramento político com o empreendedorismo, e fortemente condicionadas pelo aumento exponencial do escrutínio público e da exigência de prestação de contas, a produção e a gestão cultural começaram por afirmar-se sobretudo no campo técnico: compreendiam o domínio de ferramentas de marketing, um conhecimento da legislação aplicável ao sector, exigiam familiaridade com os princípios básicos da gestão de recursos humanos e da gestão financeira e, claro está, uma sensibilidade e predisposição para acompanhar os processos artísticos.

No entanto, tendo em conta as diversas tensões e transformações a que fomos aludindo anteriormente, é hoje evidente que se trata de um campo que tem de reinventar-se.

Por um lado, parece ser importante reconhecer que o papel dos produtores e gestores culturais está longe de estar circunscrito quer à esfera administrativa quer à financeira. Na verdade, as entrevistas no terreno e os estudos que existem e que fomos referindo, indicam claramente que os produtores e gestores culturais operam uma alternância constante e muito subtil entre as orientações artísticas e financeiras, ao ponto de as conseguirem fundir em termos do que é a sua função e prática quotidiana. Apesar de não estar ainda concluída, a minha pesquisa aponta no mesmo sentido e permite-me avançar três conclusões preliminares:

- (a) o elemento artístico é claramente o elemento que os produtores e gestores culturais entrevistados apontam como definidor da sua profissão e aquele que determinou a escolha deste campo profissional;

- (b) muitos dos entrevistados expressam vontade de superar a tradicional divisão entre criação e produção, traduzida num maior questionamento da amplitude e especificidade do seu papel;

E ainda,

- (c) a turbulência nas designações e nas fronteiras entre as profissões (artista, produtor, gestor, curador, programador, etc...) é vista por muitos como um elemento positivo, que pode contribuir para uma reconfiguração destas profissões e para modelos de organização menos segmentados.

Por outro lado, se é verdade que estas tensões e equívocos entre as duas dimensões – criação e produção – não são, de todo, novas, não deixa de ser significativa a sua amplitude e, sobretudo, a persistência de visões e de práticas tão marcadamente polarizadas e hierarquizadas, precisamente num século que tem anunciado várias transformações sob o desígnio da colaboração. É aliás, urgente sinalizar uma ramificação importante desta pesquisa e que merece investigação: a expansão das práticas ditas colaborativas ou participativas (Borges, 2016; Bishop, 2012) a que assistimos estará, alegadamente, a modificar as formas de mobilização, trabalho em rede e territorialização das estruturas artísticas e culturais e, nessa medida, a afectar os modelos de produção (segundo Borges, 2016), mas permanece por evidenciar a influência que estas experiências possam estar a ter na própria organização interna dessas estruturas e, especificamente, na forma como os diferentes agentes do campo da criação e da produção se relacionam para dar resposta a esse tipo de desafios.

Todos estes sinais, tendências e tensões levam-me a sugerir esta necessidade de repensar a gestão cultural, ou, dito de outra forma, repensar a forma como criação, gestão e política se articulam.

A gestão cultural tem de afirmar-se não apenas como um conjunto de competências orientadas para a acção e para a resolução de problemas, mas também como prática intelectual e, seguramente, como campo de pesquisa e experimentação. A urgência de estabelecer profissionalmente esta área emergente pode ter justificado uma perspectiva excessivamente orientada para os resultados, na ânsia de provar o seu valor na esfera artística, mas chegou o momento de corrigir este desequilíbrio. Uma vez que os processos de criação artística e de produção não são neutros, não podem ser reduzidos à sua dimensão técnica.

Talvez o eco mais justo desta problemática na pesquisa em curso seja, justamente, o de procurar formas de fazer evoluir uma relação complexa, entre criação e produção, no sentido de contrariar a sua formulação binária e obrigar todos os agentes envolvidos na equação a uma vigilância crítica permanente.

Referências bibliográficas

- BILTON, C. & LEARY, R. (2002) – What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
- BISHOP, Claire (2012) – *Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso.

- BRILHANTE, Maria João and MARTINS, Levi (eds.) (2018) – *Criar e produzir*, Lisboa, Centro de Estudos de Teatro e Companhia Mascarenhas-Martins.
- BOLÁN, Eduardo e BONILLA, Delia ((2012) – *La gestión cultural y las políticas culturales*, Universidade de Chile, Diplomado Virtual.
- BORGES, Vera (2008) – *Teatro, Prazer e Risco. Retratos sociológicos de actores e encenadores portugueses*. Lisboa: Roma Editora.
- ____ et al. (2014) – *Trabalhar n(os) grupos de teatro: das potencialidades e desafios de uma investigação nas artes*. In *Análise Social*, 213, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- ____ (2016) – Collaborative art: Rethinking the Portuguese theatre, in *Redefining art worlds in the late modernity*, Faculdade de Letras, Universidade do Porto.
- BORGES, Vera e COSTA, Pedro (2012) – *Criatividade e Instituições. Novos Desafios à Vida dos Artistas e dos Profissionais da Cultura*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- BRKIC, A. (2009) – Teaching arts management: Where did we lose the core ideas? *Journal of Arts Management, Law and Society*, 38(4), 270-280.
- CAETANO, Ana (2016) – *Pensar na vida: Biografias e Reflexibilidade Individual*, Editora Mundos Sociais, CIES, ISCTE-IUL, Lisboa.
- CHIAPELLO, Eve (1998) – *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié.
- ESPECIAL, Ana Luísa (2012) – *Os curadores em exposição: um grupo profissional no mundo da arte contemporânea* (Tese de Doutoramento. Lisboa: ISCTE-IUL).
- FERREIRA, Claudino (2002) – *Intermediação Cultural e Grandes Eventos*. Oficina do Centro de Estudos Sociais n.º 167, Coimbra.
- ____ (2009) – *Intermediários culturais e cidade*, in Carlos Fortuna e Rogério Proença Leite (org.), *Plural de cidade: novos léxicos urbanos*. Coimbra: Almedina.
- GOMES, Rui Telmo, & MARTINHO, Teresa (2009) – *Trabalho e Qualificação nas Actividades Culturais: Um Panorama em Vários Domínios*. Lisboa, OAC.
- GOLDBERG, Rose-Lee (2016) – *Curating in In Terms of Performance*, accessible online at www.intermsperformance.site
- HERAS, Guillermo (2012) – *Pensar la gestión de artes escénicas. Escritos de un gestor*. Caseros: RGC Libros.
- HESTERS, Delphine (2019) – *D.I.T(Do It Together) – The position of the artist in today's art world*, Flanders Arts Institute, Brussels.
- HORSLEY, Francesca (2009) – The art of producing, in *DANZ Aotearoa New Zealand, DANZ Magazine*, accessible online at <https://danz.org.nz>
- HUTCHINS, M. & Kay, S. & Perinpanayagam, A. (2007) – *Passion and performance: managers and producers in theatre and dance*. Brighton: All Ways Learning.
- JÜRGENS, Sandra Vieira (2016) – *Instalações Provisórias. Independência, autonomia, alternativa e informalidade. Artistas e exposições em Portugal no século XX*. Lisboa, Sistema Solar.
- KAY, Susan (2014) – *Organising, sensemaking, devising: Understanding what cultural managers do in micro-scale theatre organisations*, unpublished Doctoral Thesis, University of Exeter.

- LOPES, Eliana (2010) – *Programação cultural enquanto exercício de poder* (Dissertação de doutoramento. Lisboa: FCSH-UNL)
- MADEIRA, Cláudia (2002) – *Novos notáveis. Os programadores culturais*. Oeiras: Celta Editora.
- MARTINHO, Teresa (2013) – *Mediadores culturais em Portugal: perfis e trajetórias de um novo grupo ocupacional*. in *Análise Social*, 207, xlviii (2.º), Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- MALZACHER, F. e WARSZA, J. (2017) – *Empty Stages, Crowded Flats: Performativity as Curatorial Strategy*. Berlin: House on Fire.
- MCROBBIE, Angela (2016) – *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Cambridge/Malden: Polity.
- MENGER, Pierre (2005) – *Retrato do Artista enquanto trabalhador. Metamorfoses do Capitalismo*. Lisboa: Roma Editora.
- QUINTELA, Pedro (2017) – *A obscuridade do trabalho na “agenda” criativa em Portugal*, in Livro de Atas do IX Congresso Português de Sociologia.
- TYNDALL, Kate (2006) – *The Producers – Alchemists of the Impossible*. Arts Council England e Jerwood Foundation. Londres.
- VASQUES, Eugénia (1999) – *O teatro português e o 25 de abril: Uma história ainda por contar*, in *Camões – Revista de Letras e Culturas Lusófonas*, Nr. 5, Lisboa: Instituto Camões.

(Página deixada propositadamente em branco)