

2^o CONGRESO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL

Pensamiento y acción cultural para la paz
y la participación ciudadana

18, 19 Y 20 DE OCTUBRE DE 2017
CALI, COLOMBIA

A GESTÃO CULTURAL COMO INDUTORA À PESQUISA DE LINGUAGEM E A BUSCA DE MAIOR SUSTENTABILIDADE DE GRUPOS E PRODUÇÕES TEATRAIS

Brasil

Ponencia presentada en el 2do. Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural | Cali Colombia
16, 19 y 20 de octubre de 2017

Francisco Pelúcio
chicopelucio@grupogalpao.com.br

Introdução

Ao longo dos últimos 20 anos, desempenhei, simultaneamente, três diferentes funções no universo teatral: na criação, como diretor e ator; na produção e na gestão de centros culturais. Na área de gestão, as mais importantes são a concepção e direção geral por 18 anos do Centro Cultural Galpão Cine Horto, que se dedica ao fomento das artes cênicas, e, por dois anos, como Presidente da Fundação Clovis Salgado - Palácio das Artes, ambas em Belo Horizonte (Brasil). E, como ator e diretor de teatro, tenho 35 anos de trabalho com o Grupo Galpão e com outras companhias de teatro.

Essa “promiscuidade” de funções me levou a correlacionar e investigar todo o processo que envolve planejamento, ação, criação e exibição do teatro e das políticas de gestão para o setor. Isto é, pesquisei como a gestão cultural pode contribuir para fortalecer os processos criativos que se arriscam na pesquisa de linguagem e, também, como induzi-las a caminhos que facilitem a sua maior sustentabilidade e permanência.

É fundamental afirmar que essas descobertas foram acontecendo no decorrer de alguns anos e só foram possíveis com a continuidade das ações. A perenidade dos projetos permitiu que as ações e os programas fossem analisados, avaliados, corrigidos, atualizados e adaptados às novas realidades que se transformam cada vez mais rápido. A análise dessa história revelou a potência de algumas normas, formatos e procedimentos, pois eles foram capazes de provocar os criadores a saírem de sua zona de conforto e se arrisquem em novas possibilidades criativas, que os levaram a formas e caminhos estéticos inesperados aliados a conteúdos contemporâneos. Busquei analisar os procedimentos de um diretor teatral na sala de ensaio com seus atores em comparação com os procedimentos de um gestor na elaboração e implantação de projetos ligados ao teatro, seja promovendo novas criações, seja facilitando a exibição de suas peças ou mesmo auxiliando na gestão e organização de grupos ou produções.

Tomei como referência três projetos do Centro Cultural Galpão Cine Horto (GCH), os quais ajudei a conceber e executar, e mais uma experiência do Battersea Art

Centre de Londres (BAC). Por meio dessas experiências foi possível construir aos poucos uma estratégia de atuação, melhorando, a cada ano, os resultados alcançados. Ao longo do tempo foi possível avaliar os processos anteriores, readequá-los e, no ano seguinte, executá-los em formato aperfeiçoado. Essas constantes mudanças em busca de um modelo melhor, só são possíveis se a equipe gestora tem abertura e disponibilidade em adequar suas ações segundo os resultados das avaliações. Não devemos nos esquecer de que nossa atuação provoca mudanças na realidade e delas surgem novas demandas. A essas novas demandas temos que dar uma nova resposta, uma nova postura, temos que nos reinventar.

Ao expor essa vivência e suas indagações, espero contribuir não só para a gestão de espaços culturais públicos e privados, mas, também, com os demais órgãos públicos ligados à arte e cultura. Espero mais uma vez chamar a atenção para a importância de um planejamento das ações que vislumbre continuidade em longo prazo, reconhecendo que na arte e na cultura, assim como na educação, os resultados dependem de tempo para surgirem.

1 Centro Cultural Galpão Cine Horto – Belo Horizonte

Inaugurado em 1998, depois de uma reforma em um velho cinema, de 1952, o Cine Horto foi transformado em um teatro multimeios, com um cinema/sala de conferências de 200 e 70 lugares, respectivamente, um Centro de Pesquisa e Memória do Teatro – CPMT, três salas de aula de teatro e dança.

Nosso primeiro objetivo, no final da década dos anos 1990, foi criar espaço para reciclagem e aperfeiçoamento de atores profissionais, de recém-formados em cursos técnicos e dos oriundos de grupos e coletivos. Essa orientação veio ao percebermos a forte demanda da realidade da cidade, que não oferecia oportunidade de continuação da formação aos alunos de teatro, não tinha projetos mais aprofundados para atores de grupos de teatro e, muito menos, para artistas independentes.

1.1 Oficinão

Foi criado, então, o **Oficinão**, nosso primeiro projeto, que possibilitava a 20 atores, sob a direção de um integrante do Grupo Galpão, experimentarem, durante um ano, um processo de pesquisa e criação de um espetáculo para palco. Nosso objetivo era também proporcionar uma relação de criação baseada nos valores e princípios de convivência de grupo. Além do mergulho vertical em um tema, autor, gênero ou conteúdo, o **Oficinão** também oferecia oportunidade de formação na área de produção e gestão de grupos. O artista não precisa ser necessariamente um gestor ou um produtor, mas precisa entender da realidade que o cerca e saber como viabilizar seus sonhos artísticos (AVELAR; PELUCIO, 2014, p.98).

Depois de sua estreia, o espetáculo ficava em cartaz no teatro por dois meses, fechando, assim, a experiência teatral. O encontro com o espectador possibilitava o amadurecimento do espetáculo e dos personagens através da repetição das apresentações. Depois disso, o GCH dava ao grupo de atores a autonomia e a responsabilidade de administrarem a vida do espetáculo.

Anos depois, abrimos um edital nacional para a escolha do diretor que conduziria o **Oficinão** e, uma vez escolhido o diretor e seu projeto, abríamos para a seleção dos atores. Durante 15 anos recebemos artistas de boa parte do Brasil e de países como Uruguai e Colômbia.

Quando atingimos a sétima edição, criamos o projeto **Pé na Rua**, uma continuidade da experiência do **Oficinão**. O projeto previa produzir um espetáculo pensado para o teatro de rua. Se, na primeira experiência as relações ainda eram semiprofissionais, agora se estabeleciam contratos, pagamento de ensaios, venda de espetáculos, uma agenda a ser cumprida e responsabilidades dentro e fora do palco.

Além de proporcionar essa nova realidade artística, tínhamos também o objetivo de extrapolar os limites físicos do Centro Cultural e ir para as praças, para os bairros e para o interior do Estado de Minas Gerais.

Com essas duas premissas – produzir um espetáculo de teatro de rua e ir para espaços abertos – acreditávamos estar contribuindo para o amadurecimento e a profissionalização desses artistas.

Para nossa surpresa, em todos os anos seguintes, esses coletivos de atores se organizaram em Grupos, se institucionalizaram e passaram a planejar com uma perspectiva de médio e longo prazos. O tempo de vida útil dos espetáculos aumentou significativamente e alguns grupos chegaram a ter a própria sede.

Somente após alguns anos foi que percebemos esses inesperados resultados. Percebemos que o primeiro encontro fundador, o **Oficinão**, era constituído por uma turma inevitavelmente heterogênea; e com o Projeto Pé na Rua havia certa apuração, um amadurecimento das relações entre os atores/atrizes que nele seguiam. Os artistas que se dispunham a continuar na nova etapa tinham afinidades suficientes para engendrar a ideia de continuidade e de formação de um grupo. Essas afinidades podem passar pelos mais diversos aspectos como os artísticos, estéticos, políticos, visão de mundo, idade e até vínculos afetivos.

É importante dizer que essa percepção só foi possível pela continuidade dos dois projetos ao longo dos anos. Por meio dessa descoberta, fomos fortalecendo e aumentando as possibilidades de consolidação desses coletivos. A cada edição era possível aperfeiçoar a condução dos dois projetos, baseados nas revelações das experiências anteriores.

1.2 Projeto ¾

Outra iniciativa que exemplifica com muita clareza a eficiência de uma gestão, tanto na condução de um processo criativo como na busca e no apoio à sustentabilidade dos envolvidos, foi o **Projeto ¾**. Seu objetivo inicial era promover uma experiência de criação “colaborativa”, frequentemente presente nas salas de ensaio de grupos de teatro. O processo de criação colaborativa é uma tentativa de sistematização de procedimentos a partir da observação das experiências de criação coletiva, muito comuns nos anos 1970. Ele busca identificar soluções para os impasses e para as

dificuldades que normalmente resultavam em obras teatrais frágeis, desequilibradas e desorganizadas. Esse estudo foi iniciado pelo diretor teatral Antonio Araújo e pelo dramaturgo Luiz Alberto Abreu, ambos de São Paulo (NICOLETE, 2005). Assim, o GCH, em parceria com a Cia Maldita de Teatro, organizava quatro núcleos de criação, cada um composto por um grupo teatral já existente, um diretor e um dramaturgo para juntos construírem uma obra. A ideia do encontro era reunir esses criadores sem ideias pré-concebidas, para que juntos decidissem um caminho de criação que contemplasse seus desejos. Alguns núcleos já agregavam desde o início outros criadores, como cenógrafo, figurinista e iluminador. Outros, no decorrer do processo, iam compondo sua equipe.

O Galpão Cine Horto desde o início fazia o papel de articulador entre grupos, diretores e dramaturgos, numa intermediação que levasse à constituição dos quatro núcleos. Organizados esses “casamentos”, vinha a gestão dos processos criativos que tinha como objetivo o compartilhamento das experiências de cada um, entre todos. O projeto tinha três supervisores, sendo um para atuação, outro, para a direção, e, outro, para a dramaturgia. O encontro desses supervisores com os quatro núcleos acontecia de dois em dois meses. No tempo que separava esses encontros presenciais com os supervisores, os gestores do projeto programavam o acompanhamento do processo de cada núcleo e promoviam encontros e ensaios compartilhados entre todos. Incentivavam, ainda, as trocas de encontros e os acompanhamentos nas sedes de cada grupo e mantinham a comunicação entre grupos (atores e atrizes), diretores e dramaturgos com os respectivos supervisores. A cada dois meses todos se encontravam em um fim de semana para, juntamente com os supervisores, acompanharem os ensaios e as discussões sobre cada processo.

O projeto começava em março e, ao final de novembro, acontecia a estreia das quatro obras criadas por cada núcleo, que se alternavam em uma temporada no teatro do Galpão Cine Horto. Ao final, cada grupo incorporava em seu repertório o espetáculo criado no **Projeto** $\frac{3}{4}$ e seguia na sua trajetória artística e de sobrevivência.

Ao conceber essa estrutura de funcionamento do projeto com claras intenções de pesquisa e experimentação, de agregar profissionais com formação consolidada para a supervisão, a fim de contribuir para o crescimento dos envolvidos e garantir o funcionamento das trocas e compartilhamentos, a gestão do projeto (GCH e da Cia Maldita) chegou a resultados artísticos relevantes para a produção teatral de Belo Horizonte. Foram mais de 16 espetáculos criados com o **Projeto** ¾ ao longo de cinco anos de funcionamento. Por outro lado, a vivência de uma criação mais horizontalizada deu-lhes conhecimento para ser levado vida afora, tanto individualmente como coletivamente. A criação colaborativa tira o ator de uma zona de conforto e o coloca como participante da elaboração da obra em geral e em todos seus aspectos, o que lhe dá, ao final, um sentimento autoral muito saudável para a continuidade de um grupo teatral.

O espetáculo resultante desse processo, além de fazer temporada no nosso Teatro, era incorporado ao repertório do grupo, contribuindo para sua existência e sustentabilidade. Certamente os encontros, os compartilhamentos, a visitas às sedes de cada grupo, o diálogo e a generosidade estabelecidos entre eles durante o processo proporcionaram mudanças em cada grupo e em cada ser humano. Esse resultado é mais difícil de ser mensurado. Entretanto, não tenho dúvidas de que nos tornamos profissionais melhores após essa experiência.

1.3 Festival de Cenas Curtas

No segundo ano de funcionamento, 1999, criamos o **Festival de Cenas Curtas**, que acabou sendo o projeto que mais produziu criações teatrais inovadoras e contemporâneas. Dele surgiram vários grupos, diretores, dramaturgos e, espontaneamente, permitiu a criação de uma rede de contatos e parcerias entre os artistas participantes. Recebemos inscrições de quase todo o Brasil, promovendo uma mostra do que está sendo produzido nos dias atuais.

Para incentivar a pesquisa e a inovação, dizemos que esse **Festival** é o espaço para o “risco e o erro”, tirando, assim, cobranças de sucesso e acerto.

São selecionadas 16 cenas de projetos que devem seguir somente alguns critérios estipulados pelo GCH.

São eles:

1. Têm que ter a duração máxima de 15 minutos;
2. Devem ter um cenário que possa ser montado e desmontado com facilidade;
3. Têm que ser preferencialmente inéditas;
4. São apresentadas quatro cenas por noite e o público vota na melhor cena da noite. As cenas selecionadas pelo público fazem, depois, uma temporada no teatro;
5. As cenas recebem uma ajuda de custo financeiro, apoio logístico para ensaios e toda infraestrutura técnica para serem apresentadas (cenário, luz, som, divulgação).

Depois dos primeiros anos do **Festival de Cenas Curtas**, percebemos que diversas cenas acabavam sendo desenvolvidas pelos artistas e se tornavam um espetáculo teatral. A apresentação da cena curta era o despertar do desenvolvimento da proposta. Muitas vezes essas produções eram o espetáculo inaugural daqueles atores, que acabavam por constituir uma Companhia. Vários grupos se formaram ou se consolidaram através de Festival.

Ao vermos esses desdobramentos acontecendo, isto é, várias cenas curtas se tornando um espetáculo, na nona edição do Festival criamos o projeto **Cena-Espetáculo**. Uma comissão elegia uma cena do Festival com potencial dramaturgic e estético para ser apoiada pelo GCH, que lhe oferecia condições para se desenvolver em um espetáculo. Nosso apoio era traduzido basicamente em uma pequena quantia em dinheiro, sala para ensaios, apoio dramaturgic para desenvolvimento do roteiro e texto, o teatro para estreia e temporada, assessoria de comunicação (material gráfico e divulgação) (BASTOS; LESSA, 2014, p.87).

Pelo fato de estar no enunciado do Festival que ele era um espaço para o “risco” e a liberdade de “errar”, quase sempre as cenas curtas tornaram-se espetáculos muito

interessantes do ponto de vista da linguagem teatral e, muitos deles, abordando temas atuais e urgentes para aqueles artistas.

Conhecer, em 2008, a experiência do Battersea Art Centre de Londres – BAC (sobre o qual vou falar mais adiante), por intermédio de seu diretor artístico, David Jubb, nos inspirou a agregar ao **Festival Cenas Curtas** e ao **Cena-Espetáculo** um novo projeto que antecipou e complementou nossa ação cultural em busca de inovação de linguagem e caminhos de sustentabilidade para os artistas.

A esse novo projeto demos o nome de **Rascunho de Cena** ou, segundo o BAC, *scratch night*. Voltado somente para artistas de Belo Horizonte, recebíamos inscrições de projetos de cenas de até 8 minutos, cenas da mesma forma embrionárias para serem selecionadas apenas 12. Essas 12 cenas eram apresentadas ao público em dois dias de encontros. O GCH, então, elegia quatro cenas. Estas, em dois meses, deveriam ser desenvolvidas em cenas de 15 minutos e se apresentarem novamente durante o Festival de Cenas Curtas. Com esse novo projeto, somente essas quatro cenas selecionadas passaram a concorrer ao **Cena-Espetáculo**.

Assim, criamos um ciclo de três fases:

Rascunho de Cena – Festival de Cenas Curtas – Cena-Espetáculo.

Todas as etapas eram abertas ao público, a alunos e parceiros. Todas com o apoio logístico, financeiro e artístico oferecidos pelo GCH. Os espetáculos oriundos do **Rascunho de Cena** passam por uma experiência significativamente estruturante e seguem depois, contando com nosso apoio e admiração.

1.4 Battersea Art Centre – BAC - Londres

Conheci o diretor artístico do BAC, David Jubb, em 2008, no evento *Próximo Ato*, do Itaú Cultural, em São Paulo. A partir de então, passamos a nos comunicar com frequência, pois, assim como o Galpão Cine Horto, o Battersea Art Centre se dedica especialmente à arte teatral. Sua missão, segundo ele, é “inventar o teatro do

futuro”. E nesse sentido os projetos buscam fomentar e produzir experiências teatrais contemporâneas, em que as linguagens artísticas se confundem, se interpenetram, resultando em obras instigantes e provocadoras.

A partir do primeiro encontro, mantivemos contato até que, em 2010, organizei uma viagem a Londres, onde passei 20 dias convivendo com toda a equipe do BAC durante a realização do Burst Festival. Ali pude vivenciar *in loco* a dinâmica da gestão daquele espaço cultural, que tem como sede um velho casarão vitoriano, com três teatros, dezenas de salas, um bar e muitas atividades. Estava interessado em pesquisar a dinâmica e estratégia de gestão de um projeto de criação denominado “**Escada do desenvolvimento**”.

Frequentemente, o BAC abria inscrições e convidava artistas a desenvolverem pequenas propostas de cena. Eles incentivavam o envolvimento de artistas das mais diversas áreas, como música, teatro, dança, artes plásticas, circo, audiovisual e os colocava todos em relação criativa. A “escada do desenvolvimento” era composta pelas “*scratch nights*”.

O BAC abria inscrições e convidava artistas para apresentarem uma cena em suas primeiras tentativas, uma cena embrionária. Na *scratch night* várias cenas eram apresentadas gratuitamente para um público que, em troca, deveria dar algum retorno aos artistas sobre o que eles viam. Após a primeira noite, naturalmente algumas cenas eram abandonadas e outras seguiam seu caminho criativo até serem apresentadas novamente na segunda *scratch night*. Dessa vez o público era convidado a pagar 1 *pound* ou uma cerveja aos artistas e, novamente, deveriam comentar o que eles haviam visto. Esse processo chegava até a quarta ou quinta *scratch night*, atingindo alguns degraus da “escada do desenvolvimento”. O objetivo era ver aquela cena se transformar em um espetáculo. No momento em que as cenas estavam bem adiantadas, o BAC elegia algumas delas e propunha uma parceria de produção para a finalização do processo criativo. Para isso, ofereciam sua infraestrutura, seu teatro para uma temporada da peça e sua equipe de apoio. E o mais importante: disponibilizavam um produtor da casa que tivesse afinidade e interesse com aquele futuro espetáculo para ser o responsável por toda a produção.

Dessa forma, o teatro nascia e crescia diante dos olhos do espectador. Assim, esse processo, além de produzir espetáculos teatrais, era também um potente criador de público especializado e fiel ao Battersea Art Centre.

Uma vez concluída a criação, vinha a temporada em um dos teatros BAC que, através de seus contatos com cidades inglesas e festivais, ampliava as apresentações do espetáculo, suas viagens e parcerias. Segundo David Jubb, não era raro o produtor deixar o BAC para seguir trabalhando com aquelas pessoas, o que, pra ele, era sinal de sucesso da iniciativa. Quando se estabelece a parceria com o BAC fica acordado com aquele grupo o compromisso de, ao final de todo o processo, prestar ajuda artística e/ou de logística aos novos artistas que ingressarem no primeiro degrau. A gestão do projeto passa a ser o elo de contatos entre os novos e os que passaram por lá, fomentando uma rede de comunicação. Dessa forma, o BAC garantia uma retroalimentação de encontros e intercâmbios através da “escada do desenvolvimento”.

2 Princípios da Gestão de Projetos Criativos

Ao dirigir atores em um processo de criação, existem certos elementos que o ator nem sempre consegue atingir através de suas improvisações. O diretor, que tem como função olhar a obra como um todo, pode e deve dar ao ator os outros conceitos que vêm da iluminação, do cenário e do figurino para que ele possa agregá-los à sua criação. Esses direcionamentos durante o processo são fundamentais para se chegar a um resultado coerente e alcançar as metas propostas.

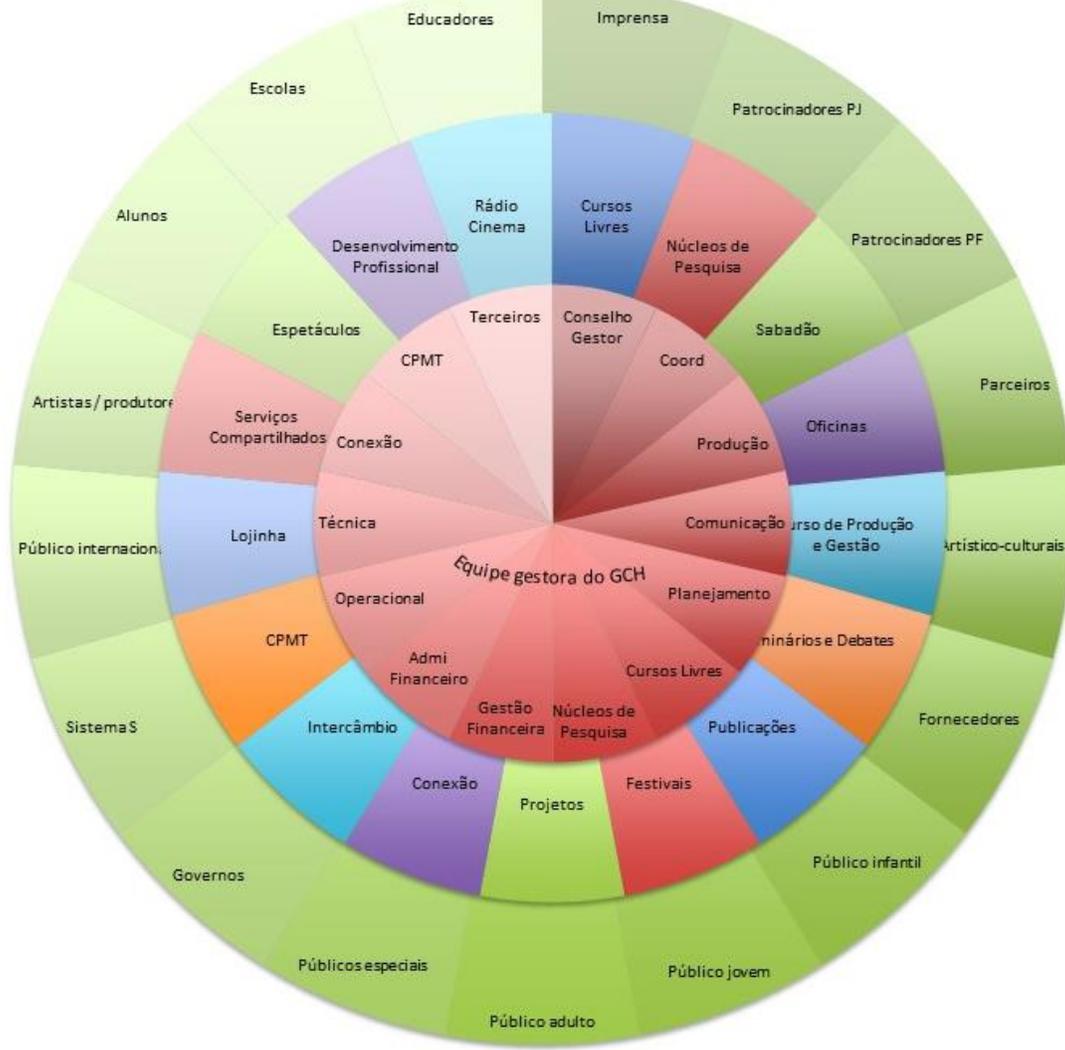
Os projetos acima exemplificados tentam mostrar que também a gestão precisa ser não só criativa, mas, também, encontrar procedimentos e ambientes propícios para se chegar com qualidade à criação artística. O Galpão Cine Horto entende que a formação na área teatral não pode prescindir da criação de cenas que devem ser apresentadas ao espectador. Somente assim o teatro existe. E essa é uma fase fundamental do aprendizado do ator. Faz parte das etapas pedagógicas.

No caso de fomento a artistas e grupos já profissionais, pensamos sempre em criar caminhos e oportunidades para que nossos projetos de criação se conectem com o mercado de sobrevivência. Sabemos que o espetáculo, a obra teatral, é o trabalho que os artistas têm a oferecer à sociedade e, por isso, todos os nossos projetos de criação de espetáculos buscam envolver grupos e produtores com o objetivo de agregar o resultado aos seus respectivos repertórios. Buscamos fortalecer os grupos, orientar jovens atores, fazer conexões das oportunidades profissionais que chegam até nós com grupos e artistas, mantemos diversos núcleos de pesquisa (cenário, figurino, iluminação, dramaturgia, teatro para educadores, jornalismo cultural, sonorização...) para auxiliar a reciclagem de profissionais; disponibilizamos uma biblioteca e uma videoteca de artes cênicas, publicamos livros de interesse da área, disponibilizamos nossas salas de ensaio e teatro, entre outras ações.

Obviamente que, para chegar a esses resultados, é necessário um trabalho de equipe muito bem orquestrado, principalmente quando se busca uma gestão mais horizontal e participativa possível. É o caso do GCH, que hoje conta uma equipe de mais de 30 pessoas.

Há alguns anos chegamos à representação de um modelo de gestão muito próxima do que fazíamos no dia a dia. Criada pelo Marcelo Santos, coordenador geral do GCH em 2015, a *Mandala* abaixo nos ajudou a ver e aperfeiçoar nosso trabalho:

Galpão Cine Horto



Observem que somente o aro central (de projetos) gira e se move entre o círculo central (Equipe gestora) e o aro externo (verde) que permanecem fixos. Ao se mover, ela coloca em contato cada projeto do GCH com cada departamento da equipe gestora (círculo central). Da mesma forma, em relação a cada segmento ou universo do ambiente externo (aro verde).

Por exemplo, o projeto Conexão, ao entrar em contato internamente com a produção, deve proferir considerações e análises sobre a relação de trabalho entre os dois setores. Ao girar um pouco mais esse aro do meio, o Conexão vai se relacionar com outra área da gestão, por exemplo, com a comunicação. Deve haver,

então, uma troca entre ambos. Assim, ao final de um giro, cada projeto terá sido analisado por toda a equipe gestora e vice e versa.

A mesma coisa deve acontecer com os projetos e os ambientes externos.

Temos buscado alcançar o bom funcionamento da Mandala com reuniões semanais dos coordenadores de todas as equipes. A avaliação e concepção de cada projeto fazemos também com toda a equipe em outro momento e, algumas vezes com convidados externos, que nos ajudam a refletir sobre o objeto da reunião.

Assim, temos garantido uma gestão bastante criativa e participativa, que se reinventa com muita frequência e que proporciona a toda a equipe um sentimento autoral e de pertencimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVELAR, Romulo; PELUCIO, Chico. *Do Grupo Galpão ao Galpão Cine Horto: uma experiência de gestão cultural*. Belo Horizonte: Edições CPMT, 2014.

BASTOS, Laura; LESSA, Leonardo. Encontros entre o risco e a cena: o fomento à criação no Galpão Cine Horto. In: *Galpão Cine Horto: uma experiência de ação cultural*. Belo Horizonte: Edições CPMT, 2014.

NICOLETE, Adélia. *Da cena ao texto: dramaturgia em processo colaborativo*. São Paulo: USP, 2005. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Artes Cênicas da Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.