

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n2c11>

## ORGANIZAÇÕES ARTÍSTICAS: SINGULARIDADES, DESAFIOS E PERSPECTIVA DE GESTÃO EM UM CENTRO DE ARTES CÊNICAS

**Arts-Driven Organisations: singularities, challenges and management perspective in a performing arts centre**

**BIANCA CRUZ DE ARAÚJO** – [bialeejones@gmail.com](mailto:bialeejones@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil, Brasil

**EDUARDO PAES BARRETO DAVEL** – [davel.eduardo@gmail.com](mailto:davel.eduardo@gmail.com)

Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil, Brasil

Submissão: 02/12/2020 | Aprovação: 22/03/2021

### Resumo

O propósito deste caso para ensino é fomentar uma aprendizagem sobre a gestão de organizações artísticas. Seus objetivos de aprendizagem são: (a) entender as singularidades das organizações artísticas, (b) identificar e discutir os principais desafios de gestão das organizações artísticas e (c) refletir sobre o papel da estética como perspectiva de gestão das organizações artísticas. O caso é baseado em uma abordagem metodológica autoetnográfica, incluindo uma pesquisa empírica em várias organizações artísticas, no Brasil e na Austrália. Na forma de dramaturgia em três atos, o caso retrata a experiência de gestão do Centro de Artes Cênicas da Bahia (CACBA) durante um projeto de intercâmbio entre artistas brasileiros e artistas australianos. Durante o processo de criação artística do projeto, é possível perceber características, singularidades, desafios e demandas de uma organização artística e de sua gestão.

**Palavras-chave:** Gestão de organizações artísticas, organizações artísticas, estética organizacional, economia criativa.

### Abstract

This teaching case aims to foster learning about the management of arts-driven organizations. The objectives of learnings are: (a) the understanding of the singularities of arts-driven organizations; (b) the identification and discussion about the main management challenges of artistic organizations and (c) the reflection about the role of aesthetics as a perspective for the management of arts-driven organisations. The case is based on an autoethnographic approach, including an empirical research in several arts-driven organisations, in Brazil and Australia. The case is written as dramaturgy in three acts; the case portrays the management experience of the Bahia Center for the Performing Arts (CACBA) during an exchange project between Brazilian artists and Australian artists. During the artistic creation process of the project, it is possible to perceive characteristics, singularities, challenges and demands of an arts-driven organisation and its management.

**Keywords:** Arts-driven organisations management, arts-driven organisations, organizational aesthetics, creative economy.



## O CACBA em Três Atos

### Personagens

Chefe de Gabinete da Secretaria da Cultura: **Maria Regina**

Gestora do CACBA: **Tulla**

Produtora do Brasil: **Malu**

Produtora da Austrália: **Kelly**

Diretor da companhia Afoxé Folclórico da Ribeira: **Renato**

Diretor da companhia Tandanya: **Yarran**

Bilheteira e gerente noturna do CACBA: **Odete**

### Ato I – A chegada

#### Cena I

*Cortinas abertas. O público vai entrando com técnicos (atores) terminando de afinar a luz, passar o som, ajustando os últimos detalhes de cenário. Músicos afinando instrumentos, atores fazendo vocalize e bailarinos aquecendo. Movimento e barulho. Malu entra por trás da coxia, com um detector de decibéis em uma mão, o computador na outra, o rádio de comunicação na cintura, um fone do rádio em um ouvido e, no outro ouvido, um fone ligado ao celular. Ao terceiro sinal, Malu interrompe:*

**Malu** – Não, gente, para, para! Não pode começar o ensaio geral agora. Eu preciso ver como está o ruído lá fora.

**Renato** – Malu, não tem nada acontecendo lá fora agora, como é que você vai aferir o ruído externo?

**Malu** – Calma, eu sei o que eu estou fazendo. Não é um teste para o pessoal da Secretaria de Cultura? Então, a gente organizou com os meninos do mestre Bimba, e eles vão começar o batuque ao meu comando (*fala no rádio*) Kelly, está me ouvindo? Pode dar o sinal.

*(Escuta-se a voz de Kelly vindo do rádio. Ela fala em português com forte sotaque estrangeiro.)*

**Kelly** – Ok, Malu, *let's start!* Vamos lá, boys, one, two, three...

*(Silêncio no palco, todos atentos ao som externo, Malu caminhando na tentativa de detectar o som, mas há apenas um distante ruído dos tambores.)*

**Maria Regina** – Viram? O som não interfere, eu falei a vocês que isso era exagero. Até parece que não sabemos o que estamos fazendo (*emposta a voz e fala a todos, em tom solene*). A Secretaria de Cultura está atenta e preocupada com todos os setores da cadeia criativa e... (*é interrompida por um barulho avassalador que vem de fora*).

*(Ruído externo que vaza para dentro do teatro: ovoooooooooooooo, carro do ovoooooooooo, 30 ovos por 10 reais, eu disse 30 reais, olha o ovoooooooooooooo.)*

**Malu** (*para o rádio*) – Obrigada, Kelly, *timing* perfeito (*para Maria Regina*). Era o que mesmo que você estava falando?

*(blackout)*

#### Cena II

*Na sala de produção do CACBA, à mesa de reunião, estão Tulla e Malu, enquanto Odete está sentada à sua mesa, trabalhando no computador.*

**Malu** – Então já está decidido? Publicado no *Diário Oficial*? Porque só acredito vendo.

**Tulla** – Sim, parece que desta vez não vai ter nenhuma reviravolta. Maria Regina me ligou, disse que a Secretária convenceu o Governador, e o acordo será assinado esta semana.

**Malu** – E quais são os termos, finalmente?

**Tulla** – Como você sabe, é uma parceria entre o Governo do Sul da Austrália e o Governo do Estado da Bahia. Os australianos vão nos mandar um grupo tradicional de cultura indígena para fazer uma residência de três meses aqui conosco. O Governo do Sul da Austrália vai custear as passagens, hospedagem, alimentação, seguro, traslado e cachê do grupo deles. A Secretaria de Cultura vai garantir uma verba para que o CACBA administre os pagamentos de cachê de um grupo local, custos de produção, montagem do espetáculo. O mesmo cronograma que havíamos planejado.

**Malu** – Mesmo cronograma? Como assim? Os australianos chegam, então, daqui a um mês. Quando eles vão depositar o recurso? Como vou conseguir planejar uma produção desse jeito?

**Odete** – Já vi que vai ser aquela agonia de sempre... Mas você gosta, Malu, que eu sei... Aliás, todo mundo aqui gosta, que cachaça esse negócio de trabalhar com arte.

**Malu** – Eu gosto da adrenalina, adoro, sou apaixonada, vocês bem sabem. Mas detesto que as nossas políticas públicas ainda não tenham entendido o que a gente realmente faz... Ainda não nos tratam como profissionais e com a importância que temos. Os recursos são escassos, e a gente fica na mão deles, como se estivéssemos pedindo favor. Aí eles fazem de qualquer jeito, malmente cumprem os prazos, a gente enlouquece para fazer a coisa acontecer, e no final, vem a governadora tirar foto para capitalizar em cima disso.

**Odete** – E quando a gente tem que comprar alguma coisa que não estava prevista?

**Malu** – Exatamente! A burocracia, além de não entender o processo criativo, atrapalha, porque, se houver qualquer necessidade de mudança de planos, de compra de material ou de solução imediata, o tempo que eles levam para analisar um pedido de alteração de orçamento daria para montar duas peças.

**Tulla** – Isso é um problema... Eu entendo que precisamos de controle com dinheiro público, mas não dá para tratar organizações artísticas como outras organizações que têm outras formas de planejamento e execução. Nosso processo criativo demanda respostas ágeis, que às vezes são tempestivas mesmo.

**Malu** – Você se lembra, Tulla, daquele projeto que fizemos, em que o cenógrafo pediu para construirmos tablados? Orçamos e colocamos no projeto, mas, durante o processo de ensaio, percebemos que os tablados estavam muito pesados e trocamos por pufes com rodinhas, o que dava mais leveza, solucionava e era até mais barato. A Secretaria mandou uma diligência, e a gente levou uns dois dias explicando a mudança e quase tivemos que devolver o saldo, que usamos para incrementar o figurino porque não “estava previsto”.

**Odete** – Eles nos tratam como se fôssemos bandidos. Devem achar que vamos fazer falcatura com o dinheiro. Ou que vamos pegar a verba milionária que eles dão, para não dizer o contrário, e fazer uma excursão para Paris.

**Malu** – Paris? Com a verba que geralmente recebemos, conseguiríamos um pacote para um *resort* em Feira de Santana e olhe lá, hahahahaha.

**Odete** – A sensação que eu tenho é de que eles pagam de má vontade. Dão dinheiro para a cultura por pressão pública, mas acham que é uma despesa desnecessária.

**Tulla** – Eles ainda não entenderam que a criatividade pode ser o eixo da economia e da sociedade. Se eles tratassem a gente como municípios tratam os sistemas de transporte público, por exemplo, já seria um avanço.

**Odete** – Como transporte público, Tulla? Isso é porque a senhora não pega ônibus lotado, não sabe como é!

**Tulla** – Não foi nesse sentido que eu quis dizer, Odete. As prefeituras licitam empresas de transporte. Elas recebem recursos para isso, ou você acha que todo o investimento é feito pelos donos das empresas de ônibus e metrô? Por isso que existe a meia-entrada, porque a prefeitura paga

a outra parte. Quem paga a outra metade da meia-entrada dos estudantes que vêm aos nossos teatros e centros culturais? Ninguém pensa em nós como motores da economia e da sociedade.

**Malu** – Pois é, e da mesma forma tem incentivo para empresas aéreas, para indústria automobilística, redução de imposto, IPI para vender carro, mas para nós, das artes, fica tudo com cara de esmola. A gente não é enxergado como parte do negócio.

**Tulla** – Exatamente, as artes não são enxergadas como investimento, mas como despesa. Imagine a riqueza de uma experiência artística. Como nós somos capazes de provocar sensações, reflexões nas pessoas. O público vem aos nossos centros e é tocado na sua humanidade, nos seus sentidos. E isso transforma, educa, cura, acalma, provoca. Uma sociedade que entende o valor das experiências artísticas é uma sociedade que tende a ser mais bem-educada, a ser menos doente, a ser menos violenta, a ser mais questionadora. Somos uma necessidade básica, como ver, escutar, sentir, respirar...

**Malu** – Mas ainda estamos à margem do grande sistema e, se não fosse a nossa paixão pelo que fazemos, a nossa crença de que, cada vez que a cortina sobe, temos a chance de transformar o mundo um pouquinho, nada aconteceria.

**Tulla** – Justamente por isso, não podemos perder a chance de ter esse intercâmbio com os australianos. Então, vamos fazer o que a gente sabe, e eu tenho certeza e fé nos orixás de que vai ser lindo.

**Malu** – Verdade! O pessoal da Secretaria bem que podia dar uma melhorada aqui no visual do parque, não acha? O CACBA fica aqui no parque público, em frente a um palácio secular gerido pelo governo. A gente podia negociar uma limpeza, iluminação, aproveitar para melhorar o entorno. O espaço é lindo, tem um potencial enorme, mas sempre tão maltratado. Isso impacta tanto em todos nós.

**Odete** – Eu morro de medo de sair daqui de noite, tudo escuro. Final de semana só enche quando começa o horário das peças. Dá uma pena, aqui é tão bonito.

**Malu** – Verdade, Odete. Aqui é nossa casa, onde a gente mora trabalhando e onde a gente recebe as pessoas. A beleza traz bem-estar, traz segurança, conforto, autoestima. Não podemos relaxar com essas coisas.

**Tulla** – Ah, Malu, essa é minha insistência com eles. Já fiz tantas propostas de manutenção do espaço, de melhor aproveitamento. Sempre uma burocracia, uma dificuldade. Mas vamos continuar insistindo, de repente, com este projeto, conseguimos melhorar as condições do parque. Pode deixar que eu cuido disso.

**Malu** – Certo. A gente também precisa fechar o grupo local. Tínhamos sondado o pessoal de Alagoinhas. Mas, como a verba será reduzida, vai ficar caro arcar com a hospedagem deles aqui. Melhor encontrarmos um grupo local da cidade.

**Tulla** – O Quizomba da Barra? O que acha?

**Malu** – Eles são ótimos, mas o diretor tem o tempo dele para criação, longos processos de laboratório... Não sei se a gente vai ter esse tempo. Temos o Afoxé Folclórico da Ribeira, também. O diretor cria problemas com produção há anos. Mas, o cara é bom, fala inglês. O grupo já viajou meio mundo, tem traquejo e é reconhecido. Na época, também ficaram interessados.

**Tulla** – Renato não é fácil. Mas ele não é exceção, infelizmente. A gente bem conhece artistas que se colocam numa posição de semideuses, não é? Os donos da verdade e da criatividade absoluta. Tudo é uma tragédia, tudo é para ontem. Lá vamos nós administrar tanta sensibilidade (*ri*).

**Malu** – Mas nós somos sensíveis também, todos nós que trabalhamos aqui. Acontece que, para muitos, nós, produtores, gestores, técnicos, somos simples mortais que existimos para os artistas e não a arte. Se tudo der certo, mérito deles. Se tudo der errado, responsabilidade da gestão (*pensativa*). É... Vai ser um desafio essa criação colaborativa. A obra não vai ser nem de um nem de outro, mas de todos...

**Tulla** – De todos nós, inclusive. Por isso que não chamei um diretor geral. Seria mais um ego para lidar neste momento. Vamos gerir o projeto em todos os aspectos, a criação, os recursos, tudo. Não vai ser fácil, mas sinto que pode ser pedagógico.

**Malu** – E necessário!

**Odete** – Adoro!!!!!!!

*(blackout)*

### Cena III

*No aeroporto, estão Malu e Odete. Odete segura um cartaz com o desenho de uma baiana de acarajé abraçando um canguru e procura, ansiosa, pelo grupo australiano no desembarque.*

**Malu** – Eu achei que tinha explicado que o cartaz de identificação era para ter escrito “bem-vindos, australianos”. E você me faz uma arte dessa...

**Odete** – Oxente, Malu, que coisa mais sem graça. O baiano é um povo afetuoso. Gosta de abraçar, de tocar, de beijar. É bom que os australianos já chegam se sentindo abraçados. Que coisa mais lindinha a baiana abraçando o canguru. Olha eles, olha eles!!!

*(Chegam os australianos e a produtora. Malu e Kelly se encontram.)*

**Kelly** – Hi, you must be Malu, right? I’m Kelly, nice meeting you!

**Malu** *(quebra a quarta parede e fala para a plateia)* – Vamos já deixar dublado para facilitar a vida de todo mundo, o que acham? *(volta para Kelly)* Olá, Kelly, bem-vindos! Como foi a viagem?

**Kelly** – As mil e uma viagens, você quer dizer. Um mundo para chegar no outro lado do mundo!

**Malu** – Imagino que estejam cansados. O ônibus está lá fora esperando para levar vocês para o hotel. Os seus instrumentos e equipamentos vieram em outro avião, mas conseguimos alinhar a chegada para daqui a uma hora. Então, vocês vão para o hotel com Odete. Enquanto isso, eu vou aguardar a liberação da carga e despachar para o CACBA.

**Kelly** – Você precisa que eu vá com você?

**Malu** – Não. Eu preciso que você descanse. Depois de amanhã, nos encontramos no centro. Bom descanso.

*(Odete ao fundo faz mímicas, conduzindo os australianos para o ônibus. Todos vão saindo de cena, e o telefone de Malu toca.)*

**Malu** – Alô! Sim, sou eu... Ah, terminal de carga?... Chegou? Antes do previsto? Maravilha, querido, estou chegando aí para a gente liberar o material. Obrigada.

*(blackout – fim do primeiro ato)*

## Ato II – Entendimentos

### Cena I

*Sala de produção do CACBA, estão reunidos Malu, Kelly, Renato e Yarran ao redor da mesa, virados para a parede na qual é projetada uma apresentação que Tulla conduz.*

**Tulla** – Olha, está sendo um prazer enorme fazer este projeto com vocês. Eu estou muito feliz. Muito obrigada a cada uma e a cada um.

*(Todos aplaudem, felizes, gritinhos e sorrisos.)*

**Tulla** – Que ótimo! Nossa reunião de hoje é para avaliarmos a primeira etapa, que foi “inspirações”. Precisamos alinhar a segunda e terceira etapas, que serão “transpirações” e “difusões”. Nosso objetivo com a primeira etapa foi promover uma troca entre os dois grupos. Em uma semana, um grupo apresentava seu trabalho para o outro e, na semana seguinte, o contrário acontecia. Como foi para vocês?

**Yarran** – Foi incrível. Foi ótimo termos começado conhecendo o Afoxé, as aulas de percussão, de capoeira, provamos as suas comidas. Conhecer a cultura a estética deste grupo e deste estado foi muito bom.

**Renato** – Para nós foi muito bom também aprender com Tadanya. Tínhamos uma imagem diferente da Austrália. As imagens, as danças, os sons conversam muito com a gente. Eu me senti muito à vontade com a dinâmica artística do Tandanya, uma sensação boa, de coleguismo... Muito bom!

**Tulla** – Que maravilha. América do Sul e Sul da Austrália conectados, finalmente! Eu fico realmente feliz. Bem, agora temos que alinhar a segunda etapa, que é a criação de um espetáculo que integre as referências, experiências de cada um dos grupos. A gente precisa conhecer o que vocês estão pensando para organizar a produção.

**Kelly** – Eu reconheço que não daria para termos um plano de trabalho tão apurado da produção antes deste encontro. Os dois grupos precisavam ter este *workshop* juntos para começar o processo criativo. Eu só fico preocupada com o tempo que teremos para executar todas as demandas.

**Malu** – Nós fizemos um trabalho prévio com apoiadores, temos um orçamento para as despesas de produção. Tentamos deixar o terreno mais ou menos pronto para agora construirmos junto com os artistas.

**Tulla** – Então, meninos? O que teremos?

**Renato** – Bem, vamos juntar os dois grupos integralmente na parte de dança e música. Pensamos em não usar a linguagem falada, para explorar as nossas semelhanças, e não as diferenças.

**Yarran** – Temos muitas semelhanças na matriz cultural, e a gente pensou em trazer isso com vários elementos, além da dança, da música, das cores, dos cheiros, dos sons.

**Malu** – Interessante!

**Renato** – Para os figurinos, a gente pensou em músicos terem uma estética tribal australiana e os bailarinos terem uma estética tribal africana.

**Yarran** – Precisamos colocar isso no programa ou dar essa informação, porque o público pode não perceber a diferença...

**Renato** – A brincadeira está aí (*distribui os croquis dos figurinos*). Pensamos em algodão.

**Malu** – Podemos trabalhar com malha crua, é mais barato e tem o mesmo efeito.

**Renato** – Não tem o mesmo efeito.

**Malu** – Mas resolve bem. Precisamos alinhar os custos.

**Renato** – Se a produção já está implicando com o figurino, eu nem vou continuar a apresentação, porque fica difícil.

**Tulla** – Calma, pessoal, estamos apenas no começo. São só ideias. Vamos lá, gente, inspira, respira e transpira com amor no coração, por favor!

**Yarran** – Pensamos numa história que falasse dos nossos sagrados. Nós percebemos, durante a etapa 1, que tanto os povos indígenas da Austrália quanto os povos de matriz do Brasil têm adoração à natureza. Então, pensamos que esse pode ser o nosso elo.

**Renato** – Os indígenas australianos têm a terra como sagrado. Na nossa cultura de candomblé, a natureza é sagrada para os orixás.

**Yarran** – Então vamos ter sequências de apresentação dos cultos. Mas, vamos ter um conflito. Haverá um incêndio que colocará a floresta em risco e as divindades virão para ajudar. Temos que ter fogo, sensação de medo, correria, calor.

**Renato** – Aí então, entra uma cachoeira, muita água, simbolizando Oxum, que lava a terra, apaga o fogo e traz a paz. Ora Yê Yê Ô!

(*Silêncio constrangedor.*)

**Malu** – Certo... Fogo, fogo, real? E cachoeira, assim, tipo carro alegórico?

**Renato e Yarran** – Exatamente! É isso!

*(Silêncio novamente, alguns olhares se voltam para Malu.)*

**Malu** – Eu não vou falar nada não. Oxum me proteja dessa treta!

**Tulla** – A ideia é incrível. Acho que realmente ficaria deslumbrante. Mas, temos alguns problemas. O teatro não suporta essa demanda de fogo. É perigoso, mesmo com uma brigada de incêndio. Construir um carro alegórico desse porte vai praticamente levar todo o nosso orçamento, além de inviabilizar turnês futuras... Mas, a ideia é ótima. Só precisamos agora achar uma forma de tornar viável.

**Renato** – Se a ideia é ótima, a produção tem que executar o que a criação elaborou.

**Tulla** – Na verdade, Renato, nós todos aqui somos criadores. Então precisamos pensar juntos na obra, na nossa obra.

**Renato** – Produção é produção, artista é artista. A obra é do artista. O produtor executa apenas.

**Tulla** – Cada um tem sua função, mas todos nós criamos. A obra é nossa, de todos nós. A cachoeira não vai acontecer, e o fogo, muito menos. Mas, a ideia de vocês é muito boa. Precisamos achar uma forma de levar essa ideia, essa percepção para a cena.

**Kelly** – E se fizessemos projeções? Poderíamos nesse momento ter projeções de incêndio tomando todo o teatro, o palco, a plateia, o som do fogo queimando. Produzimos calor e criamos a sensação de agonia, dos animais gritando.

**Malu** – Isso!!! Na chegada da água, mudamos o ambiente com frio, outra luz, projeção diferente, cheiro de mato. Assim, podemos criar um ambiente.

**Yarran** – Pode ficar bom, Renato.

**Renato** – A ideia era uma coisa mais artesanal, não essa pirotecnia.

**Yarran** – Mas, de repente, podemos usar a pirotecnia a nosso favor e a ideia fica mais evidente. Porque a nossa ideia é exatamente essa: trazer o público para perto da terra.

**Tulla** – Acho que essa ideia pode trazer a plateia mais próxima do que vocês querem. Vamos mexer com vários sentidos. Eu tenho certeza de que vocês dois vão saber fazer a plateia ficar tão imersa nessa emoção que nem vão perceber que tem pirotecnia. Vão estar mergulhados na cena, no imaginário.

**Renato** – Podemos ter folhas no chão, perfume, sons de natureza. A ideia é convidar o público a se desligar do mundo urbano e se reconectar com a natureza.

**Tulla** (*emocionada*) – Vai ficar lindo...

**Kelly** – E vai caber no orçamento.

**Malu** – Assim até eu vou chorar.

*(blackout)*

## Cena II

*Mais um dia de trabalho começando, o centro está movimentado, Malu está chegando da sala de ensaio, ao mesmo tempo que Tulla chega para trabalhar e é abordada por Odete ao chegar no CACBA.*

**Odete** – Bom dia. Eu preciso falar com você.

**Tulla** – Bom dia. O que houve?

**Odete** (*chama Tulla para um espaço mais reservado. Tulla faz sinal para Malu se aproximar*) – Sabe o que é, Tulla? O pessoal está me perguntando sobre o salário, que está atrasado. Eu falei para eles que estamos esperando o repasse da Secretaria de Cultura. Mas, o pessoal está agoniado.

**Tulla** – Claro, com razão. Maria Regina diz que o problema é a Secretaria da Fazenda, que não repassa a verba. A Secretaria da Fazenda manda falar com a Secretaria da Cultura. Fica esse jogo de empurra. Eu não sei mais o que fazer.

**Malu** – A gente não tem como remanejar alguma verba para pagar os salários e depois a gente devolve, quando o dinheiro da Secretaria for depositado?

**Tulla** – A verba que nós temos está sendo usada quase toda para custear o projeto, já que a verba do projeto, que também virá da Secretaria, ainda não entrou na conta.

**Malu** – Maria Regina deu alguma previsão, Tulla? Para o pagamento do patrocínio do projeto ou, pelo menos, o pagamento das despesas do Centro?

**Tulla** – Disse que paga tudo esta semana, até sexta. Mas, depois do depósito, são mais dois dias para cair na conta. Então, na pior das hipóteses, na quarta da outra semana, deve estar em conta, mas, ainda assim, é muito tempo.

**Malu** – A gente fechou bons acordos de apoio. Eu posso falar com a padaria para tentar uma boa cesta de café da manhã para cada um da equipe. Posso falar com os restaurantes para pegarmos um *ticket* bacana para cada um. Eles podem sair para jantar com a família.

**Tulla** – Sim! Vamos ver quais são os gastos que teremos esta semana para saber o que pode ser faturado, ou, até mesmo, permutado... Vou conversar agora com o setor financeiro para pegarmos o que for possível e pagar pelo menos uma parte do salário.

**Odete** – Acho que vai ser bom. Trabalhamos para receber o salário, é claro! Mas, o pessoal aqui tem um amor danado pelo CACBA. Estão todos animados com os gringos. Sempre que tem um projeto novo, a equipe fica ainda mais animada, querendo ver o resultado. Acaba sendo uma paixão. Só que precisamos do salário. Mas, parece que tem uma mágica que a gente fica encegueirado com as coisas e só se dá conta da vida real quando chega em casa.

**Tulla** – Todos nós, Odete. Eu suspendi o meu salário há dois meses, quando percebi que poderíamos ter este atraso da Secretaria. Segurei várias despesas justamente para que os salários dos meses anteriores estivessem assegurados à equipe. Como você bem disse naquele outro dia, isto aqui é uma cachaça.

*(Kelly entra, preocupada.)*

**Malu** – Sinto que problemas se aproximam em 3... 2... 1.

**Kelly** – Gente, o ar-condicionado não está funcionando. Não tem como ensaiar neste calor. Desligamos os refletores. Mesmo assim, os bailarinos não estão se sentindo bem. O técnico do CACBA ligou para a empresa que faz a manutenção do ar-condicionado e ele só pode vir amanhã. Estamos no meio do processo criativo, não dá para parar agora.

*(blackout)*

### Cena III

*No parque, som de pássaros, vento, os artistas estão ensaiando ao ar livre. Malu e Kelly conversam no parque.*

**Malu** – Quando eles voltam para o palco? O ar-condicionado já está funcionando desde ontem.

**Kelly** – Eu achei uma loucura vocês sugerirem o ensaio aqui fora. Mas, os diretores gostaram da ideia, porque estão em contato com a natureza. Assim, o processo criativo está ganhando outros elementos.

**Malu** – Sinta o cheiro dessas árvores, o som desses pássaros... A cena vai ficar mais viva do que nunca.

**Kelly** – Verdade. O que a gente faz não tem nada a ver com fabricação de sapatos, sabonetes ou venda de roupas. Todo o processo criativo está integrado nos nossos sentidos, nas nossas experiências.

**Malu** – Se nos damos conta disso, não somente enquanto criadores e artistas, mas como gestores criadores, dá para explorar ainda mais a produção dessa experiência. Não é uma experiência somente do público consumidor, mas nossa também, enquanto processo.

**Kelly** – Tudo está ligado, o processo ao produto, a cada um de nós. Não é linear como outras organizações. Precisamos lidar com muitas subjetividades.

**Malu** – Exato, cada espetáculo, por exemplo, é um espetáculo. Nunca um vai ser igual ao outro. Um dia a energia vai estar mais alta, a conexão dos artistas vai estar mais fluida. Outro dia pode estar mais dispersa. Tudo isso impacta a experiência que a gente oferece.

**Kelly** – Tudo isso nos impacta, nós da produção. Eu tenho aprendido muito com vocês. Não é fácil produzir arte em nenhum lugar. Mas, reconheço que aqui vocês precisam ter ainda mais criatividade na gestão.

**Malu** – Cada projeto é um novo desafio para a nossa organização.

**Kelly** – Eu não tinha reparado naquelas estruturas ali perto do museu. Será que vão reformar?

**Malu** (*olha com atenção*) – Não me parece estrutura de reforma não... Isso está com cara de estrutura para palco (*toca o telefone de Malu*). Oi, Tulla... Pois é, estou aqui fora, acabei de ver... Como é? Estamos indo para aí.

(*blackout*)

#### Cena IV

*Na sala de Maria Regina, na Secretaria de Cultura, estão Tulla e Malu.*

**Maria Regina** – Não sei a razão dessa agonia de vocês. Vai dar para fazer tudo. Tudo ao mesmo tempo e agora!

**Malu** – Acho que você não está entendendo. Vocês alugaram o museu para festa de casamento com pagode durante todos os finais de semana do espetáculo.

**Maria Regina** – Sim. Cada um é cada um. As coisas não podem coexistir?

**Tulla** – Maria Regina, estamos fazendo um espetáculo cheio de símbolos, queremos que o público esteja imerso numa experiência que começa desde a chegada dele ao centro, até o final da apresentação. Haverá sons, cheiros, cores. Não dá para ter pagode de fundo musical.

**Maria Regina** – Gente, qual o problema? O som é do outro lado, e, se vazar algum ruído, é bobagem.

**Tulla** – Qualquer ruído que não seja o que está previsto no espetáculo não é uma bobagem, muda toda a cena.

**Malu** – Não é só a cena, Maria Regina, é tudo que envolve o espetáculo: é um pacote de elementos que compõem a experiência que o público vai ter. O ruído atrapalha, entende?

**Maria Regina** – Ora essa, agora não pode mais ter som ao vivo em restaurante porque vai atrapalhar a experiência do cliente? Vocês não estão fazendo uma peça que junta a Bahia e a Austrália? Bahia é pagode, ora essa!

**Tulla** – Mas, não somos restaurante, não somos agência de turismo nem loja de conveniência. O nosso negócio está justamente na sensibilidade. Quando as pessoas vão ao centro assistir a uma peça, a um *show*, tudo importa e tudo integra a experiência. Por isso insistimos tanto para que esse parque esteja limpo, iluminado, bem-tratado. É o entorno do centro, afeta diretamente o público. Vocês não podem continuar ignorando a natureza do fazer artístico.

**Malu** – Além disso, Bahia não é só pagode. A cultura é diversa, não é somente a indústria do pagode. As organizações artísticas existem para promover o acesso a novas experiências, novas estéticas, provocar, ensinar, transformar...

**Maria Regina** – Ainda acho que vocês estão fazendo tempestade num copo d'água. O som não vai entrar.

**Malu** – Então, vamos fazer um ensaio geral com o som lá fora!? Aí vamos saber juntas se o som atrapalha ou não.

**Maria Regina** – Marquem o dia.

**Tulla** – Depois de amanhã. Não temos tempo a perder. Sugiro que você leve uma comissão, público convidado por vocês. Vamos fazer o mesmo.

**Maria Regina** – Qual a razão disso, pressão para mim?

**Tulla** – Não, de maneira alguma. É apenas para que não fique uma questão pessoal e tenhamos a percepção do público também.

**Maria Regina** – Muito bem. Marcado.

*(blackout – fim do segundo ato)*

### Ato III – Estreia

#### Cena I

*Volta ao começo da peça, exatamente do ponto onde parou. Luz geral na plateia.*

**Malu** – Então, Maria Regina, o que mesmo você estava falando? Com o som alto do carro do ovo, eu não consegui te escutar.

**Tulla** *(para todos)* – Gente, vamos fazer uma pausa rapidinho? Quinze minutos e logo depois retomamos o ensaio *(para o público)*. Olá, boa noite, vamos seguir com a apresentação, só precisamos de alguns minutos. Podem ficar à vontade nas suas poltronas que em breve começaremos.

*(Todos saem, exceto o público, ficando apenas Malu, Kelly, Tulla e Maria Regina – vão para um canto do palco.)*

**Maria Regina** – Carro do ovo? Vocês estão de brincadeira comigo.

**Malu** – Maria Regina, o som do carro do ovo é alto. Mas, nem de longe, é mais alto que as 20 mil caixas de som que estão montadas lá foram para o *show* de pagode dos casamentos. Aliás, armar uma estrutura desse tamanho no pátio de um museu com obras seculares é mais uma bela mancada da Secretaria.

**Maria Regina** – Vocês estão querendo bagunça, como sempre. Apoiamos o projeto, damos o dinheiro e nunca está bom para vocês.

**Malu** – Mas não vai funcionar...

*(Tulla interrompe.)*

**Tulla** – Vamos fazer o seguinte. Tem muito momentos em que as palavras não dão conta de explicar tudo. Então, a gente vai precisar sentir, ver, ouvir, cheirar, para entender. Foi para isso que chamamos você, os nossos e os seus convidados. Malu, Kelly, por favor, avisem aos artistas que vamos dar o terceiro sinal e vamos começar o ensaio geral para Maria Regina, se ela não se importar, é claro.

**Maria Regina** – Não corro dos meus compromissos.

*(As luzes vão se apagando lentamente e, com muita delicadeza, o ambiente vai se transformando, sons de natureza, cheiros, luzes, e o espetáculo começa. Coreografia e música ao vivo, projeções. Momentos de intensidade e leveza, deve-se terminar com uma nota mais baixa, sem histeria, suave.)*

*(blackout)*

#### Cena II

*Final do ensaio, as luzes se acendem, aplausos esfuziantes do público. Os artistas agradecem e saem do palco. Malu, Tulla e Kelly cumprimentam a plateia enquanto Maria Regina se levanta constrangida. Vão para a boca de cena.*

**Tulla** *(para Maria Regina)* – Conseguiu entender o que estávamos tentando explicar? Consegue imaginar toda essa cena com o som da festa entrando aqui? Faz sentido para você?

**Maria Regina** – A primeira-dama assumiu a gestão do museu, do palácio e do parque. É uma ação das voluntárias sociais. A primeira-dama já chegou com o pacote pronto, não saiu da Secretaria,

veio direto da Governadoria. O projeto dela é alugar o espaço e usar a verba para investir no parque, no museu, no palácio. Essas primeiras festas, inclusive, foram contratadas por empresários ligados ao Governador. A gente não teve como impedir. Eles têm esse argumento de benfeitorias para o entorno que inclui o CACBA. Isso acaba fragilizando qualquer reação.

**Malu** – Política...

**Maria Regina** – Não sei o que fazer, não tenho o que fazer. Os contratos já estão fechados. Vocês estão vendo o tamanho da estrutura. O Governador não vai querer se indispor com os aliados dele agora.

**Malu** – Mas, pode se indispor conosco? Afinal, quem somos nós, não é verdade?

**Tulla** – Não somente conosco. Vocês viram a reação do público? Estamos oferecendo uma experiência incrível para eles, uma possibilidade completamente diferente do usual.

**Maria Regina** – Realmente, o espetáculo está lindo. Também me reconectei com minha ancestralidade, com minha identidade. Tive tantas sensações, tantas emoções. Até me desliguei da vida lá fora e fiquei mexida. Me tocou em todos os sentidos! Ficou lindo! Parabéns!

**Malu** – Agora, imagine essa experiência com a quebradeira tocando no fundo. Você já viu que o som de fora invade aqui dentro.

**Maria Regina** – Não posso dizer que o som não vai entrar. A esta altura, não vou dizer que não vai atrapalhar... Mas, eu estou de pés e mãos atadas... (*pausa, reflète e segue contrariada*). Ou a gente encara o pagode da primeira-dama e faz de conta que não tem nada acontecendo ou...

**Malu** – Cancela?

**Maria Regina** – Nem pense em cancelar, nem pense. Temos um acordo internacional. Vocês precisam cumprir o objeto do acordo que assinaram conosco. O dinheiro foi depositado na íntegra. Ou querem ser processadas pelo governo?

**Malu** – Então você já entendeu que não somos nós apenas que estamos com problemas.

**Maria Regina** – Muda o espetáculo. Sai dessa coisa raiz e assume o nutela. Vamos fazer a Bahia do axé, do carnaval e a Austrália... Eles devem ter o batuque deles também, não devem? Aí fica todo mundo em harmonia do samba e feliz (*força uma piada, mas Tulla e Malu permanecem incrédulas*).

**Tulla** – Será que eu consigo explicar melhor? Imagine um carro, um automóvel. Ele serve para que as pessoas possam se locomover. O carro pode ser o mais bonito, com a mais alta tecnologia, mas, se acaba o combustível e ele não anda, perde a função. Você pode mudar a cor do carro, tirar ou colocar acessórios no carro, mas ele tem que andar, senão, não serve. Nós somos o contrário do carro. A nossa função está justamente em cada um dos detalhes de cor, de som, de luz, de emoção. Não é uma peça, uma apresentação estática. Cada *show*, evento, peça, cada espetáculo tem uma razão de ser. Essa magia causada por todos esses elementos afeta os públicos de maneira diferente, a cada momento. Essa é a nossa função. Porque, ao contrário do carro, se você mexe numa cor, muda tudo. Se você mexe num ruído, muda tudo. Imagine, mudar o conceito? O nosso trabalho também tem a função de levar as pessoas de um lugar a outro por meio dos sentidos. Cada detalhe é importante para que os públicos sejam guiados pelo caminho que pensamos para eles. Eles assim caminham de acordo com suas referências e próprias caminhadas. Não é dois mais dois, entende?

**Maria Regina** – Eu não posso impedir as festas. Não posso adiar as festas. Não posso cancelar esse evento. Eu sinto muito (*levanta-se*). Não tenho mais o que conversar. Tudo o que tinha de ser dito foi dito. Agora é com vocês. Cancelem e arquem com as consequências. Façam o evento com a festa ou, então, encontrem outra solução (*sai*).

## Cena III

*Estão Malu, Tulla e Odete na sala de produção. Malu ao telefone.*

**Malu** – Que bom que chegaram bem. Que horas são aí mesmo? Aí de noite e aqui de dia! Certo, Kelly, descansem, a viagem deve ter sido cansativa... Pode deixar, a gente vai levar toda a carga conosco. Eu estou cuidando. Descanse! Qualquer necessidade, vamos nos falando. *See you!*

**Odete** – Ainda acho um absurdo não irmos para a Austrália com vocês. Participamos de toda a criação do espetáculo, nos emocionamos com o ensaio geral e nunca vamos ver a peça que fizemos com tanto amor? Aquele arranjo com a Secretaria não chegou aos pés do que tínhamos ensaiado.

**Tulla** – Eu também estou muito frustrada, Odete. Não por não ir, mas, por não termos tido a oportunidade de ter aquela obra-prima aqui no Centro. Ia ser tão importante para nossa programação, para nosso repertório. Ia agregar tanto à nossa identidade.

**Malu** – Sem contar com a repercussão. As pessoas que vieram assistir à apresentação do ensaio ficaram decepcionadas quando viram a mudança. A imprensa reverberou isso. Foi muito ruim para todo mundo, mas principalmente para o público e para a Secretaria.

**Odete** – Aí, para tapear, arrumaram o parque todinho, tudo limpinho, iluminado, a fachada do Centro toda pintadinha, até o totem com o nome do Centro foi reformado. Próxima semana vai ser aquele cheiro de tinta aqui dentro. Mas, pelo menos, vamos ficar com uma cara nova, todas as salas e espaços pintadinhos, novinhos.

**Malu** – Estão mandando os refletores também. Licitaram junto com os refletores do parque. Vamos ganhar pelo menos mais 30 refletores e 120 lâmpadas.

**Tulla** – Eu deveria estar feliz, não é? Mas, tem uma frustração que não sai de mim. Não entregamos a experiência que havíamos criado. E o público realmente se encantou. Ia ser transformador para muita gente... (*suspira*). Pelo menos, os australianos terão a chance de ver o espetáculo que criamos.

**Odete** – Menos a gente. Isso é um absurdo!

**Malu** – Podemos fazer uma “videoconferência”. Vocês assistem pela internet.

**Odete** – Você não é nossa senhora, mas está cheia de graça, não é, Malu? Tudo isso porque vai para a Austrália semana que vem e a gente é que vai ficar aqui.

**Tulla** – Alguma coisa pendente para a viagem? O Afoxé está pronto?

**Malu** – Tudo organizado. Assim que conseguirmos a segunda etapa em Adelaide, no Festival Centre, conseguimos dar entrada nos vistos e em todo o processo de viagem. Passagem, hotel, tudo resolvido. A carga com figurino, instrumentos e acessórios chega no dia seguinte.

**Tulla** – Pelo menos você não vai ter que carregar um carro alegórico com a cachoeira de Oxum na cabeça.

**Malu** – Hahahahahaha, já pensou? Os projetores serão de lá mesmo? O centro cultural vai fornecer? Menos peso, menos custo. Parecia que estávamos prevendo.

**Tulla** – Mas, a gente acaba ficando escolado! Essa nossa prática é uma universidade!

**Malu** – E um doutorado! Hahahahaha.

**Odete** – Eu vou querer meu título também, ora essa.

**Tulla** – Justíssimo, Odete, justíssimo. Você aqui é pós-doutora.

**Malu** – Bem, meninas, vou precisar ir à Receita Federal para protocolar os documentos do embarque da carga.

**Tulla** – Boa sorte! Eu e Odete precisamos organizar a dinâmica da programação com a pintura e com o sarau. Eu vou confirmar a reunião com o patrocinador para a outra semana, já que a sala vai estar novíssima.

(*Malu sai.*)

**Odete** – Seguimos na nossa paixão. Juntas pelo mesmo sonho.

**Tulla** – Juntas e conectadas pelo mesmo sonho (*saem abraçadas*).  
(*Fim*)

## Informações complementares

### *Organizações de artes cênicas: conceitos e características*

Segundo Margot Berthold<sup>1</sup>, o teatro existe desde que o mundo é mundo. Da mesma forma, as organizações de artes cênicas datam desde os primórdios da Antiguidade. Voltemos à Grécia Antiga, que deu origem à tragédia na forma como conhecemos hoje. Havia, anualmente, uma festa em homenagem ao deus Dionísio. Essa festa reunia milhares de pessoas para várias atividades, entre elas um festival de teatro que pode ser considerado uma das primeiras organizações de artes cênicas de que se tem conhecimento. Havia o *Corus Didascalus*, que era o diretor geral da peça. A figura do produtor, aquele que organiza todas as questões operacionais, da logística e financeiras do espetáculo, era o *Arconte*, “que, na condição de mais alto oficial do Estado, decidia tanto as questões artísticas quanto as organizacionais” (Berthold, 2011, p. 113). Também havia o patrocinador, o *Corega*, que era um cidadão ateniense indicado pelo *Arconte* para financiar a peça de teatro. Não podemos nos esquecer de Shakespeare, que, além de ser um dos maiores dramaturgos do planeta, foi dono de uma importante organização de artes cênicas, o Globe Theatre<sup>2</sup>. O teatro, feito de artistas para artistas, erguido em 1599, foi um dos mais importantes teatros da Inglaterra no século XVI e se mantém como uma das organizações de artes cênicas mais influentes para todas as gerações.

Organizações de artes cênicas podem ser teatros, companhias ou grupos de teatros e festivais. São organizações que têm como finalidade a criação e distribuição de um produto de artes cênicas (teatro, dança, musical, orquestra). Podem ser organizações formais, com ou sem sede própria. Podem também ser organizações que existem para um determinado projeto. Da mesma forma, são variantes os organogramas dessas organizações. De um modo geral, há uma direção artística, que cuida da criação, uma gestão que cuida dos aspectos administrativos e operacionais, o elenco, técnicos de som, de luz, de palco, contrarregas e mais uma série de funções como bilheteria, marketing, comunicação, setor jurídico. Tudo depende do tamanho e do tipo da organização.

O ambiente das organizações artísticas é geralmente turbulento, instável, com um altíssimo grau de incerteza<sup>3</sup>. Tudo é incerto, desde o financiamento, passando pela arrecadação (afinal são produtos que nunca foram testados, colocados à venda). Por isso, é reconhecido que gestores de organizações artísticas devem combinar conhecimentos sensíveis e conhecimentos administrativos<sup>4</sup>. A gestão de uma organização artística é bastante complexa. Os gestores devem prestar contas a diversos setores como aos públicos, aos patrocinadores, ao Estado, à crítica, a um conselho, se houver, e a outros artistas (Radbourne & Fraser, 1996). Estão, geralmente, em lugar instável, e a cada momento uma nova situação administrativa pode surgir de acordo com a natureza criativa e subjetiva dos processos<sup>5,6</sup>.

A rotina de uma organização artística envolve muitas atividades e demanda do gestor muitos saberes durante os processos criativos. Cabe ressaltar que processos criativos envolvem não somente a criação de um espetáculo ou de um produto, mas, também, a manutenção de uma organização

<sup>1</sup> Berthold, M. (2011). *História mundial do teatro* (5th ed.). São Paulo, SP: Perspectiva.

<sup>2</sup> Brysson, B. (2008). *Shakespeare: O mundo é um palco*. (J. R. Siqueira, Trad.). São Paulo, SP: Companhia das Letras.

<sup>3</sup> Tonks, A. (2020). *The A to Z of arts management: Reflections on theory and reality* (2nd ed.). London, UK: Routledge.

<sup>4</sup> Radbourne, J. J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: A practical guide*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

<sup>5</sup> Chong, D. (2010). *Arts management*. London, UK: Routledge.

<sup>6</sup> Kaiser, M. M. (2008). *The art of the turnaround: Creating and maintaining healthy arts organizations*. London, UK: University Press of New England.

artística cuja missão gira em torno da criação e distribuição de produtos artísticos<sup>7</sup>. Ou seja, a rotina de uma organização artística é balizada pelos processos que levam aos produtos, mesmo aqueles que não são criados por ela. Das etapas dos processos criativos, aquelas mais enfatizadas são a pré-produção, produção e pós-produção (Avelar, 2010).

*Pré-produção.* É a primeira etapa, a fase da preparação. Uma ideia é apresentada e então começa a ser projetada, planejada, na etapa de pré-produção. Este é um momento de extrema importância. Durante a pré-produção elementos essenciais para a realização e continuidade de um projeto são avaliados, como direitos autorais, por exemplo. Se um encenador decidir realizar um espetáculo que não seja de sua autoria, ou um coreógrafo desejar utilizar uma trilha sonora composta por outra pessoa, é fundamental garantir o uso legal do texto ou da música. Conhecendo a ideia, é possível elaborar um plano: Quanto tempo se precisa para criar? Quais elementos são necessários? Quantas pessoas são necessárias? Onde será apresentado? Quanto vai custar para realizar? Qual é o público-alvo? Quais são as estratégias para divulgar e comercializar esse projeto? Essas e outras questões devem ser levantadas e respondidas durante o processo de pré-produção.

*Produção.* Esta é a etapa em que o projeto ganha forma e é executado. Os ensaios acontecem, são produzidos os cenários, figurinos, ocorre a criação de trilha sonora e efeitos especiais. Não é raro que, durante a produção, haja mudanças significativas do que fora planejado na pré-produção. Isso ocorre porque, numa organização balizada pela criação, o fluxo é subjetivo e estético, e pode demandar mudanças tempestivas. Um cenário que foi pensado não traz a perspectiva esperada e ajustes precisam ser feitos. Por exemplo, o tecido que se desejava para o figurino não se fabrica mais e outra solução precisa ser encontrada, ou bailarinos se machucam durante os ensaios ou às vésperas da estreia e precisam ser substituídos. O mesmo pode acontecer com as estratégias de comercialização. Por exemplo, esperava-se atingir um determinado público, mas percebeu-se que a ação utilizada não era satisfatória, logo há de se repensar ou ajustar a comunicação. Ou o contrário pode acontecer: elementos dos quais não se esperavam grandes impactos, acabam tomando uma proporção maior e merecem uma revisão para potencializar o produto. Apresentações e temporadas também estão na etapa de produção.

*Pós-produção.* Trata-se de uma etapa de extrema importância para a gestão de organizações artísticas. Contudo, ainda é negligenciada por muitos gestores que tendem a concentrar seus esforços na pré-produção e produção<sup>8</sup>. Durante a pós-produção, a equipe de gestão e de criação têm a oportunidade de refletir sobre o que foi feito. Pensam nos erros, acertos e potencialidades para o próximo projeto. Então, as experiências se tornam conhecimento consolidado. É na pós-produção que se avalia o projeto, o retorno de públicos, impactos com a imprensa, com parceiros e apoiadores. É quando se prestam contas dos recursos utilizados, quando materiais são avaliados para reforma, acervo ou reutilização.

### *Organizações de artes cênicas na Bahia*

De acordo com o *site* oficial da Fundação Cultural do Estado da Bahia<sup>9</sup>, há, no estado, 45 teatros. Não há informações sobre outras organizações artísticas, tais quais coletivos, grupos ou cooperativas de artes cênicas. Contudo, as artes cênicas no Estado da Bahia constituem uma atividade viva e pulsante. De acordo com o programa do Prêmio Braskem de Teatro<sup>10</sup>, em 2017, houve 46 estreias de novos espetáculos no Estado da Bahia.

<sup>7</sup> Araújo, B. C. de, Davel, E., & Rentschler, R. (2020). Aesthetic consumption & in managing art-driven organizations: An autoethnographic inquiry. *Organizational Aesthetics*, 9(3), 63-84.

<sup>8</sup> Avelar, R. (2010). *O avesso da cena: Notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte, MG: Duo Editorial.

<sup>9</sup> <http://agendacultural.ba.gov.br/enderecos/?categoria=3>

<sup>10</sup> O Prêmio Braskem de Teatro é uma realização da Caderno 2 Produções e patrocinada pela Braskem e Governo do Estado, por meio do Fazcultura, Secretaria de Cultura e Secretaria da Fazenda.

As organizações de artes cênicas da Bahia ganham notoriedade a partir do final da década de 1980, mais especificamente em 1989, com a estreia do espetáculo cômico "A bofetada", da Cia. Baiana de Patifaria, que abre as portas para o avanço técnico e profissional na gestão de artes cênicas na Bahia. Ainda não havia, no início dos anos 1990, políticas públicas claras de estímulo, preservação e difusão a produções artísticas. Ainda assim, isso não impediu o avanço do setor com produções bem-sucedidas que logo chamaram a atenção de empresários e políticos<sup>11</sup>.

Em meados da década de 1990, começam a surgir leis de incentivo fiscal que alavancam a produção artística do estado<sup>12</sup>. A partir de 2007, as políticas públicas avançam no estado e organizações artísticas na Bahia passam a contar com apoio financeiro da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, seja por meio de editais para eventos ou editais para ações continuadas de organizações artísticas.

A Bahia tem sido berço de artistas cênicos reconhecidos nacionalmente e internacionalmente. Organizações de artes cênicas como Teatro Vila Velha, Bando de Teatro Olodum, Theatro XVIII, Sitorne, Cia. de Teatro da UFBA, Núcleo de Teatro do Teatro Castro Alves, entre outras, deixam e deixaram seu legado por meio de espetáculos memoráveis. Contudo, as organizações de artes cênicas da Bahia ainda enfrentam enormes dificuldades e carecem de estímulos tanto de políticas públicas quanto de estratégias de gestão para garantir sua manutenção e continuidade.

#### *Organizações de artes cênicas na Austrália*

A partir da década de 1990, as organizações artísticas na Austrália ganham força. Em 1994, o primeiro-ministro Paul Keating lançou o programa *Creative Nation*. Aquela foi a primeira vez que um governo federal australiano desenvolveu formalmente uma política cultural. O valor inicial destinado ao projeto, entre os anos de 1994 e 1995, foi de 250 milhões de dólares australianos em financiamento para organizações artísticas e culturais. Desde então, as políticas públicas da Austrália têm concebido as artes e a cultura como elemento fundamental para o desenvolvimento econômico.

A entidade que se ocupa de gerenciar os recursos financeiros é o Australian Council for the Arts (ACA), órgão consultivo e financiador do governo australiano para as artes. O ACA possui autonomia para tomada de decisões a distância dos processos políticos. As seleções de verbas são feitas por artistas e representantes da comunidade que são os pares daqueles sendo avaliados. De acordo com o Relatório Anual de Atividades do ACA de 1995-1996<sup>13</sup>, os patrocínios são oferecidos a artistas e organizações artísticas cujas propostas, em competição com as de outros candidatos e dentro das restrições orçamentárias previstas, demonstrarem o mais alto grau de mérito artístico e inovação. Atualmente, o ACA apoia 30 organizações de artes cênicas na Austrália<sup>14</sup>.

As organizações artísticas australianas são, em sua grande maioria, organizações sem fins lucrativos. Sua gestão é composta por um diretor executivo (CEO) que responde a um conselho

<sup>11</sup> Araújo, B. C. de. (2018). *O filho do bardo: Um estudo de caso do Shakespeare's Globe Theatre*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Recuperado de <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/27045>.

<sup>12</sup> [https://www.facom.ufba.br/com112\\_2000\\_1/teatro\\_baiano/historico.htm](https://www.facom.ufba.br/com112_2000_1/teatro_baiano/historico.htm)

<sup>13</sup> Australian Council for the Arts Annual Review referente ao ano contábil entre 1995-1996.

<sup>14</sup> Adelaide Symphony Orchestra, The Australian Ballet, Australian Brandenburg Orchestra, Australian Chamber Orchestra, Bangarra Dance Theatre, Bell Shakespeare Company, Black Swan State Theatre Company, Circa Contemporary Circus, Circus Oz, Company B, Malthouse Theatre, Melbourne Symphony Orchestra, Melbourne Theatre Company, Musica Viva Australia, Orchestra Victoria, Opera Australia, Opera Queensland, Queensland Ballet, Queensland Symphony Orchestra, Queensland Theatre Company, State Opera of SA, State Theatre Company of SA, Sydney Dance Company, Sydney Symphony Orchestra, Sydney Theatre Company, Tasmanian Symphony Orchestra, Victorian Opera, West Australian Ballet Company, West Australian Opera, West Australian Symphony Orchestra. Fonte: <https://www.australiacouncil.gov.au/programs-and-resources/list-of-the-major-performing-arts-companies/>

administrativo e financeiro. As organizações são controladas pelo governo australiano e devem apresentar anualmente relatório de atividades, incluindo receitas, despesas e detalhes sobre públicos, apresentações e impactos. É possível sabermos, a partir desses relatórios, que, além do financiamento público, as organizações artísticas australianas recebem recursos via doações individuais ou corporativas. Dos 16,2 milhões de dólares australianos gerados de receita em 2019 pela Orquestra Sinfônica de Adelaide, 58% vieram por meio do ACA, 20%, da venda de ingressos e 10%, por meio de doações e patrocínios individuais e corporativos<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> <https://www.aso.com.au/app/uploads/aso19-annual-report-web-2.pdf>