



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO DA UFBA
GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA**

NATHALIA OLIVEIRA LEAL

**GESTÃO CULTURAL:
CATEGORIAS DE GESTÃO DOS TEATROS DE SALVADOR**

Salvador
2007

NATHALIA OLIVEIRA LEAL

**GESTÃO CULTURAL:
CATEGORIAS DE GESTÃO DOS TEATROS DE SALVADOR**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Comunicação Social – Produção em Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação, Universidade federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Com. Social – Produção em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Umbelino Brasil
Co-Orientador: Ms. Prof. Leonardo Costa

Salvador
2007

RESUMO

Este trabalho se constitui num estudo de casos sobre a gestão dos teatros de Salvador. Tem como objetivo principal estabelecer categorias de gestão desses equipamentos e analisar, com um aprofundamento maior, dois estudos de casos, o primeiro de teatro privado, ACBEU, e o segundo de um teatro público, Xisto Bahia. Dividido em três capítulos, parte inicialmente da delimitação de um sistema cultural, abrangendo seus agentes, níveis estratégicos e composição, tratando dos níveis gerenciais que compõem um sistema de gestão, e em seguida faz uma breve abordagem do conceito de gestão cultural. Por último, analisa as categorias e estudos de casos realizados, trazendo suas considerações finais.

Palavras-chaves: cultura, gestão, teatros.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. SISTEMA CULTURAL	08
2.1. Sistemas Gerenciais das Organizações	11
2.1.1 As organizações e suas estruturas internas	13
2.2. Gestão Cultural: Conceitos	17
2.3. Categorias de Gestão dos Teatros de Salvador	20
3. ESTUDO DE CASO	27
3.1. Teatro ACBEU	37
3.1.1. Histórico	27
3.1.2. Descrição	28
3.1.3. Administração do Teatro	28
3.2 Espaço Xisto Bahia	34
3.2.1 Histórico	34
3.2.2 Descrição	34
3.2.3 Administração do Teatro	35
4. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	53

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 80, observamos uma nova configuração mundial no que tange à economia, política, comunicação, ou seja, mudanças que se estabeleceram pautadas nos princípios de globalização, redução de fronteiras e na ampliação de redes e fluxos de intercâmbios.

Nessa perspectiva, as discussões sobre o campo da cultura, sua organização, dinâmica, as formas de atuação profissional, o alcance do consumo de bens culturais, a transversalidade, caráter multidisciplinar do campo, se consolidam. Os modos de produção modificam-se e tornam-se mais complexos e específicos, não se trata mais de uma relação direta entre artista e público, existe um campo de intercessão entre essas esferas. Mediação esta que “exige uma intervenção ativa sobre o conjunto das ações, dos projetos, das instituições e da vida cultural que se produz” (BAYARDO, 2006, 8p.).

Nesse contexto o tema da gestão cultural tem tido destaque, principalmente pela busca do reconhecimento social dos profissionais e pela necessidade de formação específica para a área, em termos de graduação e especialização. Além da busca pela reflexão e produção acadêmica sobre o campo de atuação do gestor cultural.

Assim, o presente trabalho procura abordar o assunto sob a perspectiva da gestão de teatros na cidade de Salvador, traçando modelos de administração dessas instituições culturais, sugerindo categorias de gestão, a partir do panorama atual e local desses equipamentos.

Esta pesquisa teve como ponto de partida a constatação de pouca produção acadêmica nesse campo específico e da participação no grupo de pesquisa “*Equipamentos Culturais: públicos, hábitos e mercados*”, iniciado em 2006 com o projeto de mapeamento dos teatros de Salvador.

A proposta era mapear, descrever e analisar os teatros, sob o ponto de vista de suas estruturas, públicos e gestão.¹ O mapeamento possibilitou identificar algumas considerações sobre localização, valor de pauta, capacidade, natureza, programação e tipo de ingresso. As

¹ O referido projeto foi desenvolvido sob orientação da Professora Gisele Nussbaumer, professora da Faculdade de Comunicação da Ufba, do Curso de Comunicação Social habilitação em Produção em Comunicação e Cultura. O projeto não foi finalizado, mas o material pesquisado está disponível no CULT/Ufba.

pesquisas foram realizadas com o apoio dos alunos da disciplina “Oficina de Análise de Públicos e Mercados Culturais”.

A partir desse mapeamento foi criado um banco de dados com informações específicas sobre os teatros de Salvador, este se constituiu na principal fonte desta pesquisa, que tem como objetivo identificar categorias de gestão dos teatros da cidade, evidenciando, através do estudo de caso, as diferenças entre os modelos definidos.

Além da participação no grupo de pesquisa, uma terceira motivação para realização deste estudo foi a inquietação em aproximar a experiência na graduação em administração e a de produção em comunicação e cultura, como os dois campos permitem essas interfaces, foi oportuno aliar conceitos de gestão, provenientes do campo administrativo, ao campo da cultura, mesmo porque este último não dispõe de muita produção nesse segmento.

Estabelecemos então a idéia de modelos de gestão partindo do pressuposto de que:

“os modelos de gestão são um conjunto de modelos e práticas, que orientados por uma filosofia central, permitem que uma organização operacionalize suas atividades no seu âmbito interno e externo”[...] Modelos é uma abstração da realidade”. São simplificações da realidade que, pela sua simplicidade, servem de ajuda para compreender a realidade em estudo[...] Tais simplificações permitem identificar princípios, explicações, técnicas e práticas no que elas têm de tangível e intangível(PINTO, 2007).

Portanto, traçamos os modelos de gestão dos teatros identificando características semelhantes entre eles e os reunidos em grupos. Pontos específicos de cada equipamentos não foram levados em consideração, pois, entendemos que cada equipamento possui suas especificidades e detalhes que são inerentes ao seu modo de funcionamento e às pessoas que estão desenvolvendo sua gestão.

As características específicas e mais detalhadas foram abordadas nos estudos de casos do Teatro ACBEU e do Espaço Xisto Bahia, no intuito de aprofundar elementos das duas grandes categorias estabelecidas, de equipamentos públicos e privados.

O Teatro ACBEU é um equipamento privado que possui uma certa representatividade na cidade, não só pelo seu tempo de existência(19 anos), mas também pelos espetáculos que abriga e pelo volume de pessoas que o frequenta. Em 2006, por exemplo, teve um público total de 57.976 pessoas. Além disso, é um teatro que se caracteriza pelo aluguel de pautas, não desenvolvendo nenhum projeto próprio.

O Teatro Xisto Bahia é um equipamento público, pertencente à Fundação cultural do Estado da Bahia (FUNCEB). Caracteriza-se por desenvolver políticas públicas de cultura, promovendo fomento à produção artística baiana, através de editais e cessão de pautas. Já foi palco de grandes espetáculos, como a “*Hora da Estrela*” e “*Cuida Bem de Mim*”. Em 2007, atingiu um público de 14.156 pessoas, para 281 espetáculos².

Por esses pontos, a amostra escolhida oferece elementos para uma análise significativa entre equipamentos públicos e privados, estes teatros se tornaram objeto de estudo do trabalho proposto.

A pesquisa é de caráter exploratório e utilizou como instrumento de coleta de dado um questionário com perguntas abertas, aplicados através de entrevistas com os gestores dos dois teatros, além de reportagens, agendas culturais, sites, relatórios das instituições pesquisadas, banco de dados do mapeamento dos teatros de Salvador, e informações coletadas no ambiente de trabalho do pesquisador.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro é a introdução, em que está exposta a ideia da monografia e o objeto do estudo. O segundo capítulo identifica o referencial teórico utilizado, está subdividido em três tópicos: iniciamos com uma breve conceituação do que é um sistema cultural, a forma como ele se estrutura e o lugar da gestão de cultura no campo. Em seguida, passamos para uma abordagem administrativa, utilizando seus conceitos para fundamentar a composição de um sistema de gestão, o intuito é aplicar tais formulações no campo da cultura. O último sub-item versa sobre a gestão cultural, alguns conceitos e campos de atuação, e em seguida passamos para a parte em que iniciamos o estudo exploratório das categorias de gestão dos teatros de Salvador, através da descrição, citação de exemplos e por fim um quadro resumindo as principais características abordadas.

O terceiro capítulo corresponde aos estudos de caso, o primeiro referente ao Teatro ACBEU e o segundo sobre o Espaço Xisto Bahia, estes especificam os modelos de gestão estabelecido nestes equipamentos, como forma de validar na prática as categorias apresentadas no capítulo anterior. O quarto e último capítulo diz respeito as considerações finais, corresponde a uma análise final do estudo exploratório e a retomada de pontos significativos do trabalho.

² Informação retirada do relatório anual de 2007 do Espaço Xisto Bahia

2. SISTEMA CULTURAL

Ao tratar do tema da gestão de cultura é necessário antes entender um pouco o que seria um sistema cultural e a forma como ele se constitui. Nesse sentido utilizaremos, rapidamente, a idéia de sistema cultural, e o seu sentido é o mesmo da noção de campo, enquanto um “universo no qual estão inseridos agentes e as instituições que produzem, difundem a arte, a literatura ou a ciência” (BOURDIEU, 2003, p.20). Campos estes que desenvolvem formas de legitimação, através da criação de regras internas próprias.

O modo como se configura o sistema da cultura é resultado de uma certa autonomia deste campo em relação a outros, a medida que se constitui e constrói barreiras, o campo da cultura compõe suas próprias regras, instituições e profissionais.

Segundo Linda Rubim (2005), apropriando-se do pensamento de Antonio Gramsci, um sistema cultural prescinde de três intelectuais: os que criam, ou seja, os artistas e cientistas, os que transmitem e difundem tal produção, personificados na figura dos profissionais de comunicação e educadores; e o terceiro que são os organizadores da cultura, em que se destacam os gestores, produtores, mediadores. Sem esses três atores não haveria como conceber um sistema cultural.

Nesse sentido, portanto, o esfera da cultura comporta três momentos, o da criação, da difusão e da organização. Esta cadeia não funcionaria sem um dos tipos de intelectuais, existindo assim uma interrelação entre os agentes e processos desse sistema.

Ao fazer tal análise num contexto atual e complexo, Albino Rubim (2005) sugere uma série de especificações e divisões no desenvolvimento de ações no campo. Então, o sistema cultural teria a seguinte configuração: 1. Criação, invenção e inovação ; 2. Divulgação, transmissão e difusão; 3. Troca, intercâmbio e cooperação; 4. Preservação e conservação; 5. Análise, crítica, estudo, investigação, pesquisa e reflexão; 6. Consumo e 7. Organização.

Diante de um conjunto com essa complexidade, esses movimentos precisam estar articulados para a efetiva existência do campo. Estas práticas possuem um alto grau de especialização e conseqüentemente uma maior distinção entre si. Anteriormente, tais atividades apresentavam-se misturadas num conjunto indiferenciado, numa atividade simultânea e sem possibilidade de especificação.

A medida que se torna complexo e autônomo, cada momento citado tende a ser desempenhado por instituições e atores sociais cada vez mais especializados e segmentados,

ou seja, a criação cabe ao artista, a divulgação aos comunicadores e transmissores, a preservação e conservação cabem aos museus e instituições públicas de conservação de patrimônio. O consumo nesse sentido, seria a categoria menos profissionalizada, mesmo porque está aberta a todos os cidadãos, a todas as pessoas. A atuação em todos esses segmentos exige de certa forma algum grau de envolvimento profissional com o campo da cultura, em níveis diferenciados obviamente.

Tentando estabelecer um recorte no que denominamos de sistema cultural, o trabalho proposto se debruça sobre a esfera da organização da cultura, seus modos de gestão e seus agentes. Dessa forma, Teixeira Coelho, assim como Albino Rubim, também considera a organização da cultura como parte integrante de um sistema mais abrangente e complexo, mas não enfatiza a especialização da área como Albino Rubim. Ele conceitua da seguinte forma:

Complexo de relações formais e informais que regem o sistema de produção cultural. Envolve instituições culturais, formações culturais, movimentos ou escolas, criadores individualmente considerados, receptores da cultura, normas jurídicas, organismos econômicos, instituições de ensino e pesquisa, corpos doutrinários, etc. (COELHO, 1997, p. 283)

De uma forma mais segmentada e específica, Albino Rubim (2005) ainda subdivide a organização do campo da cultura em três níveis:

1. O patamar mais sistemático, estratégico e de alcance macro-social das políticas culturais, ou seja, dos formuladores e dirigentes.
2. Um patamar mais amplo e processual, dos gestores, instalados em instituições e ou projetos culturais.
3. O patamar dos produtores, restritos a um nível micro, dos eventos e projetos de caráter mais eventual e pontual.

Portanto, podemos concluir que a cultura enquanto sistema é constituído por dimensões e possui um aspecto sistêmico, enquanto conjunto de processos de produção, circulação, articulação e, principalmente, da organização. Assim, cabe pensar como se dá os modos de organização em um sistema cultural, quais os elementos que compõem a gestão de equipamentos culturais, quais os processos, enfim quais as estruturas de gerenciamento das instituições do campo da cultura?

Como pensar em modelos de gestão em uma esfera que está se construindo, que ainda não possui parâmetros concretos nesse quesito? Partindo de observações empíricas, de

participação em mini-cursos, palestras e encontros, nota-se que existe uma certa urgência por ferramentas e conceitos de gestão e administração pelos profissionais do campo e, principalmente, por profissionais que atuam em espaços culturais.

Os gestores buscam ferramentas de planejamento, administração financeira, gestão de pessoas, etc, como forma de aplicar em suas atividades profissionais, principalmente, aqueles que estão em instituições como teatros, galerias, casas de espetáculos, etc.

2.1 Sistemas Gerenciais das Organizações

Com o intuito de fundamentar a questão das categorias de gestão e buscando de certa forma estabelecer um parâmetro para os modelos de gestão, utilizaremos alguns pontos do campo da administração, especificamente as abordagens da teoria sistêmica e da contingencial. Além do modelo de sistema geral de gestão como forma de fundamentar os pontos analisados nos estudos de caso, afinal não identificamos material no campo da cultura que estabeleça modelos próprios de gerir instituições culturais.

Até o advento da teoria sistêmica, a administração das organizações passou por ampliação de enfoque, passando da teoria clássica, a humanística, neoclássica, estruturalista e a behaviorista, que caracterizavam-se pelo reducionismo, pensamento analítico e mecanicismo, idéias vigentes no período na maioria das ações humanas.

De acordo com Chiavenato (2000), a Teoria sistêmica possibilitou conceituar os fenômenos sociais dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, em sua maioria, de naturezas completamente diferentes. Tal abordagem contribuiu para uma visão multidisciplinar da sociedade e de suas instituições.

Segundo esta teoria, a sociedade opera por sistemas que relacionam-se entre si, influenciando uns aos outros. Nesse sentido, estas estruturas funcionam como “um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado”. (CHIAVENATO, 2000, p. 545).

Ao aplicar a teoria sistêmica aos princípios administrativos permitiu-se um novo olhar sobre as instituições, principalmente sobre seu modo de funcionamento e interação com os ambientes. Antes visto como um sistema fechado, as organizações passam a ser consideradas organismos abertos, imersos em um supra sistema social, adquirindo então o seguinte conceito:

Um conjunto de partes em constante interação e interdependência constituindo um todo organizado, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente (CHIAVENATO, 2000, p. 545).

Não só sofrendo influências, mas também intervindo no ambiente externo buscando atender suas demandas através de serviços e produtos oferecidos. Entendendo as organizações como sistemas abertos, destacamos algumas características que refletem a nova configuração adquirida a partir da teoria sistêmica.

A primeira é o comportamento probabilístico das organizações, ou seja, a partir do momento em que variáveis externas interferem nos sistemas, e que estas são incontroláveis e de certa forma imprevisíveis, o ambiente torna-se instável, exigindo das organizações a flexibilidade em seu comportamento e ações.

A segunda característica é a interdependência das partes. Admitindo-se a instituição como uma estrutura formada por subsistemas interrelacionados e que suas ações estão dispostas em cadeias, podemos constatar que a interferência em uma parte integrante do sistema provoca efeitos sobre outras partes e conseqüentemente no todo organizado.

A terceira característica seria a capacidade de auto organizar-se diante de possíveis perturbações externas, é o que denomina-se homeostasia. É a possibilidade de manter seu sistema interno e estruturas em equilíbrio, de forma que o objetivo geral da instituição seja atingido.

Em suma, a teoria sistêmica possibilitou uma visão mais abrangente e completa das organizações, saindo de uma abordagem focada apenas nas estruturas internas.

Uma segunda teoria que surge como forma de reafirmar esta nova abordagem, reforçando a idéia dos ambientes externos, suas implicações na dinâmica das organizações e a inexistência de um modelo único de administração, foi à teoria contingencial. Chiavenato (2000) destaca que esta teoria estabelece que:

[...] não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado (CHIAVENATO, 2000, p. 579).

Existiria portanto, uma relação funcional entre o ambiente geral, denominado de variável independente que são incontroláveis, e as técnicas administrativas, chamadas de variáveis dependentes. As práticas administrativas ajustam-se às variações do ambiente geral.

A teoria contingencial admite que o ambiente geral é composto por um conjunto de condições comuns a todas as organizações, podendo influenciar mais ou menos em suas estruturas internas. Dessa forma, as condições seriam as seguintes:

1. **Tecnológicas** - são as transformações relacionadas aos avanços tecnológicos, as inovações técnicas, equipamentos e sistemas.
2. **Legais** – correspondem a legislação. As leis que interferem na dinâmica da organização, como forma de normatizar suas ações. São de caráter comercial, trabalhista, fiscal, etc.
3. **Políticas** – diz respeito as decisões de ordem política nos três níveis, federal, estadual e municipal, que podem interferir no ambiente interno.
4. **Econômicas** – correspondem a conjuntura econômica local e atual.
5. **Demográficas** – características da população local que determinam o tipo de mercado em que a organização irá atuar, principalmente em termos de números.
6. **Ecológicas** - é o que denominam de ecologia social caracterizada pelos aspectos do clima, poluição, transportes, comunicações, etc.
7. **Culturais** – diz respeito a cultura local que define os hábitos e valores da população. As organizações sofrem influência dessa condição através de seus colaboradores e clientes.

Em suma, estas condições compõem o ambiente geral com o qual a organização dialoga. Estes ambientes podem ser considerados homogêneos, quando possuem uma certa estabilidade, com mudanças previsíveis e pouca concorrência, ou heterogêneos, quando possuem alta complexidade, grande instabilidade e mudanças rápidas e imprevisíveis.

2.1.1 As organizações e suas estruturas internas

Já foi dito que o ambiente externo (geral) exerce forte influência nas estruturas internas da organização. Mesmo afirmando que não há uma forma universal de gerenciar uma instituição, podemos identificar, independente da sua natureza ou porte, níveis de tomada de decisão:

1. **Nível estratégico:** patamar das decisões estratégicas, nível mais abrangente (macro) e geral, em que são estabelecidos os objetivos da organização. Lida

com as incertezas do ambiente externo, trabalhando como um canal de interlocução entre a organização e o macro ambiente.

2. **Nível Tático ou gerencial:** também chamado de intermediário, está entre o estratégico e o operacional. Tem como função principal adaptar as decisões macros do nível estratégico com as operações lógicas e pré-definidas do operacional. Transita entre as tensões dos outros patamares, segundo Chiavenato (2000, p. 614), este nível “amortece e limita os impactos e solavancos da incerteza trazida do ambiente externo pelo nível institucional, absorvendo-os e digerindo-os para trazer ao nível operacional os programas e procedimentos de trabalho (...)”.
3. **Nível operacional:** também denominado de técnico. De caráter micro, está ligado ao desenvolvimento das tarefas cotidianas. É responsável pelo plano de execução e realização das operações e atividades básicas da organização. Responde aos objetivos e programas traçados pelo nível estratégico e gerencial.

Entendendo a organização como um conjunto de sistemas interligados e interdependentes orientados para um objetivo comum (CHIAVENATO, 2000), os níveis apresentados funcionam também a partir de uma estrutura cujo objetivo é realizar as decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Assim, utilizando o modelo de sistema de gestão proposto por Nélcio Arantes (1994), um sistema de gestão seria formado por subsistemas, que são fundamentais para sustentação das organizações e conseqüentemente para o cumprimento de sua finalidade na sociedade.

Esses subsistemas identificados são: o institucional, o gerencial, operacional, o da organização, da comunicação, da informação e o humano-comportamental.

O subsistema institucional consiste nos instrumentos de definição da missão, dos propósitos e dos princípios da organização, tanto para seu público interno quanto para o externo. Estes elementos compõem o que denomina-se de Filosofia da organização, caracterizando o que a empresa pretende desempenhar na sociedade, traduz as expectativas dos empreendedores e orientam a conduta das organizações.

A missão corresponde aos motivos da existência da organização, a razão pela qual ela é mantida e desenvolve suas atividades. Define como a organização vê sua finalidade e sua contribuição para a sociedade.

Os propósitos definem a utilidade da organização na sociedade, qual o papel dela, quais os serviços que oferece, ou seja, o seu campo de atuação no segmento escolhido.

Os princípios são os modos de “pensar” da organização, são os valores que irão influenciar ou definir a relação da instituição com seus diversos públicos, significa o seu código de conduta. Para que faça sentido, a filosofia deve ser reconhecida e praticada pela instituição, caso contrário, o subsistema institucional perde sua função nessa estrutura.

O segundo subsistema é o gerencial, este possui instrumentos que fortalecem a estruturação da organização, ou seja, oferece ferramentas que indicam o modo de fazer e avaliar as atividades, operacionalizando as definições estabelecidas na filosofia. Antes de definir as operações, esta subestrutura delimita os parâmetros de resultados que seriam os aspectos significativos para a organização definidos para o planejamento das atividades e avaliação dos resultados.

Arantes (1994) destaca nesse subsistema, que o processo gerencial é composto por três elementos: planejamento, direção e controle. Estas fases são conceituadas da seguinte forma:

O planejamento define previamente o que e por que fazer, como, quem, quanto, quando e onde fazer. Estabelece uma programação das ações, definindo tempo, custos e pessoal.

A direção é o direcionamento das atividades planejadas, responde pela implementação dos planos e pelo acompanhamento de sua execução. Designa os responsáveis pela execução, coordenação e orientação das atividades.

O controle corresponde às ferramentas de avaliação e acompanhamento das atividades, ou seja, avalia se os resultados previstos estão coerentes com os que estão sendo obtidos nas operações e identifica os meios necessários para corrigir os possíveis erros. Estes instrumentos auxiliam nas atividades em todos os níveis gerenciais e são aplicados na seqüência, de maneira cíclica e permanentemente.

O subsistema operacional define quais são as ações necessárias para a organização realizar sua finalidade, assegura a execução das ações da maneira mais eficiente possível. Este subsistema envolve os procedimentos, métodos e as normas de execução, os níveis de automação, os equipamentos, a disposição física e os materiais utilizados.

Os procedimentos são conjuntos de atividades; os métodos definem como cada atividade será realizada; as normas são regras internas e externas que devem ser atendidas; os equipamentos são todos os instrumentos utilizados no desenvolvimento das tarefas; os materiais são os insumos; disposição física é o local onde as operações serão executadas; a automação define o nível de intervenção humana no desenvolvimento das ações.

O subsistema da organização tem como principal função dividir as tarefas, ou seja, através de seus instrumentos é permitido especificar as funções (papéis e responsabilidades), os agrupamentos dessas atribuições em unidades (setores e departamentos), a fixação de autoridade (hierarquia) e por fim, as pessoas que irão desempenhar tais atividades. O nível de divisão e segmentação, níveis funcionais e setores irá depender do tamanho da organização, o critério para esta definição é a escolha da maneira que se adapta melhor a sua realidade e finalidade.

O subsistema de comunicação define o modo de interação com o público interno e externo. São os processos e meios que a organização utiliza para dialogar com a sociedade, com os fornecedores, parceiros, clientes e com seus colaboradores, principalmente para mostrar sua política interna. É de extrema importância, pois, assegura as relações internas e externas à organização, também integrando os outros subsistemas.

Subsistema de Informação define quais as informações necessárias para realizar as ações. Organiza as informações que darão suporte ao gerenciamento de processos.

O Subsistema humano-comportamental diz respeito ao corpo funcional da organização, as pessoas que colocarão em prática os processos definidos pelos subsistemas técnicos (institucional, gerencial, operacional, organizacional, da comunicação e de informação). Considera os aspectos técnicos e comportamentais e tem como objetivo auxiliar a gestão na mobilização das pessoas e na busca da adequação de seu comportamento individual e coletivo nas atividades do grupo. É formado por três elementos:

1. **Elementos de motivação:** são instrumentos voltadas a satisfação das necessidades pessoais da pessoa.
2. **Elementos de ativação:** são os instrumentos que delegam autoridade às pessoas, também inclui realização de cursos, programas e capacitação.
3. **Elementos de integração:** são os instrumentos voltados à integração da equipe, a obtenção do esforço coletivo. Tem como objetivo promover o conhecimento e adesão das pessoas à filosofia da organização.

Estes sistemas são aplicados nos planos macros e micros, ou seja, cada departamento, por exemplo, pode estabelecer um subsistema além da estrutura geral de organização como um todo. São utilizadas de acordo com o perfil das organizações, não são definições estanques que não podem ser modificadas ou adaptadas.

Na prática, a identificação desses subsistemas não se dá do modo sistemático como foram apresentados. Estes elementos estão imersos num emaranhado de atividades. É possível que estas divisões estejam mais claras em algumas organizações do que em outras, ou que alguns desses itens não sejam adequados para um determinado grupo. Em suma, tomamos estes modelos como parâmetros teóricos para o desenvolvimento deste trabalho e caracterização das estruturas dos equipamentos do estudo de caso.

2.2 Gestão Cultural: Conceitos

Neste tópico será feita uma breve abordagem do conceito de gestão cultural, de que forma ele foi proposto e quais os campos de atuação do profissional desta área.

O conceito de gestão cultural surge de uma tensão entre dois termos de campos distintos, o primeiro “gestão”, ligado a categorias do tangível, do programável, objetivo e previsível. O segundo é o termo “cultura”, este que compreende diversas linhas de pensamentos e faz referência a campos da subjetividade, do abstrato e intangível.

Segundo Bayardo (2006), estes termos são distintos e contraditórios, e sua junção permitiu uma “desmistificação, melhor apresentação e aceitação pela sociedade”, da arte e da cultura, ou seja, o termo gestão conferiu a estes elementos uma tangibilidade maior, possibilitando sua aproximação com a dinâmica social.

Este conceito não foi incorporado apenas pelo campo artístico e da cultura, mas também por novos setores da vida social, como o turismo, meio ambiente, qualidade de vida, transformado-se no que chamamos de gestão do turismo, gestão ambiental, gestão social, gestão da qualidade de vida, gestão da informação, etc (MARTINELLI, 2003).

Martinelli (2003), afirma que a incorporação do termo gestão cultural confere ao campo um caráter mais profissional, distanciando-se um pouco da característica filantrópica e enraizada em ideologias que o campo social e cultural tinham, tal conceito envolve capacidades genéricas de atuação, como afirma:

O conceito de gestor é um conceito de profissionalização que se pode caracterizar pelas seguintes capacidades genéricas: capacidade de

estabelecer uma estratégia e política de uma organização; capacidade de definir os objetivos e finalidades a desenvolver; capacidade de projeto, visão; capacidade de combinar os recursos disponíveis: humanos, econômicos, materiais e etc, capacidade de aproveitar as oportunidades de seu entorno, capacidade de desenvolver um conjunto de técnicas[...] Estas capacidades se diferenciam consideravelmente dos antecedentes do trabalho voluntário no setor cultural e se aproximam a um compromisso e responsabilidade profissional (MARTINELLI, 2003)³.

Não existe uma superposição de conceitos, mas uma correlação de características e modos de funcionamentos entre os dois termos, que de certa forma contribuíram para o surgimento ou formatação de uma nova categoria de profissional e de atuação no campo.

Ao tentar fazer um levantamento histórico do tema, identificamos que, segundo Samper, Trujillo e Tabares (1998), as noções de gestão cultural tomaram corpo na Ibero América em 1980, tanto nas instâncias governamentais quanto nas instituições do terceiro setor, e associa a o surgimento do termo “gestão cultural” a quatro transformações contemporâneas, são elas:

- 1- Extensão da cultura por motivos filosóficos, sociais, políticos e jurídicos.
- 2- As crises das noções de política e desenvolvimento a partir de 1970.
- 3- A necessidade de políticas culturais que realizem uma gestão além da cultura artística, da cultura tradicional e da cultura patrimonial.
- 4- A aceção e importância de repensar rigorosamente as interrelações entre economia e cultura. (SAMPER, 1998)⁴

No Brasil, podemos afirmar que o campo da gestão começa se delinear também por volta de 1980, quando das transformações políticas, econômicas e principalmente na instância governamental, ou seja, a partir da criação de leis de incentivo e da estruturação de um mercado cultural sólido, como afirma Maria Helena Cunha (2002):

³ Tradução nossa: “ El Concepto de gestor es un concepto de profesionalidad que se puede caracterizar por los siguientes capacidades genéricas: capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización; capacidad de definir unos objetivos y finalidades e desarrollar; capacidad de proyecto; capacidad de visión; capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc; capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno ; capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas[...] Estas capacidades se diferencian considerablemente de los antecedentes del trabajo voluntario en el sector cultural y se aproximan a un compromiso y responsabilidad profesional.

⁴ Tradução nossa: La extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos e jurídicos ; La crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta; La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional e el patrimonio; La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre economía y cultura.

Constatamos que tais transformações referentes à institucionalização da cultura são complexas e consequência, em grande parte, do processo de globalização visto anteriormente, que refletiram diretamente na reestruturação do cenário cultural brasileiro, bem como na relação estabelecida entre ações culturais diante dos aspectos sociais, políticos e econômicos. Portanto, a criação das instituições públicas e a da leis culturais são, ao mesmo tempo, consideradas duas variáveis do contexto nacional que se tornaram elementos fundamentais para a compreensão dos processos de mudanças no campo da cultura nos últimos vinte anos: provocaram rupturas de paradigmas, complexificaram as relações no mercado de trabalho e contribuíram para a configuração da gestão cultural no Brasil. (CUNHA, 2002, p 63)

A partir daí, identificamos que a gestão cultural parte de uma interface entre o campo econômico e o campo da cultura, e que a participação do governo é fundamental para criação de mecanismos de desenvolvimento da produção cultural e na estruturação de um mercado não só de trocas simbólicas, mas também de movimentação de recursos e existência de novos agentes.

Nessa perspectiva, o campo da gestão cultural e a formação dos sujeitos dessa prática adquirem espaço nas discussões da área, principalmente pela demanda de profissionais capazes de trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas amplas, na instalação e estruturação de instituições culturais. Como afirma o professor Rubens Bayardo:

Entendemos a gestão cultural como uma mediação entre os atores, as disciplinas e especialidades envolvidas nas distintas fases dos processos produtivos culturais. Esta mediação tem possibilitado a produção, comercialização e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando os criadores, promotores, as instituições e os públicos [...] (BAYARDO, DATA)⁵

Registra-se que mesmo evidenciando a importância desse sujeito, pode-se afirmar que o campo de atuação ainda está em fase de estruturação e construção, apesar de seu crescimento rápido. Além disso, existe uma busca pela identidade e conseqüente reconhecimentos social desses agentes.

⁵Tradução nossa: Entendemos la gestión cultural como una mediación entre los actores, las disciplinas y las especialidades involucrados en las distintas fases de los procesos productivos culturales. Esta mediación hace posible la producción, la distribución, la comercialización y el consumo de los bienes y servicios culturales, articulando a los creadores, los productores, los promotores, las instituciones y los públicos[...].

2.3 Categorias de Gestão dos Teatros de Salvador

Neste tópico iremos apresentar as categorias de gestão dos teatros de Salvador, através da descrição de cada modelo e citação de alguns exemplos. Como forma de finalizar esta seção reunimos informações como preço de ingresso, tipo de gestão, ocupação de pauta, etc, em um quadro comparativo.

Definimos dois grandes tipos de teatros, os pertencentes a esfera pública, seja municipal, estadual ou federal, e os da esfera privada. Dessas duas divisões sugerimos mais sete subcategorias, sendo três correspondentes aos teatros públicos e quatro a dos equipamentos privados, são elas: teatros geridos pelas fundações públicas, por escolas de arte, os de gestão própria, os geridos por Ong's, por escolas de ensino médio, por escolas de idioma e por serviços sociais.

Quanto aos teatros públicos geridos por fundações do governo, esta categoria caracteriza-se pela centralização da administração em autarquias do governo, ou seja, nas fundações públicas, como a Gregório de Mattos (municipal) e a Fundação Cultural do Estado (estadual).

Nestes equipamentos há um gestor instalado para desenvolvimento das atividades rotineiras, que são recebimento de solicitação de pauta, acompanhamento das produções e atividades artísticas, das tarefas administrativas, além do trabalho de articulação com a comunidade local, principalmente quando existem grupos do bairro que utilizam constantemente o espaço para realização de oficinas e ensaios.

Neste caso, as fundações oferecem suporte, através de coordenações, na gestão desses equipamentos, principalmente, no que se refere a escolha de pauta, negociação de valores, problemas administrativos, realização de projetos próprios, aquisição de material, contratação e manutenção física. As informações devem circular entre a coordenação responsável e a administração do teatro, de forma que a ação de uma complemente a outra.

Um diferencial desses equipamentos é a forma de ocupação de pauta que, além do modo convencional, através de solicitações, também é realizada por meio dos editais públicos, a exemplo do *Edital de Ocupação do Espaço Xisto Bahia por Grupos Residentes* e o *Edital de Cessão de Pauta* para o Espaço Xisto Bahia, Centro Cultural de Plataforma e Centro de Cultura de Alagados, tidos como forma de democratizar o espaço público(FUNCEB, 2007).

Quanto ao financiamento, as fundações são as grandes subsidiárias, não só através do orçamento anual, mas também pela arrecadação dos aluguéis de pauta e da elaboração de projetos de captação de recursos.

Alguns exemplos de teatros que se enquadram nessa categoria são o ICEIA, o Xisto, Gregório de Mattos, o Solar Boa Vista.

Os teatros públicos de escolas de arte são os equipamentos administrados e mantidos por Instituições acadêmicas, neste caso, estamos nos referindo a Universidade Federal da Bahia, através das escolas de arte, especificamente Escola de Dança e a Escola de Teatro.

São espaços que não cobram pauta, mas possuem como prioridade atender a demanda dos alunos das respectivas escolas, predominantemente a programação é ocupada por montagens de trabalhos de conclusão dos estudantes. Os ingressos geralmente são gratuitos, embora depois de sua reinauguração, em outubro de 2007, identificamos a cobrança de ingressos a preços módicos. A gestão desses equipamentos estão ligadas ao próprio corpo funcional das faculdades, as quais pertencem. O exemplo desse tipo de gestão é o teatro Martim Gonçalves, recém reativado.

As categorias dos teatros públicos que possuem uma gestão própria, diz respeito aos equipamentos que estão subordinados a órgãos do estado, fundações por exemplo, mas que possuem maior autonomia nas decisões. Este caso específico, refere-se ao Complexo do Teatro Castro Alves. Primeiro ele diferencia-se por ser formado por três espaços com características diferentes, são eles: uma sala principal, atualmente o maior teatro em funcionamento na cidade, a Sala do Coro, um espaço de pequeno porte caracterizado por receber espetáculos locais, e uma Concha Acústica.

O segundo ponto, é que este complexo possui um corpo administrativo muito mais complexo que os outros equipamentos públicos, por exemplo, não compartilha da mesma coordenação responsável pelos outros teatros estatais, como podemos observar no organograma da FUNCEB, em que a administração do complexo não está subordinada a coordenação de equipamentos culturais, ligada à Diretoria de Música e Artes Cênicas⁶.

⁶ Informação retirada do site da Fundação Cultural do Estado, link Institucional, acessado em 05 de novembro de 2007(www.funceb.ba.gov.br).

Este equipamento contempla em sua programação espetáculos de grande porte, nacionais e internacionais, além da realização de projetos próprios como *Série TCA*, apresentações da *Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA)*, o *Balé do Teatro Castro Alves (BTCA)*, *Núcleo de Teatro do TCA*, o projeto *Conversas Plugadas, Espetáculos Especiais* e o *Domingo no TCA*. Estes três últimos inéditos, com objetivo principal de estabelecer diálogo e troca de experiências com o público e permitir, através de horários alternativos e ingressos a preços baixos, acesso da população à programação do TCA. Além desses, ainda há o programa *Sua Nota é um Show*, realizado na Concha Acústica e na Sala Principal do Complexo⁷.

A forma de financiamento não é diferente dos outros equipamentos públicos, são subsidiados pelo Estado, pela arrecadação das receitas provenientes dos aluguéis de pauta e do apoio de alguns patrocinadores.

A categoria de equipamentos geridos por Ong's são caracterizados pela gestão participativa, em que as decisões são compartilhadas por uma espécie de colegiado. "As atribuições são definidas em conjunto" (LEAL, 2006), havendo desse modo, uma horizontalidade nas escolhas das ações.

Além de uma administração diferenciada, esses equipamentos possuem uma significativa produção própria que ocupa maior parte de sua programação, ou seja, as pautas são prioritariamente ocupadas por esses grupos. O Teatro Vila Velha, por exemplo, possui seis grupos residentes, são eles: a *Companhia de Teatro dos Novos*, o *Bando de Teatro Olodum*, o *Viladança*, *Vilavox*, *Companhia Novos Novos* e *A Outra Companhia de Teatro*, contemplando diversas linguagens artísticas.

Estes grupos são mais do que companhias que produzem espetáculos, mas são considerados como porta vozes do teatro, ou seja, a forma como o "Vila transmite a sua postura artística, cultural, política e filosófica."⁸

Além disso, este equipamento também desenvolve uma política de fidelização de público, através do *Passaporte do Vila*, em que um pacote de espetáculos integrantes da promoção é disponibilizado para o público, mediante pagamento de um preço promocional. Esse passaporte pode ser utilizado ao longo do ano. Outro ponto, é que o Vila Velha, é o único teatro que efetua venda de ingressos com cartão de crédito.

⁷ Informação retirada do site da Fundação Cultural do Estado acessado em 05 de novembro de 2007 (www.funceb.ba.gov.br).

⁸ Informação retirada do Site do Teatro Vila Velha em 06 de novembro de 2007(www.teatrovilavelha.com.br).

No Teatro XVIII, também predominam os espetáculos produzidos pelos artistas da casa e pela *Companhia Axé do XVIII*, além dos projetos próprios desenvolvidos, como os *Saraus Literários*, *Noites sem Caráter* e *Penso Logo Existo*.

Um grande diferencial deste equipamento foi a política de preço estabelecida desde o início de sua gestão, com valores de ingresso oscilando entre R\$ 2,00 e R\$ 3,50, como indica informação do site sobre as mudanças de valores:

Em 2000 o XVIII passou a cobrar R\$2,18 por seus espetáculos. Nesses quatro anos, o valor foi reajustado duas vezes, de acordo com o aumento do salário mínimo. Hoje ele custa R\$3,50.(...) (SITE TEATRO XVIII, 2007)

Quanto a categoria dos equipamentos administrados por instituições de ensino, identificamos os teatros ligados a escolas de ensino médio. Esses, predominantemente, foram criados com intuito de atender as demandas internas das escolas as quais estão ligados.

A gestão destes teatros é realizada, de um modo geral, pela própria direção das escolas, em tese funcionam como auditórios, embora, deste universo, alguns teatros não se enquadram totalmente nesse perfil, como o Teatro Isba e o Teatro Salesiano.

Mesmo atendendo às demandas internas das escolas, eles possuem uma política voltada para produções artísticas externas, ou seja, trabalham como qualquer outro teatro, através de cessão de pautas. Também possuem um gestor específico para o equipamento, mesmo que este esteja subordinado a direção do colégio e tenham de corresponder às diretrizes da instituição.

O Teatro Isba, por exemplo, foi palco de importantes espetáculos baianos, como *A Bofetada*, além de ser um equipamento consolidado no cenário artístico da cidade.

A categoria dos teatros administrados por escolas de idioma, diz respeito aos equipamentos pertencentes às associações culturais bilíngues. Estes estão instalados no mesmo espaço onde funcionam as escolas de línguas dessas instituições e geralmente existe uma supervisão de cultura que se responsabiliza pelos equipamentos. No caso, do ACBEU, por exemplo, a superintendência de cultura apóia as coordenações do teatro e da galeria. (APÊNDICE 2).

Os gestores desses teatros possuem autonomia na escolha da programação, embora questões referentes a negociações financeiras sejam divididas com instâncias superiores. São caracterizados, em sua maioria, como casas de aluguel de pauta, mas alguns desses teatros

possuem uma diretriz muito bem definida quanto à programação, prezando pelo intercâmbio entre a cultura local e a estrangeira, é o caso de dois equipamentos locais.

A Aliança Francesa preconiza o trabalho de cooperação cultural, como mais um objetivo da Instituição, possibilitado pelos seus espaços culturais, que inclui o Teatro Molière⁹.

O Instituto Goethe também segue a mesma linha, e até mesmo, tal proposta fica mais evidente em sua programação, principalmente através de realização de seminários e exibição de curtas, que envolvem aspectos da cultura alemã e brasileira/baiana, como ilustra no site:

O Goethe-Institut Salvador-Bahia, organiza e apóia um amplo espectro de eventos culturais, visando à apresentação da cultura alemã no exterior e o intercâmbio intercultural (SITE GOETHE-INSTITUT, 2007).

Nos outros dois casos de teatros pertencentes a esta categoria, não existe esta prerrogativa da programação, eles funcionam como teatro de cessão de pautas e estão abertos às produções, desde de que possam arcar com os custos mínimos. Estes teatros possuem uma intensa programação tanto com espetáculos locais quanto nacionais.

O último tipo de gestão é o realizado nos equipamentos pertencentes aos serviços sociais, ligados aos sindicatos patronais. Estes teatros estão alinhados com as diretrizes de suas instituições e se constituem como um item do pacote de benefícios oferecidos para seu público alvo específico.

A gestão desses equipamentos é realizada por profissionais instalados nos teatros, subordinados a diretorias regionais, que oferecem suporte no desenvolvimento das atividades.

Uma característica peculiar destes teatros, é o trabalho de formação de platéia junto ao seu público alvo. O Teatro SESI Rio Vermelho, por exemplo, desenvolve desde 2006, o projeto Formação de Platéia Industriária (GESTEIRA, 2006), que tem como objetivo aumentar a frequência dos industriários (público alvo do SESI) no Teatro, através da isenção do pagamento de ingressos e da realização de visitas fechadas. O que reafirma o comprometimento do teatro a missão da instituição mantenedora, como afirma Rosa Villas Boas (2005):

Atendendo à missão da Instituição – contribuir para o fortalecimento da empresa industrial e o exercício de sua responsabilidade social, promovendo ações de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de

⁹ Informação retirada do site da Aliança Francesa em 06 de novembro de 2007(www.afbahia.com.br).

vida do trabalhador – o ponto forte do teatro é o trabalho de formação de platéia junto às indústrias baianas[...] (VILLAS BOAS, 2005, 111p)

Outra característica interessante desse teatro, foi a implementação de uma política de qualidade nos processos, que certifica os serviços na ISO, através das auditorias realizadas pela Bureau Veritas Quality Internacional (BVQI) (VILLAS BOAS, 2005), esta ferramenta acaba se constituindo num meio importante de avaliação e desenvolvimento de atividades administrativas.

No Teatro Sesc, tanto o Casa do Comércio quanto no Sesc-Senac Pelourinho, as atividades também estão atreladas à qualidade de vida do trabalhador do comércio, como ilustra no site:

Valorização da vida através do usufruto do tempo livre e do acesso aos instrumentos da cidadania, da educação, cultura e participação social, são metas prioritárias do trabalho desenvolvido pelo SESC em suas atividades localizadas em Salvador, Feira de Santana, Vitória da Conquista e Jequié¹⁰ (SITE SESC-BA, 2007)

Nesses teatros também há uma significativa realização de projetos próprios, o Teatro Sesc-Senac Pelourinho, por exemplo, abriga quatro projetos, sendo que dois são iniciativas do Sesc-nacional (*Sonora Brasil e Palco Giratório*) e os outros dois (*Viva o Teatro e Mostra Sesc de Artes Pelourinho*) são realizações do próprio teatro com apoio de outros grupos e do Sesc regional (CALDAS E LEAL, 2005).

Além disso, o trabalhador do comércio tem direito a meia-entrada, o que reafirma a característica de formação e fidelização de público. A seguir um quadro com as características das categorias de teatros.

¹⁰ Informação retirada do site da instituição em 06 de novembro de 2007.

	TEATROS PÚBLICOS			TEATROS PRIVADOS			
	GERIDOS POR FUNDAÇÕES	GERIDOS POR ESCOLAS	GESTÃO PRÓPRIA	GERIDOS POR ONG'S	GERIDOS POR ESCOLAS	ESCOLAS DE IDIOMAS	GERIDOS POR SERVIÇOS SOCIAIS
GESTÃO	Gestão centralizada nas fundações do governo e com o suporte de um gestor instalado nesses equipamentos.	Gestão estabelecida pelas escolas de artes da Universidade Federal.	Gestão instalada no equipamento. É ligada a Fundação do governo, mas possui toda uma estrutura administrativa própria.	Gestão realizada por um colegiado, administração horizontal.	Gestão realizada por escolas de ensino médio.	Gestão realizada por escolas de intercâmbio cultural, estabelecem a troca de experiências entre dois países como principal objetivo.	Gestão realizada por instituições ligadas a sindicatos patronais.
FORMA DE OCUPAÇÃO DE PAUTA	Solicitação de pauta Editais Projetos próprios	Projetos próprios	Solicitação de pauta. Projetos próprios/ Editais	Projetos próprios Solicitação de pauta.	Projetos próprios	Solicitação de pauta Projetos próprios	Solicitação de pauta Projetos próprios.
INGRESSO¹¹	R\$ 14,00 a R\$ 5,00	R\$ 10,00 a R\$ 5,00	R\$ 180,00 a R\$ 0,50	R\$ 20,00 a R\$ 2,00	R\$ 30,00 a R\$ 5,00	R\$ 200,00 a R\$ 5,00	R\$ 30,00 a R\$ 3,00
PROGRAMAÇÃO	Predomínio de espetáculos locais.	Predomínio de montagens experimentais de alunos das Escolas de Artes da Ufba.	Predomínio de espetáculos nacionais e internacionais, além de montagens realizadas por corpos estáveis do equipamento.	Predomínio de espetáculos produzidos pelos corpos estáveis do equipamento	Predomínio de atividades internas das escolas as quais estão ligados.	Predomínio de espetáculos locais, nacionais e de projetos próprios que estabeleçam troca de experiências entre a cultura local e o país a qual a instituição é ligada.	Predomínio de espetáculos locais e de projetos próprios.
DIVULGAÇÃO	Realizada pela assessoria de comunicação das Fundações as quais estão ligadas e através do site institucional, de agendas culturais e mídia espontânea.	Realizada pelas produções dos espetáculos, através de sites e mídia espontânea.	Realizada pela assessoria da Fundação a qual está ligado, e através de informes, cartazes próprios.	Realizada através de cartazes, sites, encartes, e assessoria de comunicação própria.	Divulgação interna.	Divulgação realizada pelas produções e através de sites e encartes próprios.	Divulgação realizada pelas produções e por assessoria de comunicação, encartes e sites próprios.
PÚBLICO ALVO	Público geral.	Público geral	Público geral	Público geral	Público interno: alunos, professores, funcionários.	Público geral	Têm como foco principal o público da instituição a qual estão ligados, além do público geral.
FINANCIAMENTO	Mantido pelo orçamento do órgão público e pela receita do aluguel de pautas.	Mantido pela escola.	Mantido pelo orçamento público, por patrocínio privado e receita do aluguel de pautas.	Mantido por patrocínios e receita do aluguel de pauta e bilheteria.	Mantido pela instituição as quais estão ligados.	Mantido pelas Instituições as quais estão ligadas e pela receita proveniente do aluguel de pautas.	Mantido pelas Instituições as quais estão ligadas e pela receita proveniente do aluguel de pautas.
EXEMPLOS	Gregório de Matos, ICEIA, Espaço Xisto.	Martin Gonçalves	Teatro Castro Alves	Vila Velha , XVIII	Sartre, Módulo, Salesiano.	Aliança Francesa, ACBEU, ICBA, Jorge Amado.	SESI, SESC Casa do Comércio e SESC SENAC Pelourinho.

¹¹ Os valores de Ingressos são referentes ao maior valor e o menor valor cobrado nesses equipamentos, padrão estabelecido com os valores do primeiro semestre de 2007.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 TEATRO ACBEU

O primeiro estudo de caso é referente ao Teatro Acbeu definido neste trabalho como um teatro privado com características comerciais de acordo com o tópico anterior. Iniciaremos com um breve histórico e caracterização do espaço, seguindo da descrição do modo administrativo do equipamento.

As informações deste capítulo tiveram, principalmente, como fonte a entrevista realizada com a gestora do Teatro, Ticianá Guanarys, no cargo desde 1997, além do auxílio de outras fontes como acesso a sites, matérias de jornais e o mapeamento de equipamentos culturais.

3.1.1 Histórico

Inaugurado em 14 de abril de 1988, o Teatro ACBEU surgiu no cenário baiano como opção significativa de um novo espaço para apresentações artísticas, definido pelo jornalista Marcus Gusmão (A Tarde, 1988). A nova casa de espetáculos contribuiu para reativação do bairro do campo grande, fortalecido pela reinauguração da Concha Acústica, a reforma do ICBA e do Clube Cruz Vermelha.

Em noite de solenidade, o Teatro foi inaugurado com a presença do embaixador dos Estados Unidos, representantes do Ministério da Cultura e autoridades do Estado e de Salvador. Teve como programação, a apresentação da Orquestra Sinfônica da Bahia, sob a regência do maestro Ernest Widner e a solista norte-americana Marta Herr. A construção do equipamento teve o apoio de algumas empresas como a Fundação Emílio Odebrecht, a embaixada americana, o Citibank, a Construtora Pithon, além da Fundação Cultural do Estado. Mesmo sendo reativado apenas um mês depois da cerimônia de inauguração, o espaço foi considerado uma preciosidade diante dos teatros ativos em Salvador, como afirma Marcus Gusmão em artigo.

Poltronas confortáveis, piso acarpetado, paredes revestidas com material aveludado, ar-condicionado regulado, camarins aconchegantes e mesa de som e luz adequados para o espaço, o novo teatro refletiu como uma pérola em aos escombros a que foi reduzido a maioria das casas de espetáculo da cidade, sobretudo as mantidas pelo Estado (GUSMÃO, 1988).

3.1.2. Descrição

O Teatro Acbeu está localizado em Salvador, na Avenida Sete de Setembro, 1883, Corredor da Vitória, onde também funciona o curso de idiomas da Associação Cultural Brasil-Estados Unidos (ACBEU), um centro binacional filantrópico, cultural e educacional, que tem como objetivo estreitar o contato entre os Estados Unidos e Brasil. Além do teatro, o mesmo prédio também abriga uma galeria de arte. O equipamento possui capacidade para 395 lugares, possui equipamentos de sonorização, iluminação e uma programação que abrange espetáculos de diversas linguagens como música, teatro, dança, palestras e seminários, também não possui grupos estáveis de produção.

3.1.3 Administração do Teatro

Subsistemas Institucional

O Teatro ACBEU é um equipamento privado caracterizado pelo aluguel de pauta. Suas políticas, que correspondem ao subsistema institucional e dizem respeito aos princípios e propósitos, estão voltadas para o público enquanto clientes, ou seja, são consumidores dos produtos oferecidos.

É um equipamento que possui políticas privadas, ou seja, não desempenha ações que não sejam subsidiadas pelo aluguel de pauta. Mesmo que em algumas situações realize algumas concessões para eventos de cunho social, não existe uma linha de atuação pré definida para estas atividades. Como afirma a gestora em entrevista:

Ele não possui um edital, na verdade, ele tem uma demanda que já é natural. Ele é muito procurado. Ele é um teatro privado, apesar de ser sustentado por uma instituição sem fins lucrativos. Ele só tem políticas privadas, ele não tem políticas públicas, nada aberto ao público, como oficinas, cursos livres etc. Mas tem algumas responsabilidades sociais, por exemplo, apoiamos alguns projetos sociais como A Pageia, MV Bill com os meninos do tráfico. Tem coisas que a gente acha interessante e apoiamos, cedemos pautas para crianças com câncer. Há projetos e projetos a gente tá sempre analisando. Mas eu não tenho, por exemplo, um período do ano em que eu faça um projeto desse tipo, na verdade eu recebo muito mais do que eu vou ao mercado captar. (APENDICE 2)

Em linhas gerais é uma casa de espetáculos que predominantemente disponibiliza pauta mediante prolabore.

Subsistema Gerencial

A direção realiza o planejamento de metas a cumprir durante o ano, referente a número de espetáculos, receita e público, embora geralmente estas não sejam alcançadas plenamente.

As decisões de pauta, programação, funcionários ficam a cargo da supervisora do teatro, ela controla todos os níveis de decisão, desde a escolha da programação a compra de material, divulgação e outros. Existem ressalvas na decisão, quando a mesma solicita da superintendência de cultura do ACBEU auxílio na escolha de uma pauta ou quando da negociação financeira todos, mas estes são momentos pontuais e isolados:

No teatro eu decido tudo, tanto as questões artísticas quanto administrativas. A não ser em questões relacionadas a um desconto, isenção, uma negociação, uma grande temporada, uma análise melhor do texto, aí eu solicito um apoio da superintendência (APÊNDICE 2).

Nesse caso, as ações de planejamento, direção e controle estão concentradas numa mesma figura, que além de supervisionar as ações dos técnicos e secretários, também se auto gerencia.

Subsistema Operacional

De um modo geral, as atividades necessárias para o funcionamento do Teatro Acbeu são características de um equipamento de aluguel de pauta, e por conta da existência de uma pessoa central na tomada de decisão, as escolhas são definidas em tempo hábil. Assim, as principais ações elencadas no equipamento são:

1. Atendimento a clientes
2. Avaliação da solicitação de pauta
3. Negociação com solicitante
4. Fechamento de contrato(s)
5. Montagem da programação
6. Planejamento técnico
7. Divulgação

Subsistemas Organizacional

Quanto a sua estrutura organizacional, o teatro não possui um corpo funcional extenso e nem muitos níveis de hierarquia. Constitui-se basicamente da coordenação do equipamento, uma secretária, um chefe de palco (técnico), um assistente técnico e um bilheteiro.

A coordenação do teatro é a responsável pelo gerenciamento do equipamento, o cargo está subordinado a superintendência de cultura do Acbeu. Esta superintendência oferece suporte para a diretora do teatro, não corresponde exatamente a um instância superior na tomada de decisões. Como afirma em entrevista:

Aqui no Acbeu tem uma pessoa responsável pela superintendência de cultura, que atende tanto o teatro e como a galeria, que são os dois focos culturais dentro da escola Acbeu. Depois tem a coordenação de teatro que sou eu, outra coordenadora da galeria (APÊNDICE 2).

Os outros cargos do teatro ficam subordinados à diretoria do equipamento.

Dessa forma, as atividades são divididas da seguinte forma: a coordenação do teatro centraliza o atendimento ao cliente produtor, a escolha de pauta, fechamento de contratos, negociação e intermediação junto a superintendência de cultura do Acbeu, acompanhamento do pagamento das produções, divulgação da programação, acompanhamento das atividades do corpo técnico. A secretária administrativa assessora nessas atividades .

As atividades referentes as apresentações ficam a cargo do diretor de palco e assistente técnico, responsáveis pela sala principal de espetáculos e suas condições técnicas. Além do camareiro, responsável pela arrumação dos camarins e o bilheteiro da venda de ingressos.

Subsistema comunicacional

De acordo com o que já foi citado anteriormente, o subsistema comunicacional corresponde as formas de comunicação do equipamento com seus diversos públicos. Primeiro, identificamos dois tipos de público o interno e o externo. O público interno corresponde aos funcionários do teatro, e esta comunicação se dá através principalmente de e-mails, comunicados e mural.

O segundo público, o externo, subdivide-se em três tipos: os clientes consumidores, fornecedores e clientes produtores. O primeiro corresponde ao espectadores dos espetáculos, a este público a instituição dirige-se através de e-mails, do site do Acbeu, de divulgação em mídia espontânea, publicação em espaços e em agendas culturais da cidade. O segundo público corresponde aos fornecedores de insumos que trocam informações também através de e-mails e telefones. O último público, também do tipo externo, são os clientes produtores, responsáveis pelos espetáculos que solicitam pauta no estabelecimento, estes se comunicam através de e-mails e telefonemas, e contato com entrevista.

Subsistema informacional

O sistema de informação, como já foi dito, são as informações necessárias para o desenvolvimento das ações. As atividades no equipamento cultural não estão dissociadas umas das outras, por isso a falta de informação em algum momento pode impossibilitar uma realização à diante.

Dessa forma, iremos trabalhar o tipo de informação por atividade realizada.

Atividade 1 – Atendimento a clientes.

A secretária recebe os pedidos de solicitação de pauta e agenda as reuniões entre as produções e a diretora.

Atividade 2 – Avaliação da Solicitação de Pauta

A avaliação é feita através das reuniões e mediante apresentação release do espetáculo. A supervisão também avalia a viabilidade financeira do grupo em arcar com a pauta do teatro, quesito que é definitivo na escolha da cessão de pauta.

Atividade 3 - Negociação

Essa atividade é realizada em caso de solicitação de desconto ou mudança na forma de pagamento da pauta. Nesse momento, a produção solicitará da supervisão uma negociação, e esta consultará a superintendente de cultura do ACBEU para verificar a viabilidade. Em caso de resposta positiva, o teatro fecha negócio, se for negativa não há realização de contrato.

Atividade 4 – Fechamento de contrato

Essa fase é o fechamento de contrato propriamente dito, quando as partes assinam contrato.

Atividade 5- Montagem da Programação

Essa atividade corresponde a organização da programação tanto para planejamento interno, quanto para divulgação.

Atividade 6- Planejamento Técnico

Depois da programação do mês montada, os técnicos realizarão o planejamento deles, especificando horário de montagens e desmontagens e ensaios. Além disso, nesse momento é montada a programação externa, que é divulgada para o público.

Atividade 7 – Divulgação

Depois da programação montada, a supervisora irá enviar a agenda para os veículos de comunicação, agendas eletrônicas, etc. Também será postada no site do ACBEU e enviada para a mala-direta.

Subsistema humano-comportamental

O corpo técnico do Teatro ACBEU é formado basicamente por seis pessoas: um supervisor, uma secretária, um bilheteiro, um camareiro, um diretor de palco e um assistente técnico.

As atividades de cada funcionário são bastantes delimitadas e específicas de modo que não há ingerências nos trabalhos desenvolvidos por cada um, embora cada ação exercida se reflita na ação do outro.

Quanto da ocupação desses cargos, são exigidos conhecimentos gerais para os cargos, principalmente no cargo de supervisão, além de conhecimentos específicos na área cultural e administrativa para a supervisão do teatro, habilidades técnicas para o diretor de palco e assessor técnico.

No caso do diretor do teatro o envolvimento com o campo do entretenimento e as noções de administração, haja vista a formação do diretor atual em administração de empresas, foram essenciais para ocupação do cargo. Este exige flexibilidade para lidar com os produtores, a classe artística e muita disciplina nos trâmites administrativos.

Um ponto significativo característico deste subsistema é a realização de cursos e atividades de atualização do funcionário, nesse sentido, o Teatro ACBEU não possui uma política de capacitações definida, principalmente pela falta de recursos, embora exista o desejo de realizar tal atividade, como afirmado em entrevista.

3.2 ESPAÇO XISTO BAHIA

O segundo estudo de caso é referente ao Espaço Xisto Bahia, caracterizado neste trabalho como um teatro público gerido por Fundações. Iniciaremos com um breve histórico e caracterização do espaço, seguindo da descrição do modo administrativo do equipamento.

As informações deste capítulo tiveram, principalmente, como fonte arquivos internos, provenientes do setor de equipamentos culturais da FUNCEB, de entrevista realizada com a gestora do Teatro¹², Kátia Costa, além do auxílio de outras fontes como acesso a sites, matérias de jornais e o banco de dados do mapeamento de equipamentos culturais

3.2.1 Histórico

O espaço Xisto Bahia foi criado no ano de 1988, inicialmente nomeado como Espaço Xis, contava com uma estrutura deficitária durante os anos de 1995 a 1998, quando sofreu uma reforma, sendo reinaugurado em 20 de março de 1998.

Em 2003, o espaço passa novamente por uma mudança significativa quando na Semana da Cultura promovida pela Secretaria de Cultura de Turismo e pela Fundação Cultural do Estado, muda de nome, tornado-se a se chamar *Espaço Xisto Bahia*, em homenagem ao ator baiano Xisto Bahia. Nesta ocasião também foram inauguradas duas salas de ensaio, a Carlos Moraes e a Emília Biancardi, com intuito de atender a demandas das produções de teatro e dança.

3.2.2 Descrição

O Espaço Xisto Bahia é um dos espaços anexos do Complexo dos Barris, composto pelas salas de projeção Walter da Silveira e Alexandre Robatto, além da biblioteca pública do Estado.

A casa de espetáculos possui capacidade para 192 pessoas, e dispõe de duas salas de ensaio e de um foyer que funciona como galeria de arte. O Xisto Bahia também possui um vasto acervo das produções de teatro e dança da Bahia, composta de postais, fotos, textos, livros, jornais, revistas, cartazes, panfletos e outros tipos de publicações.

¹² A gestora do Espaço Xisto Bahia, Kátia Costa, assumiu a coordenação em outubro de 2007.

3.2.2 Administração do Teatro

Subsistemas Institucional

O Espaço Xisto Bahia é um equipamento público, pertencente à Fundação Cultural do Estado, subordinado a coordenação de equipamentos culturais, sendo que a Galeria do Xisto Bahia está sob a coordenação da Diretoria de Artes Visuais (Dimas). Portanto cabe à Dimas, reservar pauta, avaliar pedidos de exposição, providenciar equipamentos para este ambiente específico.

Estes equipamentos são considerados ferramentas importantes, utilizados pelas diretorias da FUNCEB, para o desenvolvimento das linguagens artísticas no Estado, como descrito no site:

Para atender as especificidades das linguagens artísticas e manifestações culturais, a FUNCEB está estruturada em diretorias específicas (Artes Visuais, Dança, Música e Teatro), uma Coordenação de Equipamentos Culturais e uma Assessoria de Projetos, além dos núcleos de Artes Circenses e de Cultura Popular (SITE FUNCEB, 2007).

Por isso, o Espaço Xisto deve funcionar de acordo com as diretrizes traçadas pela política cultural estabelecida pela Secretaria da Cultura e pela Fundação Cultural do Estado, como explicitado em site:

Em sintonia com as diretrizes de um governo democrático, compete à FUNCEB promover tanto a diversidade cultural como a diversificação dos criadores e públicos dos bens artístico-culturais. Para isto, investe na descentralização e na interiorização das ações e dos recursos, assim como na recuperação dos espaços e equipamentos culturais sob a sua responsabilidade, visando o seu pleno funcionamento (SITE FUNCEB, 2007).

O Espaço Xisto Bahia trabalha em regime de cessão de pautas, ou seja, aluguel de espaço, mas além dessa ação possui um outro modo de ocupação, a realização de editais de ocupação espaço, estendido também a outros espaços da FUNCEB. A grande diferença dos dois casos, é que o primeiro se constitui no recebimento de solicitações de espetáculos, em que há negociação de valor de pauta, como um teatro de pautas convencional.

O segundo se diferencia pela forma de escolha, pois, abri-se uma concorrência pública para grupos artísticos ocuparem o espaço e monta-se uma comissão de avaliação, que se responsabiliza pela seleção desses projetos.

Em 2007, foram lançados no primeiro semestre dois editais relacionados ao Xisto Bahia, o de *Ocupação de pauta*, direcionado também para outros espaços da FUNCEB, e o de *Corpos Residentes*.

O primeiro, como o nome sugere, consistiu na seleção de espetáculos para ocupação de pautas nos equipamentos culturais da FUNCEB, incluindo o Espaço Xisto, nas terças e quartas-feiras, entre 01 de outubro de 2007 e 28 de fevereiro de 2008. Tendo como resultado quatro contemplados, dentre eles os espetáculos “A Morte nos Olhos”, apresentado no Espaço Xisto Bahia, e “Os Perdidos”, apresentado no Centro de Cultura de Plataforma.

Foram selecionados cinco projetos dos 14 inscritos, que se apresentam tanto no Espaço Xisto Bahia e no Centro de cultura de plataforma. Os espetáculos contemplados foram: “*Em Com Tato*” (dança), “*Branca*” (teatro), “*Perdidos*” (teatro), “*A Morte dos Olhos*” (teatro).

O segundo edital, de *Corpos Residentes*, consistiu num concurso público para ocupação do Espaço Xisto Bahia por grupos artísticos durante o período de um ano, sendo pelo menos de uma companhia de teatro e outra de dança. Os grupos deveriam apresentar uma proposta de trabalho conjunta e articulada e que atendesse aos seguintes requisitos:

[Os projetos devem] Ter como meta a democratização do espaço e o estímulo à criação, difusão e formação artística, bem como a implementação de ações de formação de platéia; Descrever ações e atividades temporárias e/ou permanentes a serem desenvolvidas no espaço; Envolver grupos e/ou propor atividades relacionadas a outras linguagens, além da Dança e do Teatro (EDITAL CORPOS ESTÁVEIS FUNCEB, 2007).

Esse edital não obteve contemplados, pois, nenhuma das propostas estavam afinadas com os critérios estabelecidos pelo edital. Foram apresentadas apenas duas propostas.

Estas ações são definições de uma política macro, estabelecida pela gestão da FUNCEB, ou seja, são políticas que serão realizadas independente do perfil da coordenação do espaço. A partir de informações da gestora, pode-se concluir que o perfil artístico do Teatro, de certa forma, é moldado pelo gestor, instalado no equipamento, como afirma:

Eu já fiz um diagnóstico administrativo e agora estou fazendo todo um trabalho em busca de uma sugestão artística para o teatro. [O Espaço Xisto Bahia] eu só acho que ele precisa ser potencializado, eu acho que o espaço precisa de um olhar diferenciado, pela sua localização, pela estrutura que tem, e principalmente pelo poder que ele tem de opções para oferecer a Salvador, tanto para os artistas quanto para o público (APENDICE 3).

Subsistema Gerencial

Como afirmado anteriormente, a direção do Espaço Xisto Bahia está subordinada a Coordenação de Espaços Culturais da FUNCEB, qualquer tipo de decisão no equipamento deve ser autorizada pela coordenação.

As solicitações de pauta são definidas em conjunto, pois, a direção do Xisto emite parecer sobre o espetáculo em questão e a partir daí a Coordenação de Equipamentos define de fato a aceitação ou não do espetáculo. Nesse sentido, a diretora destaca a existência de dois pontos importantes para definição da pauta, primeiro o que ela denomina de qualidade artística e da propriedade sobre o trabalho realizado, como afirma:

Basicamente a gente precisa avaliar propostas, a gente precisa ver coisas que tenham qualidade artística, mas que venham seguidos de alguns critérios, desde relacionamento com o supervisor artístico, referência no mercado, que é importante, mas não é fundamental. É basicamente é ter propriedade sobre o trabalho, o que o trabalho traz de repercussão para o espaço, se ele enriquece, é ligar o teatro a um bom produto, que agregem valor ao teatro e que possibilitem de certa forma um acesso bacana ao público, que ele venha pra cá e tenha certeza de que irá assistir bons trabalhos (APENDICE 3).

Assim, segundo a gestora, o cumprimento desses critérios garantiriam uma programação qualificada e conseqüentemente uma frequência de fiel do público e a criação de uma imagem positiva do Espaço Xisto Bahia, enquanto equipamento que oferece bons espetáculos.

Subsistema Operacional

As atividades no Espaço Xisto Bahia não diferem muito de um equipamento de aluguel de pautas, a diferença principal é sua natureza pública, que determina uma política de democratização e por isso as negociações de em relação a valores de pauta são mais flexíveis do que em teatros privados. As atividades rotineiras são:

1. Atendimento a clientes
2. Avaliação da solicitação de pauta e negociação de valores
3. Envio para Coordenação de Equipamentos
4. Retorno da Coordenação de Equipamentos e fechamento de contrato(s)
5. Montagem da programação

6. Envio para Ascom.

Subsistemas Organizacional

Pode-se afirmar que o Espaço Xisto também não possui um quadro de funcionários muito extenso. Segundo a gestora, o teatro é formado por dez pessoas, além do seu cargo e dos dois vigilantes, totalizando um quantitativo de 13 funcionários.

Estes funcionários não estão distribuídos em setores propriamente dito, mas em funções bem delimitadas, ou seja, estão divididos em: três técnicos, três na secretaria, um bilheteiro, dois indicadores, um funcionário no acervo, dois vigilantes e um gestor/coordenador.

Os cargos do equipamento estão subordinados ao coordenador do Teatro e este, e isso já foi dito, a Coordenação de Equipamentos Culturais. Cabe a diretora do Espaço dar conta das atividades administrativas do espaço, como afirmado em entrevista pela coordenadora.

Eu tenho autonomia para hoje para fazer uma seleção, de certa forma, mas eu sempre tenho de me reportar a coordenação de equipamentos, no sentido de buscar dela a legitimidade, a concretização de fato, dos processos.(APÊNDICE 3)

As atividades administrativas dizem respeito a gestão de recursos, estes que são provenientes de adiantamentos¹³ e da Fonte 40¹⁴, a realização de relatório sobre as condições físicas e técnicas do espaço, supervisão dos servidores, acompanhamento de programação.

Aqui desenvolvo basicamente os processos de administração geral, tanto cuidando da parte administrativa, supervisão de funcionários, recebimento de pauta, controle de pautas da sala principal, da sala de ensaio, todas as atividades do Xisto são acompanhadas por mim (APÊNDICE 3).

As atividades relacionadas com a parte artística correspondem a avaliação dos pedidos de pauta, ou seja, o coordenador do Espaço Xisto irá analisar e emitir o parecer sobre as solicitações tanto para a sala principal, quanto para as salas de ensaio. Além dessa avaliação, o coordenador poderá negociar questões relacionadas a valores, contrapartidas para

¹³ Os adiantamentos são verbas provenientes do orçamento que são utilizadas para manutenção do espaço, compra de materiais etc.

¹⁴ A Fonte 40 corresponde a toda arrecadação proveniente do aluguel de pauta dos centros, que fica disponível para manutenção dos espaços.

algumas situações, por exemplo. Mas a contratação, ou seja, a oficialização de qualquer solicitação é definida sempre com o aval da coordenação dos equipamentos. A partir do parecer emitido, é que esta coordenação irá avaliar e emitir a decisão final sobre a solicitação e negociação de pauta, os contratos são assinados pelo coordenador do setor de equipamentos culturais.

Os técnicos são responsáveis pelo acompanhamento dos espetáculos, são eles que irão adaptar tecnicamente as montagens e apresentações. Na secretaria os funcionários assessoram a coordenadora, auxiliando no trabalho administrativo, no recebimento de pauta, envio de correspondências, telefonemas, etc. No acervo, o funcionário é incumbido de cuidar do material instalado no acervo, verificar se falta equipamento, observar as condições físicas do local onde a memória está instalada, além de atender ao público consultor do acervo. O bilheteiro realiza a venda de ingresso e os vigilantes cuidam do patrimônio. Vale ressaltar que esses funcionários se dividem em cargos de confiança e terceirizados.

Subsistema Comunicacional

O sistema comunicacional, como já foi afirmado, são as ferramentas de comunicação internas e externas utilizadas pelo teatro.

Internamente as formas de comunicação são através de C.I (comunicação interna). Estes documentos são enviados da coordenação de equipamentos para os espaços, dos espaços para a coordenação e vice-versa, é uma forma de tornar as ações e demandas conhecidas entre os setores, outra forma é através de e-mails, telefonemas.

Para o público externo, o Espaço Xisto Bahia realiza sua divulgação através, principalmente, da Assessoria de Comunicação da FUNCEB, ou seja, qualquer tipo de notícia ou nota do Teatro deve ser divulgado através dessa Ascom. Além disso, a FUNCEB possui a agenda cultural, que é utilizada como veículo de divulgação da programação do Xisto, o site com a programação cultural da cidade.

Na entrada do Espaço Xisto há também um suporte para que as produções coloquem os banners para divulgação do espetáculo. Além disso, as produções realizam sua própria divulgação.

Subsistema Informacional

São as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades. Portanto no Espaço Xisto Bahia se desenrolam da seguinte forma:

Atividade 1 - Atendimento a clientes.

Esta atividade se constitui basicamente de recepção ao cliente produtor.

Atividade 2 - Avaliação da solicitação de pauta e negociação de valores.

Após um primeiro contato, de conhecimento do espetáculo, e com o aval positivo da coordenadora é formalizado o pedido de pauta, através do preenchimento do formulário de solicitação e o contrato parcialmente assinado.

Atividade 3 - Envio e avaliação das pautas pela Coordenação de Equipamentos.

Após a fase anterior, o pedido de pauta é encaminhado para a coordenação, para que seja avaliado a proposta. Estando o setor de acordo com a realização, a pauta é aceita e formalizada, através da assinatura no contrato. No caso de uma avaliação negativa, é anexado ao pedido o parecer da avaliação.

Atividade 4 -Retorno da Coordenação de Equipamentos e fechamento de contrato(s).

Sendo o pedido aceito e o contrato assinado, é encaminhado para o Espaço Xisto Bahia o contrato, via malote.

Atividade 5 - Montagem da programação.

A medida que os contratos são assinados, o administrativo do Xisto monta a programação com os espetáculos pleiteados, com os releases.

Atividade 6 - Envio para Ascom.

Depois de montada a programação, a coordenação do espaço encaminha para a Assessoria de Comunicação da FUNCEB os releases, com datas e horários.

Subsistema humano-comportamental

O Espaço Xisto Bahia possui 13 funcionários, incluindo terceirados e cargos de confiança. Quanto aos funcionários terceirizados estes são selecionados pelas empresas as quais têm vínculo, atualmente (2007) são a TWM, Contato's e Farol, e os cargos de confiança são admitidos através de principalmente, de indicações, e estão diretamente ligados à Fundação Cultural do Estado, em caráter de contrato temporário.

Quanto questionada sobre a reciclagem de funcionários no espaço, a coordenadora afirma que ainda não houve uma implementação de política de reciclagem, embora seja necessária a capacitação de funcionários.

A coordenadora identifica a necessidade de criação de mecanismos de motivação para os funcionários, principalmente os mais antigos:

Precisamos criar mecanismos de motivação do funcionário, pois, se ele chega num espaço que ele não tem um computador possa usar, que não tem condições de trabalho. Um dos dois: ou ele vai tentar mudar isso ou ele vai se desmotivando e chega num ponto em que ele chega num estado de inércia total (APENDICE 3).

4. CONCLUSÃO

O estabelecimento de princípios de gestão para o campo da cultura é um desafio para os profissionais da área, principalmente pela instabilidade que este campo oferece, haja vista que o trabalho com o produto artístico lida com a incerteza do consumo e aceitação do público.

Quando se fala da gestão de teatros não identificamos muitas diferenças no modo de funcionamento dos mesmos, são, basicamente, receber pauta, negociar valores, fechar contratos e divulgar. O grande diferencial desses equipamentos é a política cultural estabelecida pelas instituições as quais estão vinculados ou pela própria gestão instalada, ou seja, o modo como se colocam no cenário cultural e social da cidade.

Nesse sentido, o quadro de categoriais de gestão identifica de um modo claro e sucinto as diferenças nos estilos administrativos dos equipamentos, mesmo ignorando algumas características específicas de cada teatro e considerando aspectos gerais. Este esquema contribui, de certa forma, para um desenho geral das diferentes categorias existentes, e abre um leque de possibilidade de estudos para o campo da gestão cultural, através de casos locais.

Não só enquanto sistematização de dados e informações, mas como provocação de reflexão sobre a prática e o modo de produção local. Ainda, o estudo permite pensar sobre a profissionalização da área, no que tange a definições de métodos, modelos, sistemas, formas de gerir, desenvolvimento de políticas para equipamentos e políticas de formação de público, através de uma gestão conectada com todos os fatores influêntes nesse tipo de organização.

Assim, esse panorama também nos possibilita pensar o lugar desses teatros na composição do sistema cultural local, o papel que cada um exerce e pode exercer, enquanto modelo, além de identificar possíveis potencializações de equipamentos poucos explorados

Os teatros de escolas, por exemplo, poderiam trabalhar com uma espécie de desenvolvimento de *teatro-escola*, estimulando o trabalho artístico de estudantes e até mesmo possibilitando uma aproximação com este tipo de linguagem.

Alguns teatros como os administrados por Ong's, acabam cumprindo o papel a que se propõem, de ser um espaço de produção de espetáculos, pois são muito mais locais de

experimentação de seus corpos residentes, do que espaços abertos à grupos externos. Com isso, eles possuem um nível de vulnerabilidade muito menor do que os outros equipamentos, que, de certa forma, ficam na eminência de projetos externos, espetáculos. Além de oferecer uma pluralidade de linguagens na programação.

Os dois equipamentos estudados, desenvolvem claramente a política as quais se propõem. O Teatro ACBEU coloca-se como uma casa de aluguel de pautas, que tem como objetivo manter seu espaço ocupado e define o pagamento de pauta como seu principal critério para ocupação. Também não possui problemas estruturais evidentes.

Já o Espaço Xisto Bahia coloca-se como um equipamento um pouco mais comprometido o público, preocupando-se com critérios de seleção desvinculados de pagamento ou não de pauta. Mesmo porque, este espaço é um equipamento público, e como um espaço sustentado por recursos provenientes do governo, deve corresponder a uma política de democratização, não só para o artista, mas também para o público consumidor.

Por isso, uma “programação de qualidade” não é suficiente para concretizar tal política, o ideal é que houvesse um trabalho de formação de platéia para o Espaço Xisto que refletisse em ações mais concretas. Ponto também constatado pela coordenadora:

Ainda não, mas a gente já pensa em criar sim , não só um programa de fidelização, mas uma articulação de possibilitar um maior acesso, seja através de barateamento de ingresso, parcerias, enfim.... é um política que pretendemos realizar com a população. (APENDICE 3)

Um outro ponto significativo, é o que tange à qualificação dos funcionários, ponto enfatizado pela gestora em entrevista, aliado as condições de trabalho, são considerados obstáculos para um melhor desenvolvimento desses funcionários, como afirma:

[...] não acho que a gente precisa transformar as coisas de um dia pro outro, mas a gente precisa ajustar e melhorar a condição de trabalho, para então potencializar esse funcionamento. (APÊNDICE 3)

Mesmo assim o que se observa é, de certa forma, um avanço sobre a questão da capacitação, pois, podemos identificar que esta ação é só uma atividade importante para o espaço em questão, mas é uma consideração adotada pela própria política de pública, que realizou timidamente algumas ações nesse sentido, como afirma:

No mês de junho, trinta integrantes do quadro de servidores, entre coordenadores dos centros de culturas e assessores da FUNCEB participaram de curso de Gestão Cultural, dando continuidade ao processo

de capacitação de funcionários e gestores de equipamentos culturais. (RELATÓRIO AÇÕES, FUNCEB, 2007).

Um outro ponto a ser considerado é a dificuldade divulgação do espaço, e isso é avaliado como um empecílio para um aumento de frequência ao Xisto Bahia, havendo portanto, a necessidade de um aumento de visibilidade da programação do local.

Nós precisamos implementar uma gestão que envolva uma boa divulgação e uma relação de formação de platéia. Que o objetivo final seja de criar novas platéias e de fidelizar o público do teatro (APÊNDICE 3).

Uma última consideração, é que os teatros que não são subsidiados por instituições possuem dificuldade para se manter no mercado, sendo predominante a existências de teatros subsidiados, mesmo os teatros geridos por Ong's, mesmo que não tenham essa característica, estes desenvolvem uma forte politica de captação de recursos, seja através de leis de incentivo ou através de patrocínios diretos.

Acredito que o estudo ora apresentado, não alcançado em sua pelitude o objetivo proposto, pois, identifica-se um esforço significativo na construção de um horinzonte teórico, mas esforço que parece ter se esgotado durante a adequação das bases teóricas ao estudo exploratório. Primeiro, que a escolha da metodologia não foi suficiente para obter os dados necessários para uma análise profunda e completa do objeto em questão, acredito que o projeto merecia, além da aplicação de questionário, uma maior participação na rotina dos equipamentos escolhidos.

4. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia, NOHARA, Jouliana. **Monografia no curso de Administração**. Guia Completo de Conteúdo e Forma. São Paulo: Atlas, 2006.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas S.A. , 1994.

BAYARDO, Rubens. **Cultura, Artes e Gestão**. Disponível em: <<http://www.iberformat.org/admin/documento/pub20.pdf>> Acesso em 12 de out. 2007.

BAYARDO, Rubens. **Nuevos Perfiles de Profesionales en el Sector Cultural**. In: Seminario de Formación de Formadores en Gestion Cultural de la Red Iberformat, 2006, Buenos Aires. Anais eletrônicos. Buenos Aires: IBERFORMAT, 2006. Disponível em: <<http://www.iberformat.org/home.php>>. Acesso em 20 de nov.2007.

BOURDIEU, Pierre. **Os Usos Sociais da Ciência**. Por uma sociologia clínica do campo científico. Trad. Denice Bábara. São Paulo: UNESP, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural: Profissão em Formação**. Dissertação de Mestrado do Curso de Educação da Faculdade de Educação de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2003.

FUNCEB. **Relatório de Ações da FUNCEB de Janeiro a Junho de 2007**. Disponível em: <<http://www.fundacaocultural.ba.gov.br/institucional/relatoriogeral.pdf>> Acesso em 05 de nov. 2007.

FUNCEB. **Edital Cessão de Pautas**. Disponível em: <<http://www.fundacaocultural.ba.gov.br/04/editais/pauta.htm>> Acesso em 05 de nov. 2007

FUNCEB. **Edital Ocupação do Espaço Xisto Bahia por Grupos Residentes**. Disponível em: <<http://www.fundacaocultural.ba.gov.br/04/editais/xisto.htm>> Acesso em 05 de nov. 2007.

GESTEIRA, Lins. **Os Públicos do Teatro SESI Rio Vermelho**. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura,2006, SALVADOR. Anais em CD-Rom. Salvador: CULT, 2006.

GUSMÃO, Marcus. Teatro da ACBEU, a mais nova opção da cidade. **A TARDE**, Salvador, 14 de abril. 1988. Caderno 2, p. 5.

LEAL, Nathalia. **Um Perfil dos Gestores de Teatro de Salvador**. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2006, SALVADOR. Anais em CD-Rom. Salvador: CULT, 2006.

LUBISCO, Nídia, VIEIRA, Sônia. **Manual de Estilo Acadêmico**. Monografias, Dissertações e Teses. Salvador: Edufba, 2003.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2006. 6 ed.

MARTINELLI, Alfons. **La Gestion Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de Futuro**. 2001. Disponível em: < <http://www.iberformat.org/admin/documento/pub16.pdf> > Acesso em 12 de out. 2007.

NUSSBAUMER, Gisele et al. **Um Mapa dos Teatros de Salvador**. Disponível em < http://www.cult.ufba.br/pesquisas_equipamentos.htm > Acesso em 05 de dezembro de 2006.

PINTO, Éder (Org). **Gestão Empresarial**. Casos e Conceitos de Evolução Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007.

RUBIM, Linda. **Produção Cultural**. In: Rubim, Linda (Org.). Organização e Produção da Cultura. Salvador: Edufba, 2005. Pág. 13.

RUBIM, Albino. **Formação em Gestão Cultural**. IV Campus Euroamericano de Cooperação Cultural. Salvador, 2005.

SAMPER, Zubiria Sérgio. **Administración de organizaciones culturales**. In: Samper, Zubiria Sérgio. et al. Cuadernos de Cultura. Conceitos básicos de administración y gestión cultural. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia e la Cultura(OEI), 1998.

VILLAS BOAS, Rosa. **Gestão Cultural**. In: Rubim, Linda (Org.). Organização e Produção da Cultura. Salvador: Edufba, 2005.

XISTO BAHIA. **Relatório de Atividades 2006**. Salvador, 2006.

SITES ACESSADOS:

www.teatrovilavelha.com.br

www.theatroxviii.com.br

www.fundacaocultural.ba.gov.br

www.goethe.de/bahia

www.afbahia.com.br

www.ba.senac.br

www.sesi.fieb.org.br/teatrosesi

www.acbeubahia.org.br/

APÊNDICE

Apêndice 1 – Questionário

QUESTIONÁRIO MODELOS DE GESTÃO

Equipamento: _____

Entrevistado: _____

DATA: _____

1. Breve histórico sobre o teatro.
2. O equipamento possui missão, princípios e propósitos definidos? Existe uma política cultural definida?
3. Quais os setores e funções existentes no teatro? (ver organograma)
4. Quais os níveis de autonomia dos setores?
5. Como as decisões nesses setores são definidas?
6. Quais os requisitos para ocupação de cargos?
7. Quais os processos necessários para desenvolvimento das atividades do equipamento?
8. Quais os fatores que compõem valor de ingresso? Como é feita a política de preço?
9. Quais os critérios de seleção de pauta?
10. Vocês desenvolvem alguma política de reciclagem de funcionário, estímulo a cursos e treinamentos?
11. O equipamento possui alguma forma de patrocínio ou financiamento? De que forma esse investimento é aplicado?
12. Quais as formas de comunicação utilizadas com os colaboradores e com clientes?
13. Vocês desenvolvem alguma política de fidelização de público?
14. O equipamento desenvolve algum projeto de cunho social em parceria com comunidade local?

15. Vocês desenvolvem algum tipo de pesquisa de mercado/público?
16. Qual média de público anual? Qual seria o perfil desse público?
17. Qual o número de espetáculos apresentados no teatro por ano (média)?

Apêndice 2– Transcrição de entrevista com a Coordenadora do Teatro ACBEU

Equipamento: Teatro ACBEU

Entrevistado: Ticianá Guarani

Data: 10/10/07

1. Breve histórico sobre o teatro.

O Acbeu tem vinte anos de história. É considerado um dos melhores teatros de Salvador pela sua acústica, pelo seu histórico, é central, um teatro bem localizado. Ele tem várias coisas que agrada aos artistas e aos frequentadores. Como também tem fatores desfavoráveis como a falta de estacionamento. É um teatro que tem seus prós e contras.

2. O equipamento possui missão, princípios e propósitos definidos? Existe uma política cultural definida?

Ele não possui um edital, na verdade, ele tem uma demanda que já é natural. Ele é muito procurado. Ele é um teatro privado, apesar de ser sustentado por uma instituição sem fins lucrativos. Ele só tem políticas privadas, ele não tem políticas públicas, nada aberto ao público, como oficinas, cursos livres etc. Mas tem algumas responsabilidades sociais, por exemplo, apoiamos alguns projetos sociais como A Pajeia, MV Bill com os meninos do tráfico. Tem coisas que a gente acha interessante e apoiamos, cedemos pautas para crianças com câncer. Há projetos e projetos a gente tá sempre analisando. Mas eu não tenho, por exemplo, um período do ano em que eu faça um projeto desse tipo, na verdade eu recebo muito mais do que eu vou ao mercado captar.

3. Quais os setores e funções existentes no teatro? (ver organograma)

Aqui no Acbeu tem uma pessoa responsável pela superintendência de cultura, que atende tanto o teatro e como a galeria, que são os dois focos culturais dentro da escola Acbeu. Depois tem a coordenação de teatro que sou eu, outra coordenadora da galeria. No teatro tem um chefe de palco (técnico), um assistente, um camareiro e uma secretária.

4. Quais os níveis de autonomia dos setores?

No teatro eu decido tudo, tanto as questões artísticas quanto administrativas. A não ser em questões relacionadas a um desconto, isenção, uma negociação, uma grande temporada, uma análise melhor do texto, aí eu solicito um apoio da superintendência.

5. Como as decisões nesses setores são definidas?

São decididas por uma pessoa, salvo algumas exceções descritas na pergunta anterior.

6. Quais os requisitos para ocupação de cargos?

No caso do meu, foram conhecimentos gerais, conhecimentos em administração, ter um histórico na área cultural/teatral, apesar de no meu caso ter sido muito mais pelo meu lado administrativo do que teatral. Eu venho da área de entretenimento, de casas noturnas, etc. Os técnicos precisam ter conhecimento de mesa de luz, de som, etc.

7. Quais os processos necessários para desenvolvimento das atividades do equipamento?

É muito complicado porque não existe uma rotina. É muito complicado porque por exemplo eu tenho pauta de música é uma rotina, de teatro é outra, evento, infantil, cada linguagem é a rotina totalmente diferente da outra. A única vez que temos uma rotina parecida é quando eu não tenho pauta. A minha rotina é mais administrativa, eu venho verifico o que está em pauta, o que vai pautar, quem vai pautar, atendo cliente, negociações. Atendimento a demanda que já vem.

8. Quais os fatores que compõem valor de ingresso? Como é feita a política de preço?

Normalmente as produções já vêm com o valor. Uma atração internacional é um valor mais alto, uma atração nacional também um valor mais caro, as daqui de Salvador têm um valor mais acessível. Mas o que tenho visto é que o mercado que dita esse valor e eles acompanham esse mercado, independente de ser nacional ou internacional. Em alguns momentos eu questiono, que eu acho interessante. Nesse caso dos ingressos tem teatro que cobra percentual, em nosso caso a gente cobra a pauta antecipada, sem ligação com a bilheteria.

9. Quais os critérios de seleção de pauta?

Qualidade da produção, qualidade do espetáculo, o comprometimento da produção com todo o processo, o envolvimento dela como é que é isso, de que forma irá se apresentar. Isso a gente avalia numa entrevista. Não tem muito critério assim, o que a gente vê é se tem condições de pagar a pauta e também se é uma coisa legal. Mas também tive eventos com grandes patrocinadores, com grandes diretores que foram uma bomba. Ainda não fazemos avaliação do texto, mas já to querendo fazer.

10. Vocês desenvolvem alguma política de reciclagem de funcionário, estímulo a cursos e treinamentos?

Não. Tô querendo fazer, mas não tem verba.

11. O equipamento possui alguma forma de patrocínio ou financiamento? De que forma esse investimento é aplicado?

O Acbeu .

12. Quais as formas de comunicação utilizadas com os colaboradores e com clientes?

Site, e-mails, a gente manda para os órgãos, Fundação cultural, etc.

13. Vocês desenvolvem alguma política de fidelização de público?

Não.

14. O equipamento desenvolve algum projeto de cunho social em parceria com comunidade local?

Não.

15. Vocês desenvolvem algum tipo de pesquisa de mercado/público?

A gente faz uma pesquisa de quantas pessoas estão vindo. Mas não fiz esse ano.

16. Qual média de público anual? Qual seria o perfil desse público?

(Ver impresso). Classe B e C.

17. Qual o número de espetáculos apresentados no teatro por ano (média)?

Você quer que te dê isso impresso?

Apêndice 3 –Transcrição entrevista com a Coordenadora do Espaço Xisto Bahia.

Equipamento: Espaço Xisto Bahia

Entrevistado: Kátia Costa

Data: 20 de novembro 2007

- 1. Breve histórico sobre o teatro.**
- 2. O equipamento possui missão, princípios e propósitos definidos? Existe uma política cultural definida?**

Ainda não. Estou aqui a um mês, onde eu tenho mais um mês para fazer um diagnóstico de todo o espaço. Eu já fiz um diagnóstico administrativo e agora estou fazendo todo um trabalho em busca de uma sugestão artística para o teatro. Mas a gente consegue identificar que o Xisto é um equipamento que precisa ser valorizado tanto de um aspecto físico como de um aspecto artístico para a cidade. *Você acha que o Xisto não tem um perfil bem definido?* Na verdade ele tem, eu só acho que ele precisa ser potencializado, eu acho que o espaço precisa de um olhar diferenciado, pela sua localização, pela estrutura que ele tem, e principalmente pelo poder que ele tem de opções que ele pode oferecer a Salvador, tanto para os artistas quanto para o público.

- 3. Quais os setores e funções existentes no teatro? (ver organograma)**

O Espaço Xisto tem uma sala de espetáculos, duas salas de ensaio, um acervo de texto e fotografia, galeria. Tenho dez funcionários: três na técnica, um no acervo, cinco na secretaria e um bilheteiro.

- 4. Quais os níveis de autonomia dos setores?**

Eu tenho autonomia para hoje para fazer uma seleção, de certa forma, mas eu sempre tenho de me reportar a coordenação de equipamentos, no sentido de buscar dela a legitimidade, a concretização de fato, dos processos.

- 5. Como as decisões nesses setores são definidas?**

Pela gestão e com o aval da coordenação de equipamentos.

- 6. Quais os requisitos para ocupação de cargos?**

O cargo de gestor foi uma indicação, através do meu trabalho na área de produção.

7. Quais os processos necessários para desenvolvimento das atividades do equipamento?

Aqui desenvolvo basicamente os processos de administração geral, tanto cuidando da parte administrativa, supervisão de funcionários, recebimento de pauta, controle de pautas da sala principal, da sala de ensaio, todas as atividades do Xisto são acompanhadas por mim.

8. Quais os fatores que compõem valor de ingresso? Como é feita a política de preço?

Os ingressos são definidos pelas produções.

9. Quais os critérios de seleção de pauta?

Basicamente a gente precisa avaliar propostas, a gente precisa ver coisas que tenham qualidade artística, mas que venham seguidos de alguns critérios, desde relacionamento com o supervisor artístico, referência no mercado, que é importante, mas não é fundamental. É basicamente ter propriedade sobre o trabalho, o que o trabalho traz de repercussão para o espaço, se ele enriquece, é ligar o teatro a um bom produto, que agregem valor ao teatro e que possibilitem de certa forma um acesso bacana ao público, que ele venha pra cá e tenha certeza de que irá assistir bons trabalhos.

10. Vocês desenvolvem alguma política de reciclagem de funcionário, estímulo a cursos e treinamentos?

Ainda não, embora seja uma necessidade do teatro esta capacitação, precisamos de uma reciclagem de funcionários, principalmente daqueles que estão na casa há muitos anos. Precisamos criar mecanismos de motivação do funcionário, pois, se ele chega num espaço que ele não tem um computador possa usar, que não tem condições de trabalho. Um dos dois: ou ele vai tentar mudar isso ou ele vai se desmotivando e chega num ponto em que ele chega num estado de inércia total. Então eu acho que é um momento, minha ansiedade, de poder ter, não acho que a gente não precisa transformar as coisas de um dia pro outro, mas a gente precisa ajustar e melhorar a condição de trabalho, para então potencializar esse funcionamento.

11. O equipamento possui alguma forma de patrocínio ou financiamento? De que forma esse investimento é aplicado?

FUNCEB.

12. Quais as formas de comunicação utilizadas com os colaboradores e com clientes?

Através de e-mails, panfletos, informativos, agenda cultural da assessoria de comunicação da FUNCEB.

13. Vocês desenvolvem alguma política de fidelização de público?

Ainda não, mas a gente já pensa em criar sim , não só um programa de fidelização, mas uma articulação de possibilitar um maior acesso, seja através de barateamento de ingresso, parcerias, enfim.... é um politica que pretendemos com a população.

14. O equipamento desenvolve algum projeto de cunho social em parceria com comunidade local?

Ainda não. Mas é uma das propostas que estamos trabalhando para sugerir para esta gestão. Que os projetos desenvolvidos no Xisto tenham sempre uma comunicação com a comunidade.

15. Vocês desenvolvem algum tipo de pesquisa de mercado/público?

A gente já sabe mais ou menos o perfil do público. Uma coisa tão bacana no equipamento é que ele pode desenvolver atividades que sejam direcionadas a qualquer público, a gente precisa é ajustar determinadas coisas para diversos públicos. O espaço tem um público fiel ao local. Nós precisamos implementar uma gestão que envolva uma boa divulgação e uma relação de formação de platéia. Que o objetivo final seja de criar novas platéias e de fidelizar o público do teatro.

16. Qual média de público anual? Qual seria o perfil desse público?

Ver relatório 2006.

17. Qual o número de espetáculos apresentados no teatro por ano (média)

Ver Relatório 2006.