

MARINA, Heloisa. **Atriz-produtora - poder e criação**. Florianópolis: UDESC. Professora adjunta do Departamento de Artes Cênicas - EBA - UFMG. Atriz.

### RESUMO

Nesse artigo defendo que o poder de autoria e de intervenção criativa que atrizes e atores encontram em produções teatrais está diretamente relacionado à participação destas artistas em instâncias gerenciais dos projetos e organizações com as quais se envolvem. Este trabalho deriva de minha pesquisa de doutorado cuja metodologia se baseou na análise de dados etnográficos (realização de entrevistas com artistas teatrais que possuem dez anos ou mais de trajetória, do Brasil, México, Chile e Argentina) e autoetnográficos (vinculados às minhas próprias experiências como atriz e produtora). Argumento que dentro de um modelo de produção que defino como *teatro menor* há, por parte de atrizes e atores, o desejo de fundar núcleos teatrais no qual possam se dedicar exclusivamente à criação, sem que precisem ocupar cargos de função administrativa. Tal desejo, no entanto, não chega a se concretizar em nenhuma das iniciativas que estudei. Minha hipótese é a de que fatores econômicos relacionados aos modelos produtivos escolhidos pelos artistas, os quais não são voltados ao consumo massivo, bem como o fato de atrizes e atores serem também autores de suas obras, corroboram para que tal desejo não seja alcançado. Este último fator é crucial no ponto de vista aqui defendido, pois o processo de tomada de decisões, que no caso de grupos teatrais define parâmetros criativos e as lógicas de funcionamento da organização, é, ele mesmo, uma função gerencial.

**Palavras-chave:** Atriz-produtora. Teatro menor. Produção teatral. Economia Criativa.

### ABSTRACT

In this paper, I defend that the power of authorship and creative intervention that actresses and actors find in theatrical productions is directly related to their participation in managerial instances of the projects and organizations with which they are involved. This paper derives from my doctoral research, for which the methodology consisted of the analysis of ethnographic data (interviews with theater artists with ten or more years of experience from Brazil, Mexico, Chile, and Argentina) and autoethnographic (linked to my own experiences as an actress and producer). I argue that within a production model that I define as minor theater, there is a desire from actors and actresses to create theatrical nuclei in which they can dedicate themselves exclusively to creation, without having to assume any administrative functions. Such a desire, however, did not become a reality in any of the initiatives I studied. I hypothesize that economic factors related to the productive models chosen by these artists, with a perspective not focused on mass consumption, as well as the fact that actresses and actors are also the authors of their works, corroborate that this desire is not achieved. This last factor is crucial to the point of view defended here, since the decision-making process, which for theater groups defines the creative parameters and the organization's operating logic, is itself a managerial function.

**Keywords:** Actress-producer. Minor theater. Theatrical production. Creative economy.

Quando traçamos reflexões e ações vinculadas a movimentos como o feminismo, por exemplo, automaticamente discutimos empoderamento. Essa palavra, de fato, tem ganhado muita relevância e tem sido requisitada em inúmeros debates e, como tudo que é repetido aos montes, sofreu certo desgaste. Não é incorreto, no entanto, difundir e defender a ideia de que cada grupo social, coletivo e indivíduo deva ter autonomia (poder) sobre os processos que lhes dão espaço no mundo. Aliás, essa reivindicação nunca me pareceu tão urgente.

O que a produção teatral tem a ver com isso? Eu tenho um ponto de vista bem pessoal sobre o assunto e é a partir do meu lugar de atriz que falo. Ou seja, a partir do lugar de uma artista que elabora cenas, cria em colaboração com outras artistas e agentes do campo e que, ao final, se expõe perante uma audiência, tendo participado das inúmeras ações que fizeram possível a realização da apresentação.

Com o passar do tempo, ao acumular experiência nesse campo profissional, comecei a perceber que eu carregava uma expectativa de “evolução” no meu modelo de trabalho, que seria a de, em um futuro próximo, poder me dedicar “apenas” aos processos criativos, deixando as incumbências administrativas e gerenciais das minhas produções a cargo de alguém especializada. Ou seja, eu acreditava que chegaria o momento em que eu teria uma produtora para se desgastar com a parte gerencial de minhas obras. Ainda assim, eu sabia que mesmo quando esse momento chegasse, eu não iria abrir mão de pensar, conceber, idealizar não somente as peças teatrais que eu fazia, mas também o formato organizacional que iria reger meus modos de produção e criação, isso quer dizer, como seriam estabelecidas as relações humanas de trabalho no âmbito das minhas atividades artísticas-profissionais. Em última análise, eu não abriria mão de ter poder sobre minhas criações e sobre os formatos da gestão.

Essa perspectiva de desenvolvimento profissional não era algo que eu carregava sozinha, minhas parceiras e meus parceiros de grupo, diversas colegas de profissão e artistas que eu entrevistei durante minha pesquisa de doutorado<sup>1</sup> compartilhavam essa mesma expectativa. Isso transparece em comentários como o de Austin Morgan, diretor, produtor e ator e de Patricia Estrada, diretora, atriz e produtora, ambos vinculados ao Área 51 Foro Teatral<sup>2</sup>, de Xalapa - México:

*La autogestión y autopromoción no es una medida de elección para el teatrero local, es una medida obligada, es una realidad que nos toca vivir al no haber muchas fuentes de financiamiento (MORGAN, 2015).*

*Yo creo que esto sería lo ideal. Que alguien más se encargara de la producción, que alguien más se encargase de bajar los proyectos para*

---

<sup>1</sup> As reflexões que aqui apresento foram extraídas de trechos da minha tese de doutorado: MARINA, Heloisa. **Atriz-produtora de um teatro menor latino-americano: crises e potências na intersecção dos processos de produção, gestão e criação**. Tese. PPGT-UDESC. Florianópolis: UDESC. 2017. Disponível em: [http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000040/000040ff.pdf?fbclid=IwAR2h6jP\\_g7LR2TkGM3QVQLfNbg\\_x6zBGZ0sI7OM7AVc1ieWFZMGHy-oMICQ](http://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000040/000040ff.pdf?fbclid=IwAR2h6jP_g7LR2TkGM3QVQLfNbg_x6zBGZ0sI7OM7AVc1ieWFZMGHy-oMICQ). Acesso 29.04.2020.

<sup>2</sup> Sobre esse espaço teatral e suas produções artísticas ver: <http://area51teatro.com/index.html>. Acesso 29.04.2020.

*generar recursos, que alguien más se encargara de hacer la difusión. Y a mí me encantaría estar todo el tiempo ahí adentro creando y dirigiendo, y a Lorenzo estoy seguro que le encantaría estar ahí adentro construyendo personajes, ¿no? [...] Quizás mi tiempo me permitiría estar más en la creación. Pues de hecho nuestro objetivo es estar creando mundos, ¿no? Y mientras estamos acá solucionando otras cosas externas nos impide dedicar el tiempo que nos gustaría de estar allá. [...] tiene que ver con recursos económicos, es decir, ¿porque no hay una persona que hace la limpieza? La hacemos nosotros. No es porque me encanta barrer y trapear, es que no tenemos la lana para pagar alguien que lo haga, ¿no? Entonces lo mismo ocurre en esta parte, no tenemos dinero para pagarle a un publicista (ESTRADA, 2015, informação verbal).*

Esse desejo também aparece em parte da entrevista que fiz com Liliana Hernández, atriz e produtora do *Teatro La Libertad*, de Xalapa - México:

*E como empresa yo no puedo contratar a la gente, porque yo no tengo la economía para contratar a la gente profesional para eso. [...] Nosotros tenemos el sueño de tener un sueldo para pagar alguien que haga la difusión, alguien que haga la gestión, nos morimos de ganas de tener el dinero para pagar el gestor... es que no lo tenemos [...] (HERNÁNDEZ, 2015, informação verbal).*

Como pode-se observar, o horizonte de um modelo *idealizado* de produção (geralmente inatingível) aparece de forma recorrente na fala de uma serie de artistas teatrais. Grande parte destas e destes artistas afirmaram não contratar mão de obra especializada (assessor de imprensa, publicitários, administradores, técnico de luz, faxineira) precisamente por não contarem com recursos financeiros para tanto. Se estabelece aí, portanto, o que chamei de *modelo idealizado* de produção teatral: aquele no qual seria possível à artista manter-se ativa apenas na função para a qual se especializou. Assim, à atriz lhe caberia criar, atuar, interpretar.

### **Modelos econômicos de um fazer artístico que não é pautado pelo consumismo**

Outro aspecto reforçado nos relatos que destaquei é a afirmação de que a escassez de recursos é a principal barreira para atingir o *ideal* de produção pautado na especialização de serviços. Aqui é importante ressaltar que as condições econômicas necessárias para que haja divisão social do trabalho estão relacionadas com a concentração de poder e com a abundância de recursos que proporcionem e estimulem a especialização. Esta forma de trabalho foi desenvolvida e aprimorada a partir da lógica industrial de produção e de circulação de mercadorias. Tal lógica - não podemos esquecer - pressupõe um constante incremento nas demandas de consumo, responsável por absorver os excedentes produzidos pela indústria. Partindo de teorias econômicas clássicas, como as de Adam Smith (1996), encontramos que a especialização só é possível onde haja acúmulo de capital e extensão de mercado:

**Como é o poder de troca que leva à divisão do trabalho, assim a extensão dessa divisão deve sempre ser limitada pela extensão desse poder, ou, em outros termos, pela extensão do mercado.** Quando o

mercado é muito reduzido, ninguém pode sentir-se estimulado a dedicar-se inteiramente a uma ocupação, porque não poderá permutar toda a parcela excedente de sua produção que ultrapassa seu consumo pessoal pela parcela de produção do trabalho alheio, da qual tem necessidade (SMITH, 1996, p. 53, grifo nosso).

Ou seja, a especialização do trabalho é responsável por produzir excedentes, mas para que essa especialização ocorra é necessário que haja giro econômico no setor, em outras palavras: um mercado consumidor consolidado, caso contrário, a especialização será desestimulada.

A divisão do trabalho, na medida em que pode ser introduzida, gera, em cada ofício, um aumento proporcional das forças produtivas do trabalho. A diferenciação das ocupações e empregos parece haver-se efetuado em decorrência dessa vantagem. Essa diferenciação, aliás, geralmente atinge o máximo nos países que se caracterizam pelo mais alto grau da evolução, no tocante ao trabalho e aprimoramento; o que, em uma sociedade em estágio primitivo, é o trabalho de uma única pessoa, é o de várias em uma sociedade mais evoluída (SMITH, 1996, p. 42).

Seria então factível pensar que a falta de especialização no teatro é reflexo e característica de países cujos processos de desenvolvimento industrial se deram tardiamente ou de modo inconcluso. Assim, é possível relacionar a menor especialização e compartimentalização das esferas produtivas do setor teatral com outras áreas de desenvolvimento econômico que, da mesma forma, levaram muito tempo para estruturar-se dentro de parâmetros industriais de produção.

Neste ponto é preciso destacar que meu interesse de pesquisa recai sobre iniciativas teatrais cuja fabricação artística não é orientada pelo desejo de criar um bom negócio, planejado e concebido em função das demandas de mercado. No lugar de querer criar demanda de consumo, o teatro que investigo, conceituado por mim como *teatro menor*<sup>3</sup>, busca promover espaços diretos de encontro entre artista e público, preza pela pesquisa de linguagem e pelos contornos sociais da atividade artística, nesse sentido se recusa a pautar sua produção na geração de vendas escalonáveis. O processo criativo e os formatos de gestão desse fazer tendem a desrespeitar totalmente as regras de alta produtividade tão caras ao sistema industrial. Ou seja, se concordo que a carência de recursos monetários impede artistas teatrais de consolidar um modelo de produção *idealizado*, percebo também que há um *ideal* de criação e gestão que impede o desenvolvimento econômico dentro dos parâmetros industriais.

Para traçar um exemplo do que quero dizer com o *ideal do teatro menor*, me reporto às falas da atriz Paula Bittencourt (2014), onde ela nos conta como funcionam as tomadas de decisão na alta cúpula da Traço Companhia de Teatro, de Florianópolis - Brasil:

[...]. Aí é o que eu te digo. Quando a gente percebe, tá, não podemos mais gastar tempo com isso. Alguém tem que organizar isso. E tem uma boa

---

<sup>3</sup> Discuto com maior profundidade este conceito no artigo: *Teatro menor: crises e potências na intersecção de gestão, produção e criação artística de um teatro latino-americano*. In: **Aspas**, São Paulo, v. 6, n.2, p.57-80, 2016.

contradição que é: a gente trabalha com o princípio da não democratização. Assim: não existe voto, existe uma coisa que a gente diz que é de comum acordo! A gente tem que chegar em uma solução em que todo mundo esteja satisfeito. Isso é quase utópico, mas... e isso atravança vários processos. Por outro lado, a gente sabe que *volta e meia* alguém tem que chegar e dizer: “olha galera sinto muito, tive que decidir, fiz assim, tá feito”. A gente também já mais ou menos se conhece um pouco, já sabe como fazer, eu não vou contra o ideal de um outro, né? Não posso tomar uma decisão se de alguma forma eu acho que vai contra, eu tenho que trazer pra essa roda. Mas é um exercício assim, de autonomia e responsabilidade. Todo mundo tem um tanto de responsabilidade pelas ações quanto qualquer outro. Então quando uma coisa não dá certo, tu não pode dizer: “viu, eu disse que não ia dar certo!” Não. Se é consenso, se é comum acordo, aquele que não acreditava ou ele passa a acreditar ou ele vai junto com o coletivo buscar uma alternativa, pra que seja uma crença coletiva. Isso atravança alguns avanços (BITTENCOURT, 2014, informação verbal).

Esse relato ilustra bem a incompatibilidade entre o *modelo idealizado* de produção e o *ideal* que dá corpo ao *teatro menor*: este modelo de produção teatral, por ignorar os princípios de eficiência econômica e não tendo como objetivo gerar consumo em larga escala, dificilmente atingirá um formato de produção amparado em uma forte especialização dos profissionais (divisão social do trabalho). Este é um dos motivos que acarreta uma dependência financeira do Estado ou de outras fontes de patrocínio, que substitui a dependência de público consumidor pagante. Tal forma de financiamento nos deixa submetidas aos valores definidos pelas diferentes diretrizes culturais traçadas a cada quatro anos por governos intermitentes e descontinuados. Essa dependência não é exclusiva de um *teatro de arte* praticado no continente latino-americano, mas no caso da América Latina é preciso perceber que estamos considerando formas de administração pública que carregam a herança cultural de um Estado no qual os processos de modernização e industrialização se deram de forma tardia ou inacabada. Em tal contexto, os investimentos em áreas como cultura e educação se dão não como prioridade, mas como circunstanciais gastos políticos.

Assim, apesar do horizonte *idealizado de produção* marcar o discurso de muitas teatras *menores*, pode-se argumentar que a falta de especialização no teatro deve ser reconhecida como característica desse fazer que é, na sua origem, artesanal. Sendo a especialização do trabalho consequência de um tipo de desenvolvimento que se aproxima do industrial e, querendo o teatro questionar esse tipo de desenvolvimento, seria natural a manutenção de um formato artesanal de produção, onde os implicados cuidam de todas as etapas do processo. Pensar em especialização, portanto, implica em entender que a introdução desse modelo pressupõe a associação a uma ética de trabalho e de produção que, possivelmente, se choca com os *ideais* das *teatras menores*.

Isto não representa um juízo de valor que quer enaltecer o formato artesanal de produção teatral em detrimento de um formato industrial e especializado. Meu objetivo, isso sim, é demonstrar que a alta especialização em um setor decorre do investimento monetário que este recebe. Em modelos clássicos de negócio esse investimento será motivado pela existência de um mercado consumidor que o

justificará. Assim, o desenvolvimento econômico do *teatro menor* (capacidade de gerar excedentes financeiros através de vendas escaláveis) esbarra em sua ideologia, bem como na ausência de demanda em massa por seus produtos, que eventualmente dariam sustentabilidade comercial a sua produção. Ou seja, o modelo *idealizado* de produção teatral (aquele que conta com a divisão do trabalho por especialidades) não corresponde ao *ideal* que dá suporte e razão de ser a um fazer teatral *menor* (seja no tipo de relação que busca construir com o público, seja na maneira como concebe a criação artística, seja em seus modelos organizacionais e de gestão)<sup>4</sup>.

Como vimos, por ser economicamente precária, as produções do teatro *menor* são forçadas a encarar a falta de pessoal técnico e especializado em produção, *marketing*, distribuição, gestão. Assim, em grande parte das iniciativas teatrais latino-americanas a realidade de uma produção que conta com a especialização e divisão social do trabalho não passa de uma quimera. Se, por um lado, este “amadorismo” pode agregar perdas na capacidade produtiva (perdas graves, como a ausência de público, ou até mesmo perda de qualidade artística decorrente do encolhimento de tempo de dedicação ao processo de criação), por outro, a baixa especialização caracteriza o experimentalismo nos próprios modos gerenciais. Os relatos de artistas que recolhi durante a pesquisa demonstram que esse “experimentalismo gerencial” é um valor importante no seio das organizações *menores* pois, entre outras coisas, questionam princípios como o de tomada vertical de decisões e diferenciação salarial conforme a hierarquia dentro da empresa. Isso fica evidente no relato da atriz Paula Bittencourt anteriormente citado.

## **Poder, autonomia, autoralidade**

*Y bueno, ha sido una cosa muy complicada, porque es muy difícil hacer un trabajo que tú nunca te imaginas hacer. Bien, por lo menos yo, cuando... siempre lo digo en forma de broma, pero un poco tiene de broma y no. Que, si para mí se me habían dicho que para hacer teatro tenía que poner un teatro, tendría pensado dos veces (ESTRADA, 2015, informação verbal).*

Outro aspecto que precisamos ter em conta, além da difícil questão econômica no âmbito do *teatro menor*, é a característica de que em qualquer negócio de pequeno porte o envolvimento do idealizador com sua administração será uma realidade a ser encarada. O experiente gestor e produtor Romulo Avelar (2020), de Belo Horizonte - Brasil, afirma que administrar um grupo de dança ou teatro não é muito diferente de administrar uma padaria. Eu acho esse paralelo interessante e gosto de ponderar da seguinte forma: um padeiro, por exemplo, tem como “amor profissional” fazer pães. Ele não quer ser um gestor, mas ao abrir uma padaria terá, inevitavelmente, que lidar com aspectos administrativos, principalmente se for uma padaria de bairro, pequena. Por mais que ele continue sendo padeiro e desenvolvendo técnicas referentes a sua “arte”, ele seguirá se

---

<sup>4</sup> A dificuldade de expansão econômica e ineficiência produtiva do setor das artes cênicas é discutida com profundidade pelo economista BAUMOL, William Jack e BOWEN, William, no artigo: *On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems*. In: *The American Economic Review*. v. 55, n. 1/2., Mar., 1965, p. 495-502.

desenvolvendo como gestor, não poderá nunca delegar totalmente essa função à outra pessoa, sob risco de ver seu negócio falir ou perder o caminho gerencial que ele julga adequado. Conforme seu negócio cresça, talvez ele possa trazer colaboradores específicos para essa área de gestão, mas sempre terá que ter envolvimento com este setor, afinal de contas, ele é **dono** da padaria e a administração é uma atividade obrigatória daquelas e daqueles que tem o poder sobre o negócio.

Outro aspecto que é muito comum ouvir dos grupos que sempre sonharam em ter um profissional focado só na produção, é que mesmo quando isso chegou a correr, foi difícil reter esses profissionais. Eles se aproximam das iniciativas e logo que conseguem outras oportunidades de trabalho abandonam o posto. É preciso encarar que quem está comprometido inteiramente com o negócio é sua idealizadora (seja o padeiro, ou a atriz), e que ela tem razões muito pessoais para querer levar adiante certo empreendimento. A partir daí, torna-se essencial perguntar qual será a motivação que atrairá uma produtora para trabalhar em colaboração a este negócio.

No caso das atividades administrativas que são praticadas no seio das organizações teatrais *menores*, um produtor ou produtora que fosse uma profissional externa ao grupo, contratada especificamente para essa função, teria que ter uma identificação profunda com a ética de trabalho do grupo. Como vimos, isso não é tão simples haja visto que nesse setor teatral a lógica de trabalho não está fundamentada em princípios tradicionais de negócios: o foco não é o retorno econômico, as hierarquias são “móveis”, a produção não vem da demanda de mercado. Ou seja, não é apenas o trabalho criativo que importa para as atrizes e os atores, mas também o modos de administrar esse trabalho (de produzir e gerenciá-lo). A concepção deste formato de produção e gestão não se dá de forma aleatória e é muita cara aos artistas. Produtoras especialistas teriam que enxergar nos anseios e ideais artísticos das teatras menores projeções de seus próprios sonhos. A tarefa pode não ser impossível, mas tampouco é simples de ser solucionada.

Longe de discordar das constatações que argumentam acerca do quão desgastante é ter que cumprir múltiplas funções, me interessa ponderar até que ponto é mesmo possível ter alguém que cumpra determinados trabalhos em uma função tomada apenas como executiva. Diversos casos relatados por Avelar (2013), no livro o “Avesso da Cena”, por exemplo, apresentam o produtor executivo como aquele profissional que tem que estar à disposição do artista para conseguir tudo que ele deseja: “Há artistas que não compreendem com clareza certos limites de funções. Insistem em tratar seus produtores como ‘boys de luxo’, ou seja, subordinados mantidos sempre por perto para resolver quaisquer problemas de natureza operacional” (AVELAR, 2013, p. 90). Nessa relação existe, portanto, um limite delicado, no qual o produtor pode converter-se exatamente em um mero empregado e a ética de trabalho dos modelos de produção do *teatro menor* pode sofrer distorções, ou apenas sobreviver como simulacro da horizontalidade.

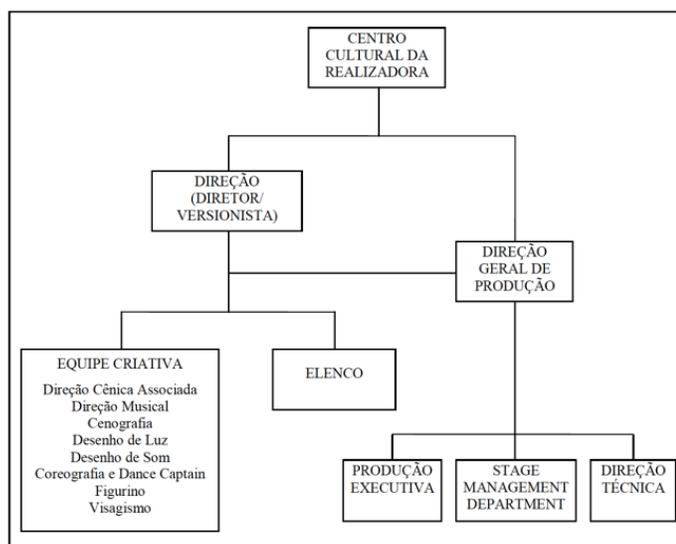
Se a perspectiva do *produtor* como empregado subordinado aos artistas surge em algumas reflexões que se debruçam sobre o tema da produção teatral, num outro extremo, aparecem entendimentos que definem o produtor como sendo

o profissional carrasco, aquele que manda, aquele que organiza e que concebe a obra e que define sozinho os caminhos autorais da criação.

Seguindo o exercício de imaginar núcleos teatrais com estruturas profissionais segmentadas, num esquema de produção teatral mais alinhado com os modelos de negócio tradicionais, pode-se supor que o único artista que talvez pudesse ter envolvimento com a parte gerencial e administrativa seria o diretor teatral. Nesse modelo o diretor cumpriria o papel de ponte entre a parte gerencial-criativa e os intérpretes de um grupo ou companhia. Isso se deve principalmente ao fato de a direção ser reconhecida como autora da obra, portanto, condutora do projeto que deve ser mediado pelas ações da produção. Tal afirmação ganha respaldo ao analisarmos os seguintes organogramas:

Figura 1: – Organograma de uma hipotética companhia de musical de São Paulo.

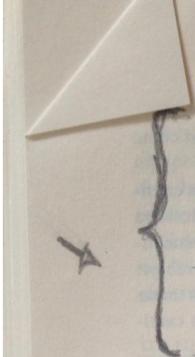
Esquema 1, tentei elaborar um esboço do organograma ou estrutura organizacional da companhia, num primeiro momento de produção ou organização do espetáculo.



Esquema 1 - Estrutura Organizacional simplificada da Companhia, no início da produção.  
Fonte: elaborado pela autora.

Fonte: DUARTE, 2015, p. 177.

Figura 2: - Divisão do trabalho de produção teatral em esquipes.



MARISA DE LEÓN

Equipo creativo	Directores, dramaturgos, guionistas, coreógrafos, concertadores; diseñadores de escenografía, decorados y utilería, iluminación, vestuario y maquillaje; música, difusión, relaciones públicas, producción ejecutiva.
Equipo artístico	Actores, actrices, cantantes, músicos, bailarines, artistas plásticos, intérpretes y ejecutantes.
Equipo de realización y construcción	Edición musical, carpintería, herrería, costura, pintura escénica, accesorios, maquillaje y efectos especiales.
Equipo técnico	Electricistas, sonido, tramoya, utilería, vestuario, iluminación, traspunte y maquinistas. Se considera también en este rubro a todo el personal que labora en el teatro.
Equipo de apoyo	Asistentes, ayudantes, aprendices y voluntarios.
Equipo eventual	Investigación, traducción, diseño gráfico, fotografía, video, entrenamiento vocal y corporal, efectos especiales, animales amaestrados, etcétera.

Fonte: LEON, 2013, p. 98.

Como vemos, nesses casos atrizes e atores não fazem parte da equipe criativa, cumprindo, então, uma função técnica dentro do desenvolvimento de criação teatral. Essa divisão ampara minha convicção de que a produção configura um espaço de poder, de autoria, dentro do sistema teatral. O que chamo de *teatro menor* diz respeito a uma modelo de organização teatral fundamentado na participação ativa e criativa de todas e todos os artistas, reforçando mais uma vez meu argumento de que o *ideal* existente nesse tipo de fabricação cênica contradiz o *modelo idealizado de produção* que ela persegue.

Essa dicotomia entre a questão econômica e o *ideal* que fundamenta o *teatro menor* aparece também nas observações de Gustavo Schraier, importante produtor teatral de Buenos Aires - Argentina. No livro em que aborda aspectos de produção do que ele chama de *sistema de teatro alternativo*, Schraier (2008, p. 35) levanta as seguintes perguntas:

*Surge entonces un interrogante difícil de contestar: ¿por qué, a pesar de la injusta precariedad de las condiciones laborales, de escasa rentabilidad económica de los espectáculos alternativos y de las dificultosas circunstancias internas a que se ven sometidos estos colectivos teatrales, el número de cooperativas inscriptas en la Asociación Argentina de Actores se ha sostenido o incrementado, incluso durante las peores crisis económico-sociales? [...] Personalmente considero que, pese a todo, la*

*producción alternativa y en especial la cooperativa integral son las únicas opciones de producción y financiamiento a las que pueden recurrir los actores que recién se inician en la actividad, o aquellos otros más veteranos que no tienen oportunidades en los otros sistemas de producción [...]. Por otro lado, la cooperativa resulta ser la organización teatral más propicia - por su libertad creadora - por la busca de estética menos convencionales. Bajo este sistema de producción han surgido muchos de los espectáculos más innovadores de la escena argentina contemporánea.*

Schraier (2008) sugere que esse formato da produção é gerado em função da incapacidade do mercado de trabalho de absorver, de forma *especializada*, todas que aspiram a ser atrizes e atores. Restaria então, como alternativa, o modelo da autogestão que, como visto, é um modelo economicamente precário. A segunda parte da reflexão de Schraier, porém, aponta para o fato de que nesse sistema de produção existe maior liberdade criadora, maior possibilidade de experimentação estética, ou seja, ele propõe que há uma influência direta entre modelos de produção (condicionante material) e criação poética (desenvolvimento do subjetivo). Existe, portanto, uma relação proporcional entre a experimentação que ocorre no âmbito da criação artística e aquela que ocorre nos processos e modelos de produção e gestão.

Ao pensarmos em empoderamento (crítico) de atrizes e atores no teatro, sugiro precisamente que um dos aspectos centrais para essa efetivação se dá no entrelaçamento entre criação teatral e seus modos de produção. É nesse encontro que se estabelecem éticas de trabalho. Há quem defenda que idealizar é uma coisa, produzir é outra, de forma que uma atriz poderia idealizar um projeto teatral, como um espetáculo por exemplo, ou seja, ser autora dele, sem ter que produzi-lo. Eu, no entanto, não acredito que seja assim. Minha prática foi me mostrando que idealizar e produzir são elementos de uma mesma ação, imbricados em última instância com a criação em si. E que idealizar-produzir nossas ações artísticas implica necessariamente em ter poder, não apenas sobre a obra ou evento que criamos, mas sobre como estabelecemos as relações humanas e de trabalho da organização.

Se estamos buscando ter poder sobre nossos processos, se estamos buscando formas mais igualitárias e solidárias de ser e de se mover no mundo, e se isso se dá também através das relações de trabalho, se esse é um princípio que rege e guia nossas criações, então não vejo a possibilidade de que uma artista não seja também produtora. Hoje em dia é nisso que tenho pensado: se por um lado a especialização do trabalho confere um maior coeficiente de produtividade à criação, por outro, é o amálgama da função artista-produtora que dá poder a mesma, permitindo, entre outras coisas, a construção de relações horizontais no ambiente de trabalho criativo. O empoderamento sobre produções-criações artísticas implica, portanto, na sobreposição das funções de artista e produtora. É claro que podemos encarar essa perspectiva como um fardo pesado, mas eu gosto de pensá-la como uma condição libertária de criação.

- .
- .
- .
- .
- .

### **Precariedade laboral (um pós-escrito)**

Eu teria terminado o artigo com o parágrafo acima, porém, sinto necessidade de fazer uma ressalva. É preciso estarmos atentas para o fato de que a precariedade laboral de artistas é também um fator de fragilidade dos grupos, companhias e artistas individuais, e um fator que produz sistematicamente a interrupção de carreiras artísticas. Isto se deve ao fato de que muitos atores e atrizes desistem do teatro por esgotarem suas possibilidades de viverem de sua arte. A instabilidade financeira tende a afastar os artistas do universo criativo, levando-as a buscar atividades com retorno mais estável, seja desenvolvendo pesquisas acadêmicas, seja buscando trabalho em repartições e escritórios de gestão cultural (na esfera pública e privada), dando aula em escolas, universidades, entre outros.

É igualmente importante ressaltar que o trabalho de múltiplas jornadas cumprido por estas mesmas artistas, levado adiante por convicção ideológica, desonera o Estado de sua responsabilidade como promotor cultural, transferindo essa responsabilidade para as e os artistas. Por isso, embora o fator econômico possa ser entendido como um aspecto decisivo no surgimento dessa forma tão autêntica de produção teatral, a escassez não pode ser vista com otimismo, pois ela sujeita artistas a uma vida instável e vulnerável. Essa instabilidade, aliada a falta de reconhecimento social, será sempre um fator que coloca em risco a continuidade do desenvolvimento das ações culturais praticadas pelas teatreiras *menores*.

Assim, o fator econômico é uma condicionante que alimenta modelos participativos e colaborativos de produção teatral, porém gera uma instabilidade que concorre para que os artistas se afastem da atividade criativa. De fato, no decorrer dos cinco anos de pesquisa de doutorado, vi alguns grupos se dissolverem em função da incapacidade financeira de manter o núcleo ativo. Por isso, a condicionante econômica é, ao mesmo tempo, um impulso para experimentar modelos alternativos de gestão e produção e também um risco permanente que compromete a existência e a continuidade desse fazer teatral. O desafio e dilema do *teatro menor* segue buscando respostas e solução: como gerar desenvolvimento e segurança econômica em um modo de produção que não quer se adequar à lógica fundamentada na geração de riqueza através do aumento de consumo? Como atingir o *modelo idealizado de produção*, sem abrir mão dos *ideias* artísticos, organizacionais, sociais, humanos e ecológicos que fundamentam o *teatro menor*?

### **REFERÊNCIAS**

AVELAR, Romulo. **O avesso da cena. Notas sobre produção e gestão cultural.** Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.

\_\_\_\_\_. *Pensando coletivamente.* In: **Vai Passar.** [EAD]. Belo Horizonte: Inspire gestão cultural. 2020.

BITTENCOURT, Paula; e MATOS, Débora. **Entrevista concedida a Heloisa Marina.** Florianópolis, junho de 2014. Não publicada.

DUARTE, Márcia de Freitas. **Práticas de organizar na indústria criativa: a produção de um espetáculo de teatro musical em São Paulo - SP.** Tese. EAESP - FGV. São Paulo: FGV. 2015.

ESTRADA, Patricia. **Entrevista concedida a Heloisa Marina.** Xalapa, agosto de 2015. Não publicada.

HERNÁNDEZ, Liliana. **Entrevista concedida a Heloisa Marina.** Xalapa, julho de 2015. Não publicada.

LEON, Marisa de. **Espectáculos escénicos: producción y difusión.** México D.F.: Conaculta, 2013.

MORGAN, Austin. Entrevista ao jornal online **AVC – Notícias.** Xalapa, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.avcnoticias.com.mx/resumen.php?idnota=199109>>. Acesso em 09 de abr. 2015.

SCHRAIER, Gustavo. **Laboratorio de producción Teatral 1: técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos.** Buenos Aires: Atuel, 2008.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações investigação sobre sua natureza e suas causas.** São Paulo: Nova Cultural, 1996.