UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ANDRÉ DE ARAÚJO SILVA

Indicadores culturais:
A experiência do Projeto Ademar Guerra

São Paulo
2017

ANDRÉ DE ARAÚJO SILVA

Indicadores culturais:

A experiência do Projeto Ademar Guerra

Dissertação apresentada ao Programa de Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação e Cultura

Linha de pesquisa: Apropriação Social da Informação.

Orientação: Profa. Dra. Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira

São Paulo
2017

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo

Silva, André de Araújo

Indicadores culturais: a experiência do Projeto Ademar Guerra /
André de Araújo Silva. – São Paulo: A. A. SILVA, 2017.
165 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação – Escola de Comunicações e Artes,
Universidade de São Paulo, 2017.

1. Projeto Ademar Guerra. 2. Indicadores culturais.
3. Informação pública. 4. Política cultural.

I. Silva, André de Araújo. II. Oliveira, Lúcia Maciel Barbosa de
(orient.). III. Título.

CDD 21.ed. - 020

André de Araújo Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.:

Instituição:

Prof. Dr.:

Instituição:

Prof. Dr.:

Instituição:

Data da aprovação: ____ de _____ de 2017.

São Paulo
2017

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira, pela oportunidade de desenvolver essa pesquisa, bem como pela tão inteligente, gentil, firme e por vezes paciente orientação. A ampliação e aprofundamento sobre temas fundamentais do universo da cultura foram fundamentais para que eu, vindo das artes cênicas, pudesse aprender outras línguas, o que fez das disciplinas, orientações e grupos de estudos verdadeiras “aulas de idiomas”.

À professora Ivete Pieruccini, não apenas pelas preciosas contribuições feitas no Exame de Qualificação e pela disciplina cursada, mas por compartilhar modos maravilhosos de ver o mundo e o conhecimento, agradecimento que se estende ao professor Edmir Perrotti.

À Liliana Sousa e Silva, cuja presença invisível ao meu lado durante muitos momentos da escrita me fez procurar pelos caminhos mais claros e coesos. Às professoras Marilda Lopez Ginez de Lara, *Sônia Salzstein* Goldberg e *Mônica Guimarães* Teixeira do Amaral pelos ensinamentos nas disciplinas cursadas.

Aos companheiros de jornada acadêmica Marcos Passos, Leonardo Silva, Bernardo Galegale, Selma Cristina da Silva, Paulo Verano, Ricardo Queiroz e Toni William.

Aos mestres teatrais Antunes Filho, Maria Thaís Lima Santos, Antônio Januzelli e Luís Fernando Ramos. Aos parceiros e irmãos de teatro Erick Gallani, Marcos de Andrade, Ravel Cabral e às novas parceiras Bianca Muniz e Nicole Marangoni, da Garbo & Co.

A todos os professores que tive até então. Em especial ao professor Amadeu Jesus Pessotta, corretor de minhas redações do ensino médio e revisor da presente dissertação.

Ao Projeto Ademar Guerra, que motivou essa pesquisa e movimentou anos de trabalho e reflexão. A cada um com quem trabalhei ao longo desse período, em especial a Aldo Valentim e Sérgio Ferrara, pela grande oportunidade e ensinamentos. A Douglas Rodrigues Novais, pelo companheirismo, cumplicidade e alma elevada. A Thiago Saraiva, pela sagacidade e confiança. A Murilo Gussi e o grupo GAL, a Jef Telles e Núcleo 2, a Fabiano Amigucci, Cris Nagafuti e Minha Nossa Cia. de Teatro, aos grupos Evoé e En’cena Cia. de Teatro, através dos quais agradeço cada grupo e cada indivíduo com os quais tanto aprendi ao longo dos últimos cinco anos. Aos artistas orientadores e a Luís, Valquíria, Renato, João Murari, Valmir, João Almeida, Henrique, Marco Aurélio e Bruno Veloso.

Aos grandes amigos feitos no CEU Quinta do Sol, em especial a Ângela Gomez, Letícia Nogueira, Sebastiana Mariana, Pedro Henrique, Flor e “seu” Waldir. Aos profissionais e participantes do Vocacional e do PIÁ.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, em especial à Izabela. À CAPES, pelo financiamento da pesquisa.

À Aurea Sanchez, por alimentar-me de carinho, quitutes e sabedoria. À Clóvis, Luciana, Diego e Marilena.

À minha mãe Elaine, grande artista plástica. Ao meu pai Zecão, grande poeta. Aos meus irmãos Ana Carolina e Rafael, e aos cunhados Eduardo e Simone, multiplicadores de um amor sem fim. À pequena Anita, que nos ensina que a vida nem é tão dura. A todos os Araújo, a todos os Silvas e ao Silvinha, fiel escudeiro.

À Naiene Sanchez, por ser sereia que me faz Ulisses, minha atriz e bailarina favorita, melhor amiga, colega de trabalho, co-sonhadora e dona das mãos nas quais deixei meu coração em chamas.

O drama humano da vida na Terra é geralmente interpretado por trôpegos amadores, que aprendem seus papéis meio que decorados, sem que nem mesmo reconheçam a peça da qual fazem parte. Tropeçam cegamente de cena em cena, roubam o foco, cortam falas ou perdem entradas, esperando que o dramaturgo ajuste as coisas caso entrem num enrosco. E eles sempre caem no enrosco!

Mark Olsen - As Máscaras Mutáveis do Buda Dourado

O movimento é o senhor das imagens.

Antunes Filho

SILVA, A.S. **Indicadores culturais:** a experiência do Projeto Ademar Guerra. 2017. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2017.

RESUMO

O Projeto Ademar Guerra atua há vinte anos no estado de São Paulo e propicia orientações artísticas com o intuito de qualificar grupos de teatro e capacitar novos artistas. Está inserido em um quadro maior de política cultural do governo do estado de São Paulo, compondo entre as ações da Unidade de Formação Cultural que são realizadas por organizações sociais da cultura através de contratos de gestão. Esta pesquisa teve por objetivo estabelecer relações entre a estrutura e funcionamento do Projeto Ademar Guerra e os processos de construção de indicadores por meio da exploração de caminhos possíveis para a elaboração de uma metodologia de coleta e análise de dados que embase reflexões críticas e, se usadas nos circuitos de gestão, tomadas de decisão. Além disso, pretendeu-se contribuir com o desenvolvimento de processos que permitam a análise da informação pública e sua consequente apropriação social, gerando, portanto, relações próprias do campo da Ciência da Informação. Em seu percurso metodológico, o trabalho se iniciou com a descrição das estratégias operacionais e pedagógicas empreendidas para a sistematização das orientações recebidas pelos grupos, buscando identificar sentidos claros e objetivos gerais. Na sequência, recorreu-se a guias metodológicos e categorias do campo dos indicadores para estabelecer conexões entre as ações práticas e os objetivos buscados. Por fim, ao se valer de dados oficiais e alguns preliminares, aplicou-se a metodologia desenvolvida na análise do objeto em questão, gerando possibilidades de indicadores que podem, em certa medida, despertar reflexões acerca dos insumos recebidos, processos desenvolvidos, produtos entregues e resultados atingidos.

Palavras-chave: Projeto Ademar Guerra. Indicadores culturais. Informação pública. Políticas culturais.

SILVA, A.S. **Cultural Indicators:** the experience of the Ademar Guerra Project. 2017. 165 f. Dissertation (Master in Information Science) – School of Communications and Arts, University of São Paulo, 2017.

ABSTRACT

The Ademar Guerra Project has been working for twenty years in the State of São Paulo, providing artistic guidance, with the purpose of qualifying theater groups and capacitating new artists. It is inserted in a larger cultural policy framework of the Government of the State of São Paulo, composing among the actions of the Cultural Formation Unit that are carried out by social organizations of culture through management contracts. The aim of this research is to establish relationships between the structure and functioning of the Ademar Guerra Project and the processes of constructing indicators, by exploring possible ways to elaborate a data collection and analysis methodology that incorporates critical reflections and, if used in management circuits, help on decision making. In addition, it is intended to contribute to the development of processes that allow the analysis of public information and its consequent social appropriation, generating, therefore, relations proper to the field of Information Science. For this, the work begins with the description of the operational and pedagogical strategies undertaken to systematize the orientations received by the groups, seeking to identify clear meanings and general objectives. Following, methodological guides and categories of the field of indicators are used to establish connections between the practical actions and the objectives sought. Finally, when using official and some preliminary data, the methodology developed in the analysis of the object in question is applied, generating possibilities of indicators that may, in a certain way, trigger reflections on inputs received, processes developed, products delivered and results achieved.

Keywords: Ademar Guerra Project. Cultural indicators. Public information. Cultural policies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Total de Grupos Orientados por edição do Projeto Ademar Guerra.	36
Figura 2 – Ensaio do grupo GAL, de São José do Rio Preto (2012).....	48
Figura 3 – BLANCHE! na Mostra Final do Projeto Ademar Guerra (Cotia – 2012).	50
Figura 4 – Blanches em performance em ônibus municipal (Curitiba – 2014).....	51
Figura 5 – Apresentação de PUTO! (São José do Rio Preto – 2016).....	53
Figura 6 – Grupo Evoé em O Pequeno Príncipe (Juquiá – 2013).	56
Figura 7 – Mó – Grupo Evoé (Teatro Sérgio Cardoso, São Paulo, 2016).....	57
Figura 8 – Apresentação de Hydria na Mostra Final do Projeto Ademar Guerra (Garça – 2015)	58
Figura 9 – Ensaios da En’cena Cia de Teatro (Junqueirópolis – 2014).	60
Figura 10 – O Parturião – Mostra Final do Projeto Ademar Guerra (Garça – 2015).	61
Figura 11 – En’cena Cia. de Teatro e ensaios com a Kombi (Junqueirópolis – 2016).	61
Figura 12 – Correlação entre tipos de indicadores dentro do fluxo de gestão.....	73
Figura 13 – Porcentagem de aumento nos valores previstos pelos orçamentos nas diferentes esferas de gestão: 2011 a 2017.....	101
Figura 14 – Porcentagem de aumento nos valores consolidados nas diferentes esferas de gestão: 2011 a 2016.....	103
Figura 15 – Orientadores contratados (meta, total de orientadores e distribuição por qualificação): 2012 a 2017.....	104
Figura 16 – Recursos consolidados divididos pelo total de grupos atendidos por edição: 2011 a 2016.....	105
Figura 17 – Total de orientadores dividido pelo total de grupos: 2011 a 2017.....	106
Figura 18 – Grupos por metodologia de orientação: 2013 a 2017.	108
Figura 19 – Total de encontros de orientação por edição: 2013 a 2016.	110
Figura 20 – Média de encontros de orientação por grupo: 2013 a 2016.	110
Figura 21 – Percentual de grupos por porte populacional do município sede: 2012 a 2017. Dados comparativos – Total de municípios (exceto capital) do Estado de São Paulo por faixa populacional e total habitantes do Estado de São Paulo por porte populacional do município de residência (exceto capital): 2017.	111

Figura 22 – Grupos remanescentes da edição anterior e comparação com total de grupos orientados: 2013 a 2017.	113
Figura 23 – Percentual de grupos por quantidade de vezes que foram orientados no período de 2012 a 2017.	113
Figura 24 – Encontros gerais – metas e realizados: 2011 e 2017.	114
Figura 25 – Indivíduos atendidos por edição: 2011 a 2016.	116
Figura 26 – Quantidade de Mostras de Compartilhamento e espetáculos da Mostra Final: 2013 a 2016.	117
Figura 27 – Percentual de grupos por linguagem/gênero teatral: 2014 a 2016.	118
Figura 28 – Percentual de grupos por tipo de dramaturgia: 2014 a 2016.	119
Figura 29 – Total de grupos – Comparação entre grupos inscritos (a partir de 2013), meta original, meta após Aditamentos do Contrato de Gestão e grupos atendidos.	120
Figura 30 – Total de espectadores dos espetáculos orientados por edição: 2011 a 2016.	122
Figura 31 – Mapa do Estado de São Paulo – Localização dos grupos e cidades que receberam orientação: 2012 a 2017.	123
Figura 32 – Percentual de grupos por incidência de apoio das prefeituras municipais: 2014 a 2017.	124
Figura 33 – Índice de satisfação dos grupos: 2014 a 2016.	125
Figura 34 – Resultados apresentados pelos grupos: 2016.	126
Figura 35 – Grupos ingressantes por posse de sede própria: 2014 a 2016,	127
Figura 36 – Grupos ingressantes por natureza da formalização (pessoa jurídica): 2015 e 2017.	128
Figura 37 – Natureza dos recursos financeiros recebidos pelos grupos ingressantes: 2017. .	128
Figura 38 – Formações em teatro dos indivíduos ingressantes: 2015 a 2016.	129
Figura 39 – Percentual de indivíduos ingressantes por porte de registro profissional (DRT): 2017.	129
Figura 40 – Resultados apresentados pelos indivíduos: 2016.	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Ampliação do acesso aos bens culturais.	89
Quadro 2 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Descentralização das atividades.....	90
Quadro 3 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Fomento à produção cultural.....	91
Quadro 4 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Valorização do Patrimônio Cultural Paulista.....	92
Quadro 5 – Perguntas norteadoras, levantamento das fontes e proposição de indicadores candidatos.....	94
Quadro 6 – Qualificação dos indicadores candidatos – período de análise: 2011 a 2017.....	97

LISTA DE SIGLAS

CET	Comissão Estadual de Teatro
COTAESP	Confederação de Teatro Amador do Estado de São Paulo
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
PNU	Organização das Nações Unidas
PAG	Projeto Ademar Guerra
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEC	Secretaria de Estado da Cultura

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
INTRODUÇÃO	17
Percurso metodológico	20
Desenvolvimento da pesquisa	21
As raízes do Projeto Ademar Guerra	23
O surgimento do Projeto Ademar Guerra.....	27
1 OBJETIVOS E ESTRUTURA DO PROJETO ADEMAR GUERRA.....	31
1.1 Objetivos.....	31
1.2 Público-alvo.....	35
1.3 Organização e eixo curatorial	37
1.4 Metodologias e relatos.....	44
1.4.1 Orientação para Núcleos Estáveis	44
1.4.2 Orientação para Grupos em Formação	53
1.4.3 Orientação Grupo Orienta Grupo	58
1.4.4 Circulação.....	62
1.4.5 Ações especiais.....	63
1.4.6 Percurso formativo	63
2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES	65
2.1 Indicadores sociais e indicadores culturais.....	67
2.2 Classificação dos indicadores	71
2.2.1 Indicadores de gestão do fluxo de implementação de programas	72
2.2.2 Indicadores de avaliação de desempenho	72
2.3 Guia metodológico e protocolo de análise	75
3 APLICAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	100
3.1 Indicadores de insumo	100
3.2 Indicadores de processo.....	107
3.3 Indicadores de produtos.....	115
3.4 Indicadores de resultados.....	121
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A – Relatos informais da experiência prática junto aos grupos orientados pelo Projeto Ademar Guerra	144
APÊNDICE B – Quadros de operações metodológicas	156

APRESENTAÇÃO

Este trecho é fundamental para a compreensão do sentido subjetivo desse trabalho, e desprezível para a sua objetividade.

Peço licença para conjugar em primeira pessoa. Das linhas da minha comum história foi que puxei o novelo fantástico da arte. Sou natural de Fernandópolis, município do interior do estado de São Paulo. São muitas léguas da capital, uma hora e meia depois de São José do Rio Preto, um hora e pouco do encontro entre os rios Paraná e Grande, em uma redondeza onde nascemos meio paulistas, meio mineiros, meio mato-grossenses. Fernandópolis é a "cidade das águas quentes", de lençóis freáticos pululantes cravejados no subsolo do noroeste paulista. Quente a água, quente o chão, o céu, o banho (no verão, após dois minutos de torneira ligada, a água da rua já chega morna). Havia lá uns sessenta mil habitantes, nossos pais quase todos vindos, na infância, de outras cidades, de outras vilas, da roça. A cidade, para seu pequeno raio, já era considerada de médio porte, perto de suas vizinhas de dois, três mil habitantes.

O fato é que dei uma sorte danada e nasci em braços muito artísticos, tanto que não tenho memória de minha estreia no palco, em grupo amador, dirigido por meu pai e minha mãe, um professor de Português e outra de Educação Artística, apaixonados por teatro. A essa altura, meu pai encenara textos subversivos, como "Os Meninos Cantores de Ping-Pong", no qual o governador da ilha de Ping-Pong baixou decreto proibindo a todos de cantar (anos mais tarde, eu viria a fazer, ainda criança, com onze anos, o déspota da história, encarnado em criança intransigente), e realizara performances em praça pública, com atores declamando os poemas de Fernando Pessoa arrastando bolas de ferro. Por tais estripulias, recebeu devidas recomendações do capitão, advertindo a trupe de que estava "cantando muito", e era melhor não seguir com aquilo.

Por isso, não me lembro da minha estreia no palco. Mas sei que, aos três anos, estava em ficha técnica, como uma das "vozes em off" de "O Grito do Cachorro", comédia política que se desenrolava em uma vizinhança, em choque com a situação de dois cachorros, colados em condição constrangedora. Dizem, também, que eu era o *stand-in* nos ensaios, e, se alguém faltava, eu sabia os textos, encarregando-me das réplicas. Quando fiz cinco anos, meus pais

iniciaram um grupo na escola do bairro, a EEPG Dr. Sólon da Silva Varginha (eu amava esse nome, Sólon!), onde minha mãe dava aula e meus irmãos, ambos mais velhos, já estudavam. Lá, entre crianças e adolescentes, encenávamos e jogralizávamos poesias concretas, a "Pipoca" de Caetano Veloso", "Ou isto ou aquilo" de Cecília Meireles; relaxávamos ouvindo música clássica, brincávamos de teatro, sempre orientados por meu pai e minha mãe.

Paralelamente, meus agitadores pais ainda integravam o Grupo Renovador Fernandopolense Filhos da Terra, cuja ação foi a primeira proposta de formação cultural em minha singela Fernandópolis. Através das redes de universitários, da colaboração dos amigos que se mudaram para centros maiores, das contribuições voluntárias do comércio local, realizaram inúmeras Semanas Culturais. Dessa parte já me lembro, da conquista do abandonado Cine Fernandópolis para a realização do festival daquele ano, sempre feito a duras penas e boa vontade. Bem pequenino me lembro, com fascinação, de uma peça cubana, cujo som deu problema, um monólogo que dependia das músicas para acontecer, mas o ator nem pestanejou e, à melhor moda de Fidel, encarou as intermináveis laudas de seu texto, não sem, como se diz por lá, suar em bicas. Lembro-me do coral da GoodYear, das Noites do Riso, dos Concursos Literários Estudantis que movimentavam toda a rede de ensino. Lembro-me da luta pela construção de um Teatro Municipal e dos olhos dos meus pais marejados quando da inauguração, ainda sem poltronas: o dinheiro havia sido insuficiente, as poltronas viriam depois, a arte não pode esperar, e todos veriam o *show* de Almir Sater sentados no chão, no carpete vermelho novinho, aquele teatrinho lindo com cheiro de madeira e 300 lugares, a acústica perfeita, o lar da minha juventude.

Até aí eu estive na escola pública, meu pai já havia abandonado o magistério e se instalado no comércio, com uma oficina autoelétrica, para poder prover melhor o futuro de três filhos, porque em minha casa nunca se disse não à curiosidade e ao conhecimento. Já havia participado de algumas peças e, até então, meu trabalho mais relevante sem a companhia de meus pais havia sido o de uma joaninha "macho", narrador da história do coelhinho que queria virar borboleta, conseguiu e depois se arrependeu. Eu, como narrador, intervinha de microfone na mão, qual paródia de "Você Decide", e entrevistava as crianças do público, indagando se achavam que a fada madrinha deveria ou não reverter o feitiço.

Ingressei na 5ª série em uma Cooperativa de Ensino. As cooperativas começavam a

brotar nas cidades do interior. A de Fernandópolis era a número dois. A classe média construtivista lançava sua proposta educacional. Os pais adquiriram cotas. Eu usei a da minha madrinha. Em cenário quase waldorfiano, continuei, portanto, no teatro estudantil. A essa altura, a cidade começou a contar com a Mostra Estudantil de Teatro, nova iniciativa que mobilizou toda a rede de ensino. Nosso grupo era muito forte, ganhávamos muitos prêmios. Foi-se fortalecendo tanto que formamos um grupo coeso, típico grupo amador, com fortes vínculos com a escola, mas dando passos próprios, cavando apresentações e participando de festivais regionais. Fiquei aí sete anos, uma peça por ano. Paschoal Carlos Magno, Ariano Suassuna, Gilda Vandembrandt e Jorge Andrade foram alguns dos autores que encenamos, ou seja, uma valorização da dramaturgia brasileira, das referências populares. Ganhei muitos prêmios de ator. Sabia que era muito pouco, que não era motivo de deslumbre, que havia um mundo lá fora e eu ia buscá-lo. Foi nesse grupo que recebi, em 1998, orientações do Projeto Ademar Guerra, que ajudaram no desenvolvimento do espetáculo que havia sido selecionado para participação no Mapa Cultural Paulista de Teatro.

Até aí eu havia experienciado o teatro no seio da família, na escola pública, na cooperativa de ensino; participei de quase todos os projetos culturais da minha cidade, ou seja, tudo tangenciado pela política pública, seja através do estado ou da sociedade civil.

De alguma maneira inexplicável, ingressei na ECA USP. Talvez houvesse certo desejo de o corpo docente criar uma turma heterogênea, com pessoas de diversas vivências. Tenho para mim que entrei em uma espécie de "cota interior". Enfim, as probabilidades foram generosas comigo. Graduei-me bacharel em Direção Teatral, participei de festivais universitários, mostras de ensino, mostras de direção, vivi o mundo que nem sabia existir, de pesquisa, de linguagem, de muitos nomes que nem de longe eu ouvira falar anteriormente. Tudo na arena pública.

Formado, ingressei no Centro de Pesquisa Teatral no SESC Consolação, instituição privada, mas de interesse público. O diretor, Antunes Filho, é por si só um patrimônio público, um baluarte vivo e ativo do teatro brasileiro. Antunes me deu o que não havia tido antes: o ateliê do artista, a carpintaria clássica teatral, o comprometimento sacerdotal com o conhecimento e a disciplina para a arte. Foram quatro anos de estudos intensos.

Ao sair do templo do mestre, entre um trabalho e outro, a sorte me chamou mais uma

vez, e encontrei-me na região de Ermelino Matarazzo, na Vila Císper, Zona Leste de São Paulo, coordenador de ação cultural do CEU Quinta do Sol. Lá, vali-me do que mais sabia. Nunca havia sido gestor de alguma coisa, só ator e diretor de teatro. Auxiliado por minha brilhante antecessora, experimentei o contato com a mediação cultural. Elaborar encontros, coordenar programas de formação artística em diversas linguagens, realizar exposições, dialogar com o envolvimento, trabalhos que eu havia acompanhado até então de longe ou apenas como público eram agora um terreno de experiência ativa. A efervescência cultural das comunidades próximas ao equipamento revelou possibilidades muito interessantes. Ao fim de minha passagem por lá, cerca de dois anos, estava exultante com as ações do Programa Vocacional e do Programa de Iniciação Artística (PIÁ). Envolvi-me por completo com os novos agentes culturais que iam surgindo e sorri contente durante a última Virada Cultural que realizamos sem nenhum recurso ou programação enviada pela prefeitura. Foram vinte e cinco atrações, quase todas de artistas locais, em diversos palcos e cabines intimistas (montadas com barracas de quermesse e pano preto, onde aconteciam performances para poucos espectadores). Tudo havia sido organizado, divulgado e executado junto com um conselho de vinte agentes culturais voluntários, advindos do Vocacional, das aulas de esporte, dos coletivos artísticos dos arredores.

Foi por esse período que ingressei como orientador no Projeto Ademar Guerra, onde, depois de dois anos, me tornei assistente de curadoria. E é aí que toda a história se liga. Passei a integrar um projeto voltado para o interior, para o desenvolvimento dos grupos. O mesmo Projeto Ademar Guerra do qual eu havia usufruído de orientações quase vinte anos antes, quando de sua segunda edição, em 1998.

Trazendo na mochila essas duas pontas do tempo, retornei à casa acadêmica, agora pela porta da Ciência da Informação, que tão gentilmente me acolheu, oferecendo ferramentas de reflexão sobre o campo cultural, suas políticas e suas trocas simbólicas. Da disciplina necessária ao trabalho com a informação pública à compreensão das inúmeras possibilidades de fluxos de conhecimento, é na Ciência da Informação que tenho encontrado horizontes ainda mais amplos no olhar para a cultura, o teatro e a arte em geral.

Apresento, assim, este trabalho, uma vez que, em alguns sentidos, as histórias do Projeto Ademar Guerra e dos grupos atendidos se misturam com a minha própria. Discutir o

Projeto Ademar Guerra, estabelecer leituras temporais, desenvolver análises passou por leituras sobre meus próprios caminhos e dificuldades. Passou, também, por interpretações críticas de meu próprio trabalho no Projeto, não sendo raro que o “eu-lírico” pesquisador tenha sido duro com o assistente de curadoria. Aqui, as críticas são, em muitos casos “autocríticas”. Mas não seria feito disso o conhecimento? Da capacidade de inquietar-se consigo mesmo? De perceber como a vida se transforma?

Este trabalho é, portanto, uma pesquisa e uma aventura.

INTRODUÇÃO

Indicadores marcam sentidos e direções. Possibilitam observações em perspectiva. Um indicador olha pelo tempo, pelas densidades. Guarda potências narrativas, projeções de futuro. Registra, torna visível, público. Lançar a luz dos indicadores sobre um projeto cultural com vinte anos de existência, como o Projeto Ademar Guerra, criado por artistas e para novos artistas é, portanto, uma tarefa relevante. O que não poderia ser observado em vinte anos de trajetória?

Oficialmente, não muito. As características do contexto político e partidário brasileiro, sujeito a muitas oscilações e lacunas ideológicas, prejudica nossa memória social, e fatos, acontecimentos e dados que podem parecer simples de ser reconstituídos (ou narrados) tornam-se um emaranhado de túneis com inúmeras possibilidades de investigação.

Ao longo desta pesquisa, procuraremos apontar caminhos para a elaboração de indicadores voltados à percepção das ações do Projeto Ademar Guerra, iniciativa criada e fomentada pela Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo e voltada para grupos de teatro não sediados na capital. Busca-se, aqui, tomando o Projeto Ademar Guerra como exemplo, verificar quais seriam as informações necessárias e os procedimentos metodológicos adequados para a avaliação e monitoramento em projetos similares das políticas culturais públicas. Dificuldades na manipulação dos dados, cuidados na apresentação dos indicadores e possibilidades de análises críticas serão alguns dos aspectos discutidos a partir das diretrizes e objetivos do Projeto Ademar Guerra somadas a aspectos da observação prática.

A construção dos indicadores, como veremos mais adiante, se valerá de informações provenientes de documentos e bancos de dados de diversas instituições e órgãos públicos. Sua disponibilização para a sociedade é um direito do cidadão, reforçado pela Lei de Acesso à Informação, promulgada em 18 de novembro de 2011, que possibilitou a requisição de acesso a inúmeros documentos públicos. A partir do momento em que uma informação é disponibilizada por uma instituição, ela pode ser considerada socialmente existente, podendo ser utilizada para os mais diversos fins a partir de fontes oficiais, uma vez que “a informação institucionalizada carrega um ‘selo de qualidade’, pois é fruto de opções e foi considerada

digna de ser preservada” (SMIT, 2012, p. 86).

Entretanto, a farta oferta de dados públicos não basta para a efetiva fruição das informações por parte dos interessados. Para que seja possível, de fato, estabelecer análises críticas e reflexões, criar relações entre tais informações e construir o conhecimento, é essencial garantir condições para que os cidadãos possam compreender os processos de elaboração e disponibilização dessas informações. Assim, será possível ao indivíduo não abandonar-se à passividade da recepção dos dados, mas aferir por si mesmo sua credibilidade e significados.

Como se pode observar, entre o discurso – populista – da disponibilização massiva de informações e a efetiva disponibilização de uma informação que possa ser utilizada de forma enriquecedora pela humanidade, há uma enorme distância. A simples disponibilização da informação não equivale ao exercício do dever de informar, pois o dever de informar remete ao dever de criar condições adequadas para a construção do conhecimento. Em outras palavras, a disponibilização da informação é necessária mas não suficiente para o exercício da cidadania. A informação, no contexto da Ciência da Informação, é registrada e institucionalizada. Para poder cumprir sua missão as configurações informacionais devem, além de selecionar, organizar e disponibilizar a informação – atribuindo-lhe um selo de qualidade – fornecer explicações acerca dos procedimentos adotados de modo que o usuário possa exercer um papel ativo com condições para avaliar o selo de qualidade da informação à qual teve acesso. (SMIT, 2012, p. 99-100).

A questão da legitimidade e confiabilidade das informações, públicas ou não, é um tema cada vez mais fundamental diante das novas tecnologias da informação e da comunicação. A proliferação exponencial dos dispositivos digitais móveis, mecanismos de busca e sistemas de consulta de bancos de dados colocou-se, já há alguns anos, como importante paradigma. Vemos surgir um discurso de descentralização das fontes de informação. Consequentemente, vêm sendo geradas novas formas de participação social e o surgimento de novas relações e hierarquias informacionais.

Em evidência, coloca-se ainda a contradição ou o conflito entre novas formas de mobilização e participação social potencializadas pela comunicação da informação em tempo real e em escala planetária que as novas mídias proporcionam versus o estabelecimento de novas hierarquias, novas formas de subordinação, subsunção e controle, bem como a persistência ou até a ampliação de desigualdades, a emergência de novas

formas de exclusão que a era da informação e do conhecimento também promove, evidenciando diferentes formas e culturas de uso dos espaços sociodigitais. A mera inclusão digital de segmentos excluídos das redes de comunicação globais, segundo uma ótica de justiça distributiva, não é, entretanto, considerada suficiente para enfrentar essas disparidades, sendo essencial a capacidade de incorporar a visão do “outro”. (MACIEL; ALBAGLI, 2011, p. 11).

Nesse sentido, o trato das instituições e governos com a informação pública é determinante para a qualidade da participação social, para a qualidade da democracia. Essa é uma preocupação de ordem mundial, uma vez que o fluxo, organização e apresentação de dados, hoje de dimensões infinitas, permitem o desenvolvimento planejado de políticas públicas e ações sociais em escala global.

Muitos governos já tomaram as primeiras iniciativas para informar, consultar e engajar ativamente os cidadãos na formulação de políticas. Alguns possuem vasta experiência nessa área. Entretanto, quando tentam obter uma visão geral sobre como fortalecer as relações de seu governo com os cidadãos, as autoridades usualmente verificam que estão quase sozinhas. Poucas publicações proporcionam uma visão geral abrangente e orientações sobre aspectos práticos do assunto. (OCDE, 2002, p. 2).

Uma vez que o novo contexto tecnológico é ainda recente e vem gerando novas descobertas e ferramentas a todo momento, torna-se cada vez mais imprescindível a formulação de estudos e instrumentos que auxiliem no amadurecimento dos usos das informações e que permitam diferentes estratégias de comunicação dessas informações. Discernir, analisar, rever, desconstruir são todas ações ativas a serem praticadas pelos sujeitos em busca de seus direitos e de inclusão, para que o ato de se informar e informar possa ser um movimento autônomo, cada vez mais livre de manipulação por parte de quem comunica a informação pública.

Resumidamente, podemos entender comunicação pública como uma comunicação formal e dialógica entre Estado e sociedade, numa situação em que ora um ora outro assume o papel de emissor ou de receptor para discutir temas de interesse público, tendo como base das ações o direito à informação, o qual implica o direito de se informar e de ser informado. [...] Dessa maneira, a natureza de bem público atribuída à informação e à comunicação públicas também faz com que o processo de apropriação simbólica desses bens tenha um sentido de propriedade, de posse. É, no entanto, um “tornar seu” coletivo. (BATISTA, 2014, p. 69).

Por isso, esta pesquisa se balizará pela transparência das operações realizadas na obtenção de possíveis indicadores. Trata-se de explicitar o método, identificar fragilidades, vislumbrar alternativas tanto para a coleta quanto para a análise da informação pública. Trata-se, também, de tornar a política pública “visível”, atentar para seus focos e mudanças de focos, problematizá-la com o desejo de conquistar melhoras, potencializando os mecanismos de participação dos públicos nela envolvidos e da sociedade em geral.

Afinal, ao nos debruçarmos sobre o Projeto Ademar Guerra, cuja ação se dá no campo da formação e da prática teatral, dedicamo-nos, também, de maneira indireta, a compreender como a proximidade com a arte e as relações entre agentes culturais por ela criadas se podem configurar como fortes caminhos para transformações socioculturais. Por isso, partimos da seguinte definição de informação pública:

[...] informação pública é um bem público, tangível ou intangível, com forma de expressão gráfica, sonora e/ou iconográfica, que consiste num patrimônio cultural de uso comum da sociedade e de propriedade das entidades/instituições públicas da administração centralizada, das autarquias e das fundações públicas. A informação pública pode ser produzida pela administração pública ou, simplesmente, estar em poder dela, sem o *status* de sigilo para que esteja disponível ao interesse público/coletivo da sociedade. Quando acessível à sociedade, a informação pública tem o poder de afetar elementos do ambiente, reconfigurando a estrutura social. (BATISTA, 2010, p. 40).

Em síntese, a qualidade da participação social é, em muitos aspectos, influenciada pela qualidade da comunicação das informações públicas. Percorrer e registrar os caminhos para obtenção dos insumos necessários a esta pesquisa consiste, por isso, em um recurso de visibilidade da ação pública e em possibilidades de repactuação dos fundamentos e objetivos do Projeto Ademar Guerra e, em certa dimensão, das políticas culturais.

Percurso metodológico

A escolha do Projeto Ademar Guerra para o desenvolvimento de uma metodologia de construção de indicadores culturais possibilitou um estudo de caso através de pesquisas de campo, (possibilitadas pelo trabalho no cotidiano do projeto ao longo de cinco anos) e análise

de informações públicas, como documentos do governo do estado de São Paulo e da Secretaria de Estado da Cultura, Contratos de Gestão com Organizações Sociais e Relatórios de Atividades das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo. Também foram acessados Relatórios de Monitoramento, catálogos, documentos norteadores e editais do Projeto Ademar Guerra, além de formulários e relatórios de grupos participantes e orientadores artísticos. Além disso, foram redigidos relatos informais com o intuito de apontar experiências práticas que revelassem o sentido real dos objetivos e processos propostos pelo projeto em questão.

A partir da análise dos objetivos, funcionamento e dimensionamento das informações disponíveis, recorreremos a pesquisas e guias referentes à descrição e elaboração dos indicadores, selecionando de maneira exploratória procedimentos pertinentes para a análise do objeto. A esse aspecto metodológico será dedicado um dos capítulos da dissertação, uma vez que é determinante para o objetivo da pesquisa.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho ficou clara a necessidade da formulação de um protocolo de coleta e análise das informações, processo sem o qual seria impossível organizar os dados de maneira a torná-los coerentes e manipuláveis. Em muitos casos, os dados foram encontrados com pouca continuidade nas séries históricas, gerando para alguns itens indicadores que cobrem seis anos de evolução e, para outros itens, períodos que variam entre três e quatro anos. De maneira geral, é de 2011 a 2016 que se pode depurar as informações com certa regularidade. Antes disso, a análise tornou-se inviável. Em algumas ocasiões, foram inseridos dados preliminares de 2017, no intuito de estabelecer projeções para o futuro e indicar continuidades e ajustes na coleta.

A preparação das bases de dados gerou, assim, condições para a apresentação de gráficos das mais variadas naturezas e divididos entre diferentes etapas relativas aos processos de gestão e de avaliação do Projeto Ademar Guerra.

Desenvolvimento da pesquisa

O trabalho foi dividido em três partes. Uma voltada para a descrição das especificidades do Projeto Ademar Guerra, outra dedicada às estratégias metodológicas e sua adequação ao objeto e a última contendo os indicadores obtidos a partir do trabalho com as

informações levantadas.

Na primeira seção, fizemos uma descrição das principais características e aspectos de funcionamento do Projeto Ademar Guerra, identificando as nomenclaturas encontradas em seus materiais norteadores e problematizando contradições e lacunas do discurso institucional. Trata-se de enumerar os traços que são determinantes para a realização da gestão e obtenção de resultados, bem como estratégias inerentes aos processos artístico-pedagógicos.

Nessa apresentação, valemo-nos de alguns relatos pessoais, com vistas a aproximar os conteúdos apresentados com as práticas testemunhadas e documentadas por nós ao longo de cinco anos de trabalho. Apenas alguns trechos desses relatos foram apresentados no primeiro capítulo, mas estão disponíveis na íntegra no Apêndice A, ao final da dissertação.

Na segunda seção, tivemos uma breve exposição das definições de indicadores, fazendo uso das proposições de teóricos como Paulo de Martino Jannuzzi, Paul Tolila, Liliana Sousa e Silva e o Guia Metodológico de Indicadores de Programas do Ministério do Planejamento. Buscamos, assim, elucidar as principais propriedades e características de um indicador e estabelecer etapas que permitam a formulação de indicadores a partir da análise dos objetivos verificados nos documentos oficiais dos órgãos gestores responsáveis.

Por meio das operações exemplificadas na segunda seção e disponíveis na íntegra no Apêndice B, foi possível acompanhar as possibilidades de indicadores levantadas e a respectiva seleção dos indicadores mais relevantes a partir de critérios qualitativos, como a representatividade das informações em relação ao todo e suas ligações com os objetivos principais do Projeto Ademar Guerra.

Os gráficos e análises encontrados na terceira seção consolidaram a exposição dos indicadores elaborados, confrontando-os com interpretações de seus conteúdos na perspectiva da experiência prática e dos objetivos colocados inicialmente pelo Projeto Ademar Guerra.

Nas Considerações Finais, tivemos um balanço dos avanços conseguidos e das dificuldades encontradas na pesquisa, bem como ponderações sobre os aspectos identificados a partir da leitura dos indicadores apresentados.

As raízes do Projeto Ademar Guerra

O teatro amador e o estado mantiveram entre si diferentes relações ao longo da história do Brasil. Na colônia, os padres jesuítas, como José de Anchieta, com a permissão do Estado, se valeram do teatro para catequizar os índios. Com a vinda da família real, intensificaram-se as construções voltadas ao teatro, e a prática amadora guardou sentidos religiosos e populares, sempre observada com cuidado pelo Império. Com a Proclamação da República e a ascensão da elite cafeeira em São Paulo, o teatro amador passou a ser utilizado como prática comunitária de comunidades imigrantes e com traços políticos, em movimentos operários e sindicais. Também era apreciado pela jovem elite intelectual, voltada ao experimentalismo artístico (MAGALDI, 2007).

Do governo Vargas dataram as primeiras políticas mais relevantes direcionadas ao teatro amador, através da criação do Serviço Nacional de Teatro. A partir da década de 1950, a criação de conselhos municipais e estaduais em São Paulo possibilitou a implementação de projetos que guardavam grandes semelhanças com o Projeto Ademar Guerra, como o Plano Estadual de Estímulo ao Teatro, desenhado pela Comissão Estadual de Teatro no final da década de 1950.

Os trabalhos da Comissão Estadual de Teatro tiveram o intuito de dinamizar a organização dos grupos de teatro amador, estimulando, através do apoio orçamentário do governo do estado, a criação de federações regionais de teatro. As federações, divididas por regiões, atuavam na organização das demandas dos artistas, como a realização de festivais e mostras, a proposição de ações de formação, a consolidação de suas representações jurídicas e o desenvolvimento de programas públicos voltados a grupos não profissionais.

O Plano Estadual de Estímulo ao Teatro foi dividido em diversas ações, como o estímulo à construção de teatros públicos, oferecimento de cursos para monitores com objetivo de formação de indivíduos aptos a organizar, orientar e dirigir grupos amadores, disponibilização de bolsas de estudo para estudantes e assistentes de direção de fora da capital na Escola de Arte Dramática (EAD), em instituições privadas de teatro e até mesmo bolsas internacionais. Houve, também, o apoio a eventos, festivais, publicações e auxílios financeiros voltados a grupos amadores.

O Curso de Monitores, por exemplo, apesar de contar com procedimentos diferentes, indicou a mesma necessidade de formação de agentes multiplicadores buscada pelo Projeto Ademar Guerra até os dias de hoje:

O processo do curso de monitores se dá na multiplicação, pois os formandos devem aplicar o que lhes foi ensinado nos municípios-sede, preferencialmente, como também nos grupos da capital. [...] O programa dividia-se em pontos como a introdução ao teatro, como forma de relacioná-lo às demais artes, um esboço dos gêneros dramáticos, a função do autor, do público, da escolha do repertório, enfim, um vasto e abrangente programa. (CRUZ, 2000, p. 66-67).

A Comissão Estadual de Teatro (CET) teve seus trabalhos interrompidos em 1960 e retomados em 1963, mas já com pouca força de atuação e recursos escassos. Entretanto, a então já organizada rede de grupos amadores havia-se distribuído em federações regionais, responsáveis pela maioria dos eventos teatrais realizados fora da capital.

Esse movimento regionalizado culminou na constituição da COTAESP (Confederação de Teatro Amador do Estado de São Paulo) que teve assento no Conselho Estadual de Teatro, representando os jovens artistas e os seus grupos. Com essa aproximação, várias políticas foram implementadas: a construção de teatros municipais em vários municípios, a organização de prêmios e, principalmente, a criação e o financiamento dos festivais de teatro, dos quais destacamos o Festival de São José do Rio Preto, criado por Humberto Sinibaldi Neto e o Festa – Festival Santista de Teatro Amador, criado por Patrícia Galvão. (VALENTIM, 2014, p. 8).

A Confederação de Teatro Amador do Estado de São Paulo (COTAESP), criada em 1967, promoveu uma série de festivais e congressos estaduais de teatro amador, organizados em várias etapas regionais, competitivas e com prêmios em dinheiro (valiosa ajuda para os grupos vencedores seguirem seus trabalhos). Nesses encontros eram também discutidas estratégias de aprimoramento técnico dos grupos através de cursos e distribuição de material teórico.

O crescimento do movimento federativo era tão visível, que em 1972, a revista Realidade efetuou uma pesquisa onde constatou a participação de quase dez mil militantes no movimento federativo. A partir de determinado momento, passamos a incluir as programações paralelas aos festivais, com a

participação de grupos musicais, teatro infantil nas praças públicas, salões de artes plásticas, entre outras atividades artísticas. Enquanto isso, setores ligados ao teatro profissional começaram a contestar junto à Comissão Estadual de Teatro, as verbas destinadas ao teatro amador. Esqueceram-se que nós, em nossas cidades, formávamos plateias para quando eles visitavam essas cidades. Esqueceram-se que um dos programas por nós desenvolvidos no interior paulista, era o da construção de teatros municipais, com a finalidade de desenvolver programações culturais de todas as áreas. Esqueceram-se que muitos profissionais eram contratados por Federações ou grupos amadores, para ministrar aulas ou dirigir espetáculos. (PINTO, 2013).

Durante a ditadura militar brasileira, é essencial destacar o impacto das políticas de censura. Nos arquivos da Divisão de Diversões Públicas, resgatados pelo professor Miroel Silveira¹ após a abertura política, constam inúmeros registros de encenações amadoras em escolas, fábricas, igrejas e clubes.

Na esfera dos projetos encampados no Estado de São Paulo, é possível encontrar menções superficiais ao Projeto João Rios, que visava ao monitoramento, à formação e à produção de grupos amadores. Destaca-se, também, a publicação de materiais de referência como, por exemplo, a revista Teatro da Juventude, que publicou mais de 240 peças de 1965 a 1972, reunindo artigos de célebres estudiosos de teatro como acadêmicos, atores e diretores renomados, sendo amplamente distribuída pelas bibliotecas públicas do interior.

Ao longo desse período, o fomento à produção teatral amadora e semiprofissional se deu por projetos esparsos e pouco coesos, uma vez que os recursos e esforços estatais estavam concentrados na execução de um projeto nacional ufanista e repressor. Os grupos seguiram adiante principalmente por conta de ações colaborativas da rede teatral que se havia formado. Grupos e artistas consagrados, como o Ballet Stagium, o diretor Ademar Guerra, o dramaturgo Paschoal Carlos Magno, o professor Alfredo Mesquita, entre tantos outros, viajavam com seus espetáculos e aulas pelas cidades do interior e lá procuravam estabelecer diálogos com grupos locais, compartilhando práticas e referências do universo teatral.

¹ O acervo Miroel Silveira, sob os cuidados da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, contém milhares de documentos resgatados dos órgãos públicos de censura pelo professor.

A situação dos grupos amadores não era muito confortável. Diante de um avanço dos preceitos morais e cívicos, o conservadorismo das famílias do interior fazia com que os jovens fossem proibidos por seus pais de fazer teatro. A prática do teatro consistia, no lugar-comum do discurso social, em subversão. O teatro amador foi, muitas vezes, tido como “antro de marginais”, produtor de espaços de libertinagem. Atrizes e atores eram comparados a prostitutas, vagabundos e pederastas (FÍGARO et al., 2008). Com efeito, o teatro amador se foi tornando, muitas vezes, o espaço daqueles que se sentiam oprimidos pela moral vigente. A já tradicional atuação dos grupos amadores resistiu a duras penas.

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, no período de transição política para a abertura democrática, vemos o nascimento de uma série de novas instituições, leis e diretrizes para as políticas públicas de cultura, ancoradas nos princípios estabelecidos pela nova Constituição Federal². Data, por exemplo, de 1985, a criação do Ministério da Cultura.

Paralelamente, as iniciativas mais marcantes ligadas à prática do teatro amador no estado de São Paulo consistiram em projetos de ação local, principalmente ligados aos equipamentos de educação, como “Teatro na Escola” e “Teatro Comunitário”.

A revista “Teatro da Juventude” teve nova fase de edição em 1995, tendo publicado cerca de 150 peças até 2002, ano em que foi extinta. Nesse período, sua edição era realizada pelos artistas que idealizariam o Projeto Ademar Guerra, sendo tais publicações um tipo de material didático utilizado no processo de orientação de grupos.

Ainda nesse contexto, notava-se o crescimento exponencial de grupos de teatro amador no interior do estado de São Paulo que buscavam a profissionalização, principalmente em polos centralizadores da produção regional, como São José dos Campos, Bauru, São José do Rio Preto e Presidente Prudente. Muitos dos grupos formados nas décadas de 1980 e 1990 estão em atividade até hoje. Outros deixaram legados inestimáveis para a atividade cultural de suas cidades e revelaram grandes nomes do teatro nacional.

² A Constituição Federal do Brasil de 1988, promulgada em 5 de outubro pela assembleia constituinte instalada no Congresso Nacional brasileiro, significou a adoção de novos princípios de democratização, a ampliação e garantia de direitos igualitários para todos os brasileiros.

Em meados da década de 1990, podemos observar, com mais clareza, o quadro de política cultural desenhado pelo governo do estado, impactado pelas reverberações das mudanças em âmbito federal. O governo Mário Covas, a partir de 1995, implantou uma série de medidas para estimular a produção cultural. Na esteira da criação de leis de incentivo fiscais federais, como a Lei Sarney³ e a Lei Rouanet⁴, temos em São Paulo a criação da Lei Estadual de Incentivo à Cultura (LinC)⁵ e prêmios de estímulo, que hoje se converteram no Programa de Ação Cultural (ProAC)⁶, respectivamente nas modalidades ICMS e Editais. A política de restauração de espaços públicos criou condições para o desenvolvimento de equipamentos como as Fábricas de Cultura, a Sala São Paulo e a Pinacoteca do Estado.

Todavia, o programa que deu origem ao Projeto Ademar Guerra foi o Mapa Cultural Paulista, criado em 1995 e ainda ativo. O Mapa Cultural Paulista, atuando em diversas linguagens (atualmente, as categorias são: Artes Visuais, Canto Coral, Dança, Literatura, Música Instrumental, Teatro e Vídeo) tem por objetivo fomentar a produção cultural de artistas do interior, “revelando valores em segmentos que não teriam acesso aos meios de comunicação e com pouca visibilidade no meio cultural”⁷

O surgimento do Projeto Ademar Guerra

Após a edição de 1996 do Mapa Cultural Paulista de Teatro, os “jurados”, título dado aos debatedores e avaliadores dos espetáculos, diagnosticaram a necessidade de ações que auxiliassem na formação técnica e teórica dos grupos e de seus elencos. Assim, Analy

³ Idealizada pelo presidente José Sarney (1985-1990) e implementada em 1986 na gestão do ministro da cultura Celso Furtado, através da Lei 7.505/86.

⁴ Formulada por Paulo Sérgio Rouanet em 1991, no governo do presidente Fernando Collor (1990-1992) e implementada através da Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991.

⁵ Implantada através do Decreto Nº 40.981, de 3 de julho de 1996 na gestão do secretário de estado da cultura Marcos Ribeiro de Mendonça.

⁶ O Programa de Ação Cultural (ProAC) do governo do estado de São Paulo, foi instituído pela lei estadual de nº12. 268 de 20/02/06 e tem como objetivo apoiar e patrocinar a renovação, o intercâmbio e a divulgação na produção artística e cultural do estado de São Paulo. É dividido em duas formas de apoio: os Editais e Concursos, que disponibilizam recursos para projetos escolhidos por seleção pública de projetos, cuja premiação é proveniente de recursos orçamentários da Secretaria de Estado da Cultura; e o Incentivo Fiscal (ICMS), que apoia projetos previamente aprovados pela Secretaria de Estado da Cultura por meio de renúncia fiscal.

⁷ Disponível em: <<http://www.abacai.org.br/cultura-interno.php?id=297>>. Último acesso em: 02 abr. 2016.

Alvarez, atriz e líder da Comissão Estadual de Teatro, idealizou um projeto de monitoramento de grupos. Implantado em 1997, o Projeto Ademar Guerra ganhou esse nome em homenagem ao diretor sorocabano, que alcançou grande sucesso no teatro e na televisão, mas não se privava de compartilhar seus saberes com os grupos locais em suas viagens. Como já mencionado, Ademar Guerra, ao apresentar seus espetáculos em cidades do interior do país com seu grupo, buscava contato com os artistas locais, oferecendo cursos, oficinas e trocas de experiências, vislumbrando uma dinâmica de intercâmbio artístico que ilustraria muito bem os valores a serem trabalhados pelo então iniciante Projeto Ademar Guerra.

Iniciou-se, assim, um projeto público que atendia a grupos amadores (no entendimento claro do termo como “não profissionais”) do interior, litoral e grande São Paulo, condição que foi seguida apenas em 1997 e 1998.

De 1999 a 2002, o Projeto Ademar Guerra voltava seus olhares para a capital. Na ocasião, Marcos Mendonça, então secretário estadual de cultura e com pretensões de concorrer à candidatura de prefeito da cidade de São Paulo, viu nessa oportunidade uma maneira de fortalecer sua ação em âmbito social, direcionando os profissionais de teatro para grupos e comunidades de bairro, principalmente em regiões periféricas.

Com o falecimento do governador Mário Covas, dá-se início à primeira gestão de Geraldo Alckmin. Algumas mudanças na política cultural proposta pelo governo paulista denotam certa tendência à descentralização dos programas e ações culturais. A Secretária de Cultura do Estado no período, Cláudia Costin, comentou, na ocasião, o retorno da ação do Projeto Ademar Guerra para o interior:

Paralelamente às ações de inclusão nos grandes e conturbados centros, apostamos nossas fichas na interiorização das ações públicas, por acreditarmos que é nas localidades mais distantes da capital, assim como nas mais carentes, que as manifestações culturais menos encontravam caminhos e recursos para sua revitalização e consolidação. A maior parte das iniciativas culturais, públicas e privadas, estava concentrada na capital - e era papel do gestor público levá-las a quem sempre se sentiu alijado de todo um universo que amplia horizontes e reforça a integração de nossa gente. Temos agido firmemente no apoio e patrocínio de projetos regionais, apoiando, entre outras linguagens, teatro, por meio de oficinas e adoção de mais de 200 grupos de teatro amador em todo o estado, que recebem por um ano orientação em dramaturgia, cenografia e iluminação, por meio do já consagrado projeto Ademar Guerra agora desenvolvido no interior. (COSTIN, 2003).

A coordenação do Projeto Ademar Guerra, feita desde sua criação até 2002 pelos atores Analy Alvarez e Luís Serra, passou, então, a ter a liderança de Aldo Valentim, gestor de políticas públicas, iniciando, pela primeira vez, dentro do Projeto Ademar Guerra uma gestão liderada por um profissional não oriundo da classe teatral. Para realizar o planejamento e a execução das ações artísticas, o teatrólogo Fausto Fuser foi convidado para uma “curadoria artística”, com vistas a executar processos seletivos de grupos e artistas orientadores e conduzir a visão geral dos trabalhos.

Nesse contexto, temos o surgimento das organizações sociais da cultura, instituições de representação social com caráter privado e sem fins lucrativos. Esse modelo de gestão, possibilitado a partir da Reforma do Estado⁸ no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, foi amplamente adotado pelo governo do estado de São Paulo, primeiramente na área da saúde e, em meados dos anos 2000, na condução dos projetos culturais. A adoção desse modelo de gestão tem gerado uma série de críticas, uma vez que, na visão de alguns, pode representar o enxugamento das ações do Estado e a terceirização dos contratos de trabalho, dificultando, ainda mais, a conquista de direitos da classe artística e permitindo a adoção de muitas ferramentas da gestão empresarial para o trabalho no campo cultural.

Assim, de 2005 a 2008, a Abaçaí Cultura e Arte obteve o contrato de gestão referente ao Projeto Ademar Guerra, sendo Aldo Valentim o coordenador até 2006, substituído em 2007 e 2008 pelo diretor teatral de São José dos Campos, Cláudio Mendel.

Depois, sob tutela da Associação de Amigos das Oficinas Culturais (ASSAOC), o Projeto Ademar Guerra teve a coordenação de Abílio Tavares, também diretor teatral, no período de 2009 a 2010.

⁸ A Reforma do Estado foi iniciada em 1995 pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-1998). Seu objetivo era contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado mais forte e eficiente. Ela compreende três dimensões: uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias e as organizações sociais; uma dimensão de gestão, definida pela maior autonomia; e uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial. (Disponível em: <www.bresserpereira.org.br>. Último acesso em: 05 mai. 2017.

Em 2011, com o retorno de Aldo Valentim e a migração do contrato de gestão para a POIESIS – uma Organização Social de Cultura –, o Projeto Ademar Guerra passou a ser subordinado às Oficinas Culturais do estado de São Paulo. É nesse momento que ele começa a ganhar os contornos que possui atualmente e nos oferece mais registros e dados para a delimitação do impacto de suas ações, como veremos nas seções seguintes.

1 OBJETIVOS E ESTRUTURA DO PROJETO ADEMAR GUERRA

A seguir, faremos uma exposição dos objetivos e estrutura de funcionamento do Projeto Ademar Guerra. O estudo de suas ações e focos foram fundamentais para a elaboração de indicadores que pudessem aferir o alcance de tais objetivos.

1.1 Objetivos

O Projeto Ademar Guerra trabalha como principais objetivos a **capacitação dos artistas** e a **qualificação grupos de teatro** do estado de São Paulo, exceto capital. Atualmente, é parte integrante do Programa de Qualificação em Artes, instância responsável também pelo Projeto de Qualificação em Dança. O Programa de Qualificação em Artes integra o quadro de atividades das Oficinas Culturais do estado de São Paulo, gerido pela POIESIS – Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura, uma Organização Social de Cultura⁹, através de celebração de Contrato de Gestão com a Secretaria de Estado da Cultura.

Grupos de teatro de diversas regiões do estado de São Paulo se inscrevem para participação no Projeto Ademar Guerra por meio de um chamamento anual, o qual requer, além de informações de perfil e contato, um tema, assunto ou objeto de estudo (texto teatral, dramaturgia autoral, obra literária etc.), que serão pontos de partida para o processo de criação de um trabalho cênico. Para acompanhar o desenvolvimento dos grupos, o Projeto Ademar Guerra seleciona, também através de chamamento anual, artistas com atuação comprovada tanto nos circuitos de produção teatral quanto em ações de formação artística e cultural - os **orientadores** – que, através da prática teatral irão compartilhar ferramentas técnicas e promover diálogos conceituais junto aos grupos. O período de orientação dura de sete a oito meses, e possui, na maioria dos casos, a frequência aproximada de duas visitas mensais.

⁹ De acordo com a lei federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, organizações sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades são dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

O Projeto Ademar Guerra foi criado em 1997 pela Secretaria de Estado da Cultura com o objetivo de propiciar orientação artística a grupos teatrais em atividade no interior e litoral do Estado de São Paulo. Essa ação se dá por meio da contratação de artistas orientadores para atuarem junto aos grupos selecionados, acompanhando seus projetos de pesquisa e/ou montagem de espetáculos. Este incentivo e valorização de grupos visa fomentar a formação de público e alimentar a vida cultural das comunidades que não dispõem de escolas ou cursos para suprir a carência de suporte técnico na área artística, valorizando assim a produção cultural destas cidades. Além disso, o projeto possibilita o intercâmbio de informação e experimentação de novas linguagens cênicas para diretores, produtores, atores, cenógrafos, iluminadores e figurinistas¹⁰.

O texto que consta do *site* de apresentação do Projeto Ademar Guerra aponta para o seguinte sentido: a partir das trocas simbólicas e práticas entre grupos e profissionais de teatro, o trabalho de um grupo orientado se fortalecerá e alcançará novos públicos em sua própria cidade, valorizando a produção cultural local. Portanto, o impacto desejado da ação do Projeto Ademar Guerra seria o desenvolvimento das vocações dos grupos para operar pontos irradiadores de práticas teatrais e de desenvolvimento cultural.

Já nessas primeiras descrições dos objetivos do Projeto Ademar Guerra, há uma série de terminologias passíveis de reflexão. A primeira delas consiste em nos perguntarmos o que significa “propiciar orientação artística”. É importante ressaltar esse trecho porque ele nos apresenta uma questão algo oculta, que consiste em problematizar sobre qual papel o Estado atribui a si na operacionalização da política cultural.

O verbo *propiciar*, segundo o dicionário Aurélio, é associado a significados como “dar condições para”, “fazer surgir algo, geralmente como um benefício” e “aplar ou tornar favorável”, ou seja, o Estado *possibilitaria*, criaria condições para que a orientação artística acontecesse, tendo ele função intermediária e estrutural. Através do papel do Projeto Ademar Guerra e da ação dos seus orientadores artísticos, não estariam essas possibilidades consubstanciando-se em princípios da mediação cultural?

Segundo Coelho, a mediação cultural se define por:

¹⁰ A descrição do Projeto Ademar Guerra é apresentada no *site* das Oficinas Culturais do estado de São Paulo, disponível em <<http://oficinas culturais.org.br/projeto-ademar/o-projeto.php>>. Último acesso em: 20 jan. 2016.

Processos de diferente natureza cuja meta é promover a aproximação entre indivíduos e coletividades e obras de cultura e arte. Essa aproximação é feita com o objetivo de facilitar a compreensão da obra, seu conhecimento sensível e intelectual – com o que se desenvolvem apreciadores ou espectadores, na busca da formação de públicos para a cultura – ou de iniciar esses indivíduos e coletividades na prática efetiva de uma determinada atividade cultural. [...] Os diferentes níveis em que essas atividades podem ser desenvolvidas caracterizam modos diversos da mediação cultural, como a **ação cultural**, a **animação cultural** e a **fabricação cultural**. (COELHO, 2012, p. 269).

Parece relevante levar em conta a que modo de mediação tende a prática do Projeto Ademar Guerra. A partir da análise de suas atividades, que descreveremos detalhadamente em seguida, observa-se certa acepção pela **ação cultural** – “processo de criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas e os grupos inventem seus próprios fins no universo da cultura” (Ibidem, p. 42).

Chega-se, primariamente, a essa conclusão porque a necessidade de participação criativa dos grupos orientados não seria possível através da **animação cultural** – “modalidade de integração passiva de indivíduos e coletividades ao *status quo* cultural e, por tabela, político (Ibidem, p. 53-54)”, nem por meio da **fabricação cultural** – “processo de mediação cultural com ponto de partida, etapas intermediárias, fim e finalidade previstos (Ibidem, p. 195)”, cuja consequência, em dissonância com os objetivos gerais apresentados pelo Projeto Ademar Guerra, seria a desvalorização da produção cultural original das próprias cidades onde residem os grupos orientados.

Adiante, a palavra “orientação”, derivação de orientar, liga-se etimologicamente ao sentido de oriente, direção em relação aos pontos cardeais. São encontrados significados como “dispor de certa maneira, em relação aos pontos cardeais”, “dirigir, encaminhar”, “informar”, “reconhecer o lugar em que se está (com relação à direção a seguir)”. Aqui, já encontramos sentidos mais dúbios da palavra, em parte inclinada a descrever trocas de informações e referências, e em parte associada a ações como dirigir, encaminhar: a ideia de uma direção a seguir. Assim, poderia ser também atribuído maior poder de interferência à orientação, entrando em contradição com o intuito de estímulo à autonomia dos grupos e valorização da produção cultural das cidades.

Nas ações de orientação artística valorizamos o diálogo do artista orientador, conduzindo em parceria com o grupo inscrito no Projeto Ademar Guerra a construção do processo criativo da obra. Processo esse, visto como um campo de pesquisa que tem como meta a construção do espetáculo enquanto finalização de um processo, bem como, as suas infinitas relações que possibilitam a autonomia dos grupos como núcleos geradores de cultura e investigação teatral nas suas respectivas cidades¹¹.

De qualquer maneira, encontra-se na compreensão da palavra “orientação” certa tendência para a ação intermediária, sem um fim em volta de si mesma. Ao contrário, a orientação está voltada para o estímulo aos processos criativos dos **grupos**, unidade prioritária na atuação do Projeto Ademar Guerra. Afinal, ainda segundo Coelho (2012, p. 268), figura entre as atividades de mediação cultural aquelas do orientador de Oficinas Culturais, categoria que se aplica sem muitas dificuldades ao profissional em questão.

Tal dubiedade, ainda que talvez não passe de insistente análise conceitual, se verticaliza um pouco mais na adjetivação do substantivo “orientação” com a palavra “artística”. Pode a arte ser orientada? De onde fala a orientação? Do campo da arte ou da pedagogia? É possível realizar uma “orientação artística”?

Se a noção de ação cultural já está incorporada no vocabulário acadêmico e institucional, caberia examinar agora a pertinência de uma distinção entre ela e a ação artística. Enquanto a primeira diz respeito ao sentido antropológico de cultura – maneira de pensar, estar no mundo, o que inclui a frequência de obras artísticas – a segunda concerne à atividade artística propriamente dita, aos desafios inerentes ao ato de dar forma, à experimentação de uma linguagem simbólica visando a um efeito de ordem estética. (PUPO, 2015, p. 122).

Há que se ter, portanto, muito cuidado com o termo “artística”. Seus critérios valorativos demandam reflexões bastante complexas, rondadas por possibilidades de dirigismo e de valorações de um campo cujos parâmetros podem ser tão abstratos e subjetivos que talvez inviabilizem sua sistematização.

¹¹ Eixo Curatorial do Projeto Ademar Guerra. Disponível em: <<http://oficinas culturais.org.br/projeto-ademar/2013/editais/anexo1-orientadores-eixo-curatorial.pdf>>. Último acesso em: 22 mar. 2017.

1.2 Público-alvo

A ação do Projeto Ademar Guerra volta-se, pois, para grupos de teatro. Já houve momentos de sua atuação em que seu público específico era de grupos *amadores*. Entretanto, essa terminologia encontra-se algo desgastada, uma vez que, nos dias de hoje, as relações estabelecidas entre os grupos e os modos de produção passam por grandes transformações.

Há, no quadro de orientação do Projeto Ademar Guerra, grupos profissionalizados, na acepção formalista do termo, com constituição de CNPJ e sede, cujos integrantes, porém, não vivem dos trabalhos artísticos. Há, também, grupos “amadores” (não formalizados) que construíram forte relação com seus públicos e comunidades, valendo-se até mesmo de núcleos formativos coordenados por eles e voltados à iniciação teatral. E, claramente, dentro desses extremos, inúmeros casos inclassificáveis a partir desses parâmetros.

Por isso, doravante definiremos **grupo** como “conjunto de indivíduos reunidos ao redor de um fim comum a ser perseguido e que serve de centro ordenador das relações entre esses indivíduos, uns em relação aos outros, e entre eles e o fim buscado” (COELHO, 2012, p. 214). De fato, com exceção de grupos residentes na capital paulista, todos os grupos estão aptos a se inscreverem no Projeto Ademar Guerra. Há diversos casos de grupos profissionais, com diversos trabalhos realizados, que procuram a orientação. Mesmo esses grupos, além de tantos outros ligados a escolas e instituições culturais, possuem muito em comum com as características de um grupo amador (SILVA, 2011). Insistimos no tema justamente porque o “amadorismo” foi de fundamental importância no desenvolvimento das práticas teatrais no interior paulista e, de modo mais abrangente, na formação de uma cultura teatral brasileira.

A prática dos grupos amadores de teatro ou dos grupos não profissionalizados tem algumas características. Esses artistas, em geral, atuam em grupos; organizam-se de forma colegiada; buscam a autossustentabilidade; vinculam-se a instituições ou a projetos com finalidades sociais e/ou culturais; seus componentes têm origem em diferentes profissões. Fazem um teatro sem finalidade econômica, ou seja, quem o pratica não vive do dinheiro por ele azealhado. [...] Eles são muitos, estão presentes em todo o mundo, e contribuem para a comunicação e para a sociabilidade das comunidades onde atuam e com a formação de público. (FÍGARO et al., 2012, p. 39).

Determinado a que tipo de grupo nos referimos, podemos observar, agora, em que dimensão numérica o Projeto Ademar Guerra trabalha. Na Figura 1, é possível acompanhar o número de grupos atendidos a partir de 1997. Em 2008, as ações foram interrompidas e os trabalhos estiveram prestes a ser finalizados. Entretanto, por meio de pressões e negociações com a classe artística e os gestores públicos, o projeto foi retomado em 2009.

Figura 1 – Total de Grupos Orientados por edição do Projeto Ademar Guerra.

Fonte: 1997 a 2010 – Valentim (2014); 2011 a 2012 – Programa de Qualificação em Artes (2016); 2013 a 2016 – POIESIS (2015a,b,2015). (Elaboração pelo autor).

A Figura 1 nos revela, em primeira leitura, grande instabilidade no número de grupos atendidos em cada edição. Se compararmos os períodos de gestão de cada coordenador com esses números, verificaremos um padrão de crescimento, alcance de pico e, na sequência, a diminuição de atendimentos. Isso talvez se deva a fatores bastante comuns na gestão pública, como a dificuldade em encampar projetos culturais duradouros, as mudanças de contexto político e modalidades de gestão, as oscilações econômicas e os enfoques das reivindicações socioculturais.

Em geral, observa-se que, apesar de ter vinte anos de idade, o Projeto Ademar Guerra pouca estabilidade encontrou ao longo de sua história. Mesmo em se tratando de caso raro em nossas políticas culturais, em razão de sua longevidade, escassos registros de suas primeiras edições foram encontrados. No que consiste em materiais de divulgação, fotos e matérias de jornal, ainda é possível reunir algumas informações esparsas. É possível, também, valer-se de depoimentos pessoais de participantes e orientadores das primeiras edições.

No entanto, não é possível encontrar muitos dados e estatísticas precisos sobre a realidade dos grupos, que sintetizem as características dos públicos atingidos, as estruturas disponíveis para seu trabalho ou as vertentes artístico-pedagógicas seguidas. A dificuldade em estabelecer um protocolo de análise para os registros de seus primeiros anos não nos permite observar o Projeto Ademar Guerra em seu tamanho real, com a comparação histórica que idealmente poderia oferecer.

1.3 Organização e eixo curatorial

Atualmente, o Projeto Ademar Guerra tem o seguinte desenho hierárquico: está subordinado às Oficinas Culturais do Estado de São Paulo, uma vez que é dentro desse Contrato de Gestão que está prevista a sua realização. Tal contrato, como já explicado, é gerido por uma Organização Social, a POIESIS, que possui quadros administrativos próprios, como conselhos, diretorias e departamentos especializados, como o financeiro, o jurídico e o marketing. Assim, parte do trâmite essencialmente burocrático, como pagamentos, revisão de editais e design das publicações, é feito por setores também responsáveis por outros projetos e programas.

Grosso modo, no topo dessa cadeia hierárquica, temos o governo do estado de São Paulo, seguido pela Secretaria de Cultura do Estado e a Coordenação da Unidade de Formação Cultural (UFC) da Secretaria de Estado da Cultura. Se, antes, a hierarquia seguia dentro da Secretaria, após a incorporação da gestão por organização social, tal continuidade se dá já dentro da POIESIS. A figura central da instituição é seu presidente, que tem sob sua responsabilidade todos os programas e projetos geridos por ela. No caso, são cinco Fábricas de Cultura, a Casa das Rosas, a Casa Guilherme de Almeida e, finalmente, as Oficinas Culturais, antes espalhadas por todo o estado e, após uma série de cortes orçamentários nos anos de 2015 e 2016, com equipamentos apenas na capital. O programa Oficinas Culturais possui um diretor, ao qual estão subordinados os gerentes e coordenadores de diversos projetos, entre eles, o Programa de Qualificação em Artes e, dentro dele, finalmente, o Projeto Ademar Guerra.

Assim, na instância cotidiana e executiva, temos a figura do Gerente do Programa de Qualificação em Artes, responsável pela condução, entre outros projetos especiais, do Programa de Qualificação em Dança, cuja figura artística central é o “curador”. A estrutura do Projeto de Qualificação em Dança espelha a experiência do Projeto Ademar Guerra.

O curador do Projeto Ademar Guerra é quem dá as diretrizes para as ações artístico-pedagógicas de cada edição. Suas decisões direcionam o trabalho de assistentes de curadoria, orientadores, estagiários e especialistas de diversas áreas, sejam estes convidados para ações pontuais em áreas do teatro ou profissionais da área audiovisual e digital. Outras instâncias fundamentais, como a produção e o setor administrativo, responsáveis por contratos, licitações, compras e prestações de contas, respondem diretamente à gerência, uma vez que trabalham em função de todos os projetos do Programa de Qualificação em Artes.

A partir de 2011, ano de entrada do curador atual, foram desenvolvidos e implementados conceitos e metodologias de orientação que pudessem abarcar a diversidade representada pelos grupos participantes. Esse trabalho culminou na construção de um Eixo Curatorial, que propõe a verticalização das ações de orientação com foco no treinamento do “ator-criador”, nas “relações entre atuação, direção e dramaturgia” e na “relação da obra com o público”, potencializando os objetivos do Projeto Ademar Guerra, anteriormente mencionados: **capacitação dos artistas** e a **qualificação dos seus grupos de teatro**.

A pedagogia do Projeto é fundamentada na ideia de que o aprendizado das temáticas técnicas, teóricas e conceituais inerentes ao universo da arte do teatro se dá em cena, no palco, na busca da relação entre indivíduo-criador e grupo, grupo e comunidade e solidificando o desenvolvimento de um cidadão-criador, pois o foco do projeto não é ser um curso de teatro em si, mas possibilitar aos interessados em se expressar por meio desta linguagem, as ferramentas e as metodologias para o aprofundamento nos temas do universo teatral. Dentro da sua atuação o Projeto desenvolverá estratégias pedagógicas que atendam seus principais objetivos que são: a **capacitação** dos artistas, integrantes dos grupos, e a **qualificação** dos grupos de teatro.¹²

¹² O Eixo Curatorial do Projeto Ademar Guerra está disponível em: <<http://oficinas culturais.org.br/projeto-ademar/2013/editais/anexo1-orientadores-eixo-curatorial.pdf>>. Último acesso: 28 mar. 2016.

Segundo as diretrizes do Eixo Curatorial (PROJETO ADEMAR GUERRA, 2013), a **capacitação dos artistas** se dá nos processos aos quais o indivíduo se vincula para desenvolver e aperfeiçoar sua sensibilização no universo das artes. Competências técnicas e aprofundamento de temas da arte e da cultura visam possibilitar a experiência do protagonismo artístico, ao oferecer ferramentas fundamentais da iniciação teatral e, quando necessário, orientando jovens artistas nos passos para o desenvolvimento do seu percurso de profissionalização.

Observam-se, portanto, alguns objetivos do processo de orientação na dimensão da participação individual, como a “sensibilização”, o “protagonismo”, e o desenvolvimento de percursos de “profissionalização”.

O termo sensibilização é extremamente vasto nas suas conotações históricas e contemporâneas. Pode-se observar uma série de tratados teóricos que elaboram relações com termos próximos, como sensibilidade, sensação e sentimento. Em cada campo do conhecimento, o conceito se redefinirá. Tal multiplicidade e generalização em *sensibilidade* é debatida por Raymond Williams em Palavras-chave:

Como termo aparentemente neutro nas discussões sobre as fontes da arte, sem as difíceis nuances de *mente* ou as especializações de *pensamento* e *sentimento*, **sensibilidade** provou ser mais duradouro do que como termo de apelação ou ratificação de qualquer resposta específica. Contudo, como no surgimento setecentista, a abstração e a generalização de uma qualidade pessoal ativa, como se fosse um fato ou um processo social evidente, dependeram de um consenso de valorações específicas e, à medida que estas entraram em colapso ou foram rejeitadas, **sensibilidade** acabou por parecer demasiado colorido por elas para ser de uso geral. (WILLIAMS, 2007, p. 369).

Ainda que abstrata e generalizadamente, o autor enfoca a acepção da palavra para descrever uma “qualidade pessoal ativa”, dependente de “valorações específicas”. Se estamos tratando de uma ação cultural cujos fins serão encontrados ao longo do processo, mediante a construção de um sistema valorativo que guarda sentidos tanto universais quanto contextuais, seria preciso dimensionar as características estruturais da sensibilidade, antes de preenchê-las de conteúdos programados em apenas uma direção.

Se é possível falar-se numa estrutura da sensibilidade e identificar-se seus componentes, é possível (para um programa de ação cultural, por exemplo) desenvolver a faculdade de experimentá-los e multiplicar a relação entre eles. [...] Programas de ação cultural elaborados sobre e para a recepção de obras cinematográficas, teatrais, poéticas, musicais, arquiteturas, etc. costumam voltar-se excessiva ou exclusivamente para seus aspectos conteudísticos: sua abertura para os demais componentes da obra de cultura é condição essencial ao desenvolvimento da sensibilidade. (COELHO, 2012, p. 361)

Na perspectiva da ação cultural, o desenvolvimento da sensibilidade seria perceptível através da observação da capacidade de *experimentar* e *relacionar* dos indivíduos. Direcionando essa operação ao Projeto Ademar Guerra, tal desenvolvimento se dá na perspectiva da prática teatral, através da qual os indivíduos têm contato com diversas linguagens artísticas e treinamentos técnicos voltados ao trabalho do ator. A sensibilidade corporal, vocal, interpretativa e conceitual não acontece essencialmente na cristalização dos procedimentos e constituição de um repertório estável, contudo se manifesta na capacidade de o indivíduo, a partir da experiência adquirida em práticas diversas, constituir seus próprios meios e valores e articular os conhecimentos compartilhados com sua própria história e visão de mundo.

O protagonismo, não diferentemente, vem sendo atravessado historicamente por inúmeras definições e usos. Não resistiremos em recorrer ao sentido etimológico, uma vez que ele guarda relações diretas com o teatro da antiguidade grega – grande influenciador de toda a história do teatro mundial, principalmente no ocidente.

Protagonista tem sua origem no grego arcaico e é formado pelos radicais *protos*, que significa “o primeiro” e *agonistes*, um combatente, competidor, ator (uma derivação de *agon* – combate, conflito, guerra). O protagonista grego ganha esse traço que talvez nos pareça um tanto ambíguo. Seria o principal ator também o principal guerreiro? Se nos voltarmos para a mitologia e as tragédias gregas, verificaremos que, de certa maneira, sim. Na estrutura dramática grega, cabe ao herói essa dupla figuração. Como personagem endógena, tratando com realidade seu mundo ficcional, o herói é, quase sempre, o rei, o guerreiro, o general. Por outro lado, como estrutura de representação cênica, da qual fazem parte os bastidores, é também o primeiro ator, para o qual e sobre o qual os acontecimentos

dramatúrgicos incidem, sendo ele o centro do “conflito” – *agon*, que também significa “guerra”.

Nesse sentido, o termo protagonista não só indica um lugar, uma hierarquia, como também – e sobretudo – um combate, a luta contra forças de diferentes ordens naturais ou históricas, tendo em vista a afirmação de valores que regem a vida comum, já que o protagonista define-se em relação a valores gerais e não apenas individuais, como ocorrerá, por exemplo, com o herói romântico. Nesse sentido, diferentemente do significado moderno, o protagonista define-se em relação ao coletivo, às bases éticas e morais que regem a vida da polis e que, por alguma razão, acham-se ameaçadas. Foi, portanto, ligado à luta, à resistência, à afirmação da participação na vida coletiva que o termo protagonismo foi retomado em várias áreas da ação social, servindo tanto para redefinir o caráter das diferentes ações, como o estatuto de sujeitos que aí atuam e as relações mantidas entre eles. O termo vem sendo, assim, utilizado no corpo dos movimentos de resistência e reivindicação populares, da mesma forma que em situações envolvendo especialmente crianças e jovens em diferentes processos sociais e educacionais. (PERROTTI; PIERUCCINI, 2007, p. 74-75).

“Possibilitar a experiência do protagonismo artístico”, um dos objetivos da **capacitação dos artistas**, talvez guarde também essa dupla conotação. Por um lado, ao vivenciar a construção de um espetáculo teatral, o indivíduo é confrontado com diversas técnicas, linguagens e conceitos, com vistas à abertura de possibilidades para sua expressividade, para a criação de sua personagem que, protagonista da cena ou não, protagoniza o espaço de onde se é visto.

Por outro lado, e em consequência do primeiro, há um gesto social que se manifesta no desejo de dar voz às angústias e lutas desse indivíduo. Nesse sentido, o teatro é também o espaço onde ele “se vê” representado, ou se coloca em busca de sua representação, investigando sua própria subjetividade e identidade. Mais uma vez remontando ao cenário da tragédia grega, lembramos que *theatrum* não é o espaço onde os atores estão encenando, mas a plateia, a arquibancada do anfiteatro cravado na encosta da colina. *Theatrum*, em sua raiz grega, é “lugar de onde se vê”.

Por isso, a **capacitação dos artistas** não parece se resumir à disponibilização de um instrumental técnico ou referencial para a execução artística. Para além, o Projeto Ademar

Guerra se coloca ciente da sua responsabilidade de colaborar com a criação de “arenas sociais” que garantam a voz e promovam o diálogo dos artistas com suas comunidades.

[...] a emergência do enunciado *protagonismo juvenil* também só foi possível graças a uma concepção da sociedade e de espaço público em que indivíduos isolados – os atores sociais – encontram-se para negociar interesses. De acordo com essa concepção, o próprio indivíduo é o grande responsável pela sua inserção no mercado de trabalho, pelo acesso a serviços (e não direitos) de educação, saúde, segurança, etc., enfim, pela sua “inclusão” na sociedade. Para tanto, o indivíduo deve *atuar*, manter-se em atividade e em negociação com os outros atores sociais, cujo conjunto constitui a chamada sociedade civil. Assim, o *jovem protagonista* é metaforicamente definido como o “ator principal” desse elenco da “sociedade civil” que *atua* num *cenário* considerado público. (SOUZA, 2006, p. 62-63)

Finalmente, no que se refere ao “desenvolvimento de um percurso de profissionalização”, é possível que a reflexão possa dar-se de maneira mais concreta e visível. Primeiramente, é necessário advertir que, em termos legais, profissional de teatro é aquele que possui o Atestado de Capacitação Profissional, popularmente conhecido como DRT (sigla de Delegacia Regional do Trabalho). Existem, essencialmente, dois caminhos para obtenção do DRT para funções do teatro: a conclusão de curso de ensino técnico ou superior em áreas do teatro, reconhecido pelas instâncias devidas; ou a comprovação de horas e trabalhos em teatro e eventual realização de provas práticas – condição nas quais o DRT é emitido pelo sindicato da classe. Entretanto, não são raros os casos em que grupos e indivíduos têm no teatro sua principal fonte de renda e não possuem registro profissional.

Consideraremos, portanto, que o Projeto Ademar Guerra se coloca como possível etapa desse percurso de profissionalização, proporcionando aos indivíduos, por meio das experiências adquiridas junto ao grupo, acesso a recursos técnicos e teóricos fundamentais para aquele que resolva seguir carreira na área. Atribui-se, assim, às ações do Projeto Ademar Guerra a possibilidade de estabelecer “pontes” entre a iniciação teatral e a formalização profissional, para aqueles que assim desejarem.

A **qualificação dos grupos de teatro** pressupõe a preparação dos coletivos dentro de paradigmas estabelecidos da linguagem teatral. Também busca aperfeiçoar suas ferramentas de gestão, estimulando a execução de funções específicas e próprias, como o trabalho de

produtores, técnicos, cenógrafos e iluminadores, sobretudo em atividades voltadas para a criação de espetáculos e para a relação construída com a comunidade e os demais agentes no campo artístico e cultural. Sem finalidade obrigatória de profissionalização, a qualificação consiste na sequência de ações formativas que orientam os processos criativos dos grupos. Seu objetivo principal é a “incorporação de conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços artísticos, voltados à expressão estética do indivíduo e do grupo” (PROJETO ADEMAR GUERRA, 2013, p. 2).

Depura-se dessa descrição a predileção por dois aspectos no trabalho com grupos. Um se dá a partir do estudo da linguagem artística e teatral por meio do contato com a prática. A construção da linguagem teatral passa por princípios técnicos e conceituais próprios das artes cênicas, como trabalho de voz, corpo, direção de atores, iluminação, cenografia etc. Cabe, então, ao Projeto Ademar Guerra selecionar orientadores capazes de transmitir bases de conhecimentos em linguagens diversas e, na medida do possível, nas linguagens de interesse específico do grupo.

O outro aspecto diz respeito a como esses grupos dão forma à sua produção e participação cultural. É simultâneo e não dissociável do primeiro, uma vez que as relações conceituais estabelecidas pelo discurso da cena tendem a refletir uma visão de mundo perseguida pelo coletivo. Entretanto, foca o desenvolvimento do grupo como organismo organizado e ativo nos processos de construção cultural e social. São temas de discussão os modos de produção utilizados pelos grupos em áreas como comunicação, articulação de espaços para ensaios e apresentações, relações com o poder público, inserção em redes de grupos artísticos, fidelização de públicos, entre outros. É, por isso, inevitável que a estrutura de funcionamento dos processos artísticos do grupo se reflita em sua existência social, cultural e política. Que espaços ocupam? Em que mídias e plataformas divulgam seus trabalhos? Como obtêm recursos para suas montagens? Estabelecem parcerias com prefeituras e outros grupos? Promovem espaços formativos e de iniciação teatral?

A partir do momento em que o grupo se vê mobilizado no desenvolvimento de sua participação cultural, torna-se ele próprio, simultaneamente, personagem social, representativo e atuante nos lugares públicos.

É a partir dessa estética primeira que se pode colocar a questão das “práticas estéticas”, no sentido em que entendemos, isto é, como formas de visibilidade das práticas da arte, do lugar que ocupam, do que “fazem” no que diz respeito ao comum. As práticas artísticas são “maneiras de fazer” que intervêm na distribuição geral das maneiras de fazer e nas suas relações com maneiras de ser e formas de visibilidade. [...] A questão da ficção é, antes de tudo, uma questão de distribuição de lugares. Do ponto de vista platônico, a cena do teatro, que é simultaneamente espaço de uma atividade pública e lugar de exibição dos “fantasmas”, embaralha a partilha das identidades, atividades e espaços. (RANCIÈRE, 2005, p. 17).

Em relação à experiência da prática artística coletiva e o desenvolvimento de linguagens, o Projeto Ademar Guerra incorporou diferentes abordagens diante da heterogenia dos grupos inscritos, com o intuito de propiciar aos grupos estímulos coerentes com seus momentos formativos, como será visto a seguir.

1.4 Metodologias e relatos

A gerência e a curadoria do Projeto Ademar Guerra, a partir de 2011, propuseram uma divisão das ações de orientação em diversas categorias, nomeadas como “metodologias de orientação”. Foram desenhados modelos que atendessem, exclusivamente, a grupos iniciantes ou integrados majoritariamente por crianças e adolescentes, como a Orientação para Grupos em Formação e as Oficinas de Iniciação, ambas ministradas por estagiários vindos de diversas faculdades de artes cênicas. Também foram experimentados modelos de difusão do trabalho do grupo, como a Circulação.

Na sequência, será apresentada uma síntese das principais características das metodologias utilizadas nos últimos anos e, paralelamente, relatos que buscam trazer à baila exemplos reais da experiência prática, justapondo-os com as instruções do Eixo Curatorial.

1.4.1 Orientação para Núcleos Estáveis

A metodologia ‘Orientação para Núcleos Estáveis’ destina-se a grupos que já possuem experiência com o fazer teatral, tendo estes realizado diversas peças teatrais e cuja maioria dos participantes já integre o grupo há mais de dois anos, configurando, assim, um

“núcleo duro”. Recebem, ao longo de sete a oito meses, cerca de duas visitas mensais de um orientador, artista com vasta experiência em montagens teatrais e formação artística, escolhido pela curadoria através de chamamento público.

Esse modelo de orientação é o que mais se aproxima do existente desde a criação do Projeto Ademar Guerra. As outras ações e metodologias propostas ao longo dos anos seguintes foram desdobramentos que partiram desse modelo.

A ênfase dessa metodologia, descrita no Eixo Curatorial, está no conceito de “artista orientando artista”. O Projeto Ademar Guerra não tem como meta “ensinar” a arte teatral ou difundir modelos inflexíveis que enfoquem apenas um gênero ou linguagem teatral. Pelo contrário, coloca-se no dever de propiciar fluxos de trocas entre criadores de contextos e experiências diversos, fortalecendo suas ferramentas de criação artística e entendendo a cultura como um conceito em permanente construção, permeável pelas novas vivências, experiências, riscos e intercâmbios.

O trabalho do grupo deve ir além do trabalho com o orientador. Deve, por exemplo, ter periodicidade regular de encontros e carga horária mínima de trabalho de oito horas semanais. Além disso, o grupo participa de uma série de eventos gerais, como o Encontro Preparatório, que marca o início da edição, no qual são realizados fóruns, oficinas, seminários e *workshops*.

O grupo participa ainda de um Encontro Regional, que ocorre na metade do período de orientação. Nessa ocasião, a curadoria assiste a recortes dos processos criativos através da apresentação de uma cena, exercício, seminário ou simplesmente um debate. Nessa oportunidade, a curadoria pode diagnosticar avanços e dificuldades na elaboração dos trabalhos e, eventualmente, sugerir ou indicar novas direções para as orientações.

Na reta final de suas orientações, os grupos promovem em sua própria cidade uma Mostra de Compartilhamento, momento em que abrem seus processos criativos para a comunidade local e propõem apreciações públicas de seus trabalhos, em geral, mediadas pelo orientador. Também por meio da Mostra de Compartilhamento, passam por experiências de produção de espetáculos e comunicação com as mídias e públicos locais e em rede.

Por fim, participam da Mostra Final, evento que novamente reúne representantes de todos os grupos para o acompanhamento de trabalhos orientados selecionados pela curadoria.

Grupos de diferentes metodologias, escolhidos a partir de critérios como o desenvolvimento das ferramentas técnicas, o empenho na pesquisa teórica e prática e a inventividade e originalidade das peças, apresentam seus trabalhos em espaços que se adaptem às suas características, como salas multiuso, palcos convencionais ou praças públicas.

A Orientação para Núcleos Estáveis é o nome dado a uma metodologia antes denominada Orientação Padrão, destinada ao mesmo público: grupos em cujos projetos era possível identificar capacidade argumentativa, articulação de referências e certa experiência prática.

Alguns grupos atendidos nessa metodologia se profissionalizaram, constituíram sedes, iniciaram núcleos formativos próprios e criaram festivais e eventos. Assim, passaram a desempenhar o papel de agentes multiplicadores, apropriados das ferramentas desenvolvidas por eles em parceria com o Projeto Ademar Guerra e seus orientadores.

Conforme indicado na Introdução deste trabalho, passarei, agora, ao compartilhamento de relatos informais sobre minha experiência dentro do Projeto Ademar Guerra, com o intuito de exemplificar como os conceitos se manifestam nas práticas com os grupos e nos resultados apresentados. Essas passagens serão indicadas pelo uso do *itálico* em sua formatação gráfica. A íntegra dos relatos pode ser encontrada no Apêndice A, ao final do trabalho. Iniciaremos com trechos do relato sobre o trabalho do grupo GAL (Grupo de Apoio a Loucura), de São José do Rio Preto, que recebeu a “orientação padrão” (hoje denominada “orientação para núcleos estáveis”) em 2012. Eu era o orientador e estava em meu primeiro ano nessa posição no Projeto Ademar Guerra.

Após a análise do projeto inscrito pelo grupo, tive a primeira reunião com seu diretor Murilo Gussi e a primeira troca de materiais:

[...] Murilo disse ainda que contava com três atrizes, e que não fazia ideia de como proceder com o processo de criação. Entregou-me uma cópia do DVD de “CONDENADA!”, que me apressei em ver assim que cheguei em casa. Consistia em uma cena de quinze minutos, realizada em um corredor delimitado por arquibancadas, mimetizando, com ajuda da sonoplastia, os trilhos do trem descritos na rubrica dramaturgica. As duas personagens, crianças, um menino e uma menina, travavam seus diálogos ao mesmo tempo lúdicos e

cruéis, característica dessa obra de Tennessee. Ao fim da cena, um grande refletor se acendia na extremidade do corredor, e a metafórica locomotiva dava o desfecho. De início, achei tudo muito pretensioso e fora de lugar. A interpretação, principalmente, era ainda muito artificial, dura, pouco orgânica. O ritmo, cravejado de silêncios propositais da direção, não instituía um tempo teatral, de atenção extrema. Era meio chato mesmo.

Entretanto, havia ali preciosidades. A proposta espacial, mesmo que mal explorada e pouco favorável para a visão do espectador, propunha uma certa teatralidade. Entendo teatralidade aqui como esse poder fantástico do teatro de evocar objetos, acontecimentos e personagens com a mais pura simplicidade. Em teatro, duas arquibancadas e um refletor são mesmo uma linha férrea. O poder sintético que Murilo gostaria de extrair de Tennessee estava lá.

Após pesquisas sobre o material selecionado pelo grupo, foi importante compreender mais sobre realidade cultural da cidade em questão e em como o grupo se inseria nela. No caso, tratava-se de um centro de região, a cidade de São José do Rio Preto, famosa no mundo teatral devido ao seu Festival Internacional de Teatro.

[...] Eu sabia, portanto, que se tratava de uma cidade ativa no teatro, cuja rede possuía muitas dificuldades de ação conjunta. Os grupos e artistas seguiam muito firmemente em seus nichos, com muita dificuldade de diálogo e muitos problemas de relacionamento. Por isso, parecia começar um hiato na geração de novos artistas. Embora com tanta vocação para o teatro, a cidade contava apenas com turmas de iniciação teatral oferecidas pela prefeitura e algumas oficinas em equipamentos estaduais. Não havia ainda no município qualquer curso técnico ou superior na área de teatro. O que de fato fez perdurar com força a produção teatral local foi a paixão dos artistas, que em diversos momentos abriram seus próprios espaços.

Dificuldades com a saída de integrantes e a falta de coesão do grupo foram enfrentadas também no início da orientação. Entre seguir com apenas uma atriz ou abrir as portas do grupo para novos integrantes, a direção optou pela segunda saída (Figura 2).

[...] Quando retornei já eram sete, muito diferentes entre si. Já havia Rosalina, uma senhora de sessenta e poucos anos que falava muito baixo e não lia muito bem. Havia também Cristina, que, pasmei, nunca havia ido a uma peça de teatro. Havia Miltinho, com vida vivida nas artes, contador de histórias intermináveis de suas relações com Clarice Lispector, Gianni Rato e tantos outros nomes que ele adorava repetir. Havia Maiara, muito nova, inocente, evangélica. Havia Cássio, uma figura única, algo andrógena, algo maluca.

Figura 2 – Ensaio do grupo GAL, de São José do Rio Preto (2012).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Entretanto, a diversidade absorvida pelo grupo por si só apontou possibilidades estéticas e pedagógicas, o que atestava a necessidade de uma orientação que estivesse apta a dialogar com os mais variados estímulos e desafios encontrados pelos grupos.

Notável perceber que foi nesse ponto de abertura do grupo que a obra tomou rumo. A grande heterogeneidade tornou-se exatamente o conceito da adaptação. Blanche Du Bois, na dramaturgia original de Tennessee Williams é uma personagem complexa, representante da decadência pós sonho americano, que por fatos misteriosos de sua vida perdeu a

propriedade da família e chega sem aviso à casa da irmã, casada com um polonês rude e violento. Blanche não gosta de muita luminosidade sobre si, quer parecer jovem, tem à mão luminárias de papel para envolver as lâmpadas. “Magia, eu quero magia” e “Eu sempre dependi da bondade de estranhos” foram as falas encontradas para sintetizar o espírito da personagem. A partir desses disparadores, Murilo propôs que cada ator criasse sua Blanche, influenciados por suas opressões pessoais e tentativas de criar magia no mundo cotidiano.

Instalações nos cômodos do velho casarão da Oficina Cultural Fred Navarro, derivas em bosques e jardins e experimentos na rodoviária e pontos de ônibus (para pegar o bonde) culminaram por fim na construção de “BLANCHE!”, uma performance coletiva com formatos flexíveis. Cada ator, transfigurado em sua ideia de Blanche (travesti, criança abandonada, viúva ressentida, adolescente atirada, noiva de vestido rasgado), executava células dramatúrgicas individuais e interpelava transeuntes em busca de uma companhia para conversar. A ele contava histórias de seu passado e pedia à pessoa que fizesse o mesmo. Em outros momentos, aconteciam dinâmicas em dupla com diálogos do texto original ressignificados pelo espaço público ocupado. Também ocorriam momentos de composição coral, em que as Blanches eram chamadas pelo apito de um bonde imaginário e faziam evoluções coletivas.

Com o fim do período de orientações de uma edição, pudemos observar algumas possibilidades de continuidade de diálogo com o grupo, colocando-o diante de desafios que fomentassem discussões relativas aos modos de produção e amadurecimento das pesquisas (Figura 3).

Figura 3 – BLANCHE! na Mostra Final do Projeto Ademar Guerra (Cotia – 2012).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Destacamos, nesse caso, a participação do grupo GAL na plataforma montada pelo Projeto Ademar Guerra no Festival de Teatro de Curitiba (FRINGE), em 2014 (Figura 4).

Na ocasião, eu já era assistente de curadoria e liguei para Murilo perguntando se o GAL conseguiria fazer de BLANCHE! um chamativo para os espetáculos da plataforma. Como era de se esperar, uma vez que o GAL jamais recusaria uma viagem a Curitiba, toparam. Felizmente, o campus da Universidade Federal do Paraná fica em uma região central, separado apenas por uma grande praça e pontos de ônibus do Teatro Guaíra, espaço que abrigava a maior parte dos espetáculos da mostra principal, com a participação de grupos consagrados, espetáculos internacionais e artistas renomados. O grupo observou o espaço com acuidade, andou pelas redondezas e definiu sua estratégia de ação. As Blanches, agora acompanhadas de um Stanley Kowalski, o polonês animalesco da trama original travestido em roupa de executivo e cabeça de macaco, fariam suas intervenções em pontos da praça, de um calçadão próximo e em frente ao Teatro Guaíra, que sempre tinha uma longa fila de espera de pessoas sem ingresso para os espetáculos. As personagens, após algumas introduções corais e partituras individuais, partiam para ações de abordagem aos transeuntes, explicando sua condição solitária e despertando a empatia de seu novo amigo.

Quando sentiam confiança, convidavam sua companhia para irem ao teatro, que começaria logo mais e era gratuito. Em síntese, foram quinze sessões dos espetáculos da plataforma em um espaço de cem lugares, todos ocupados ou quase, em virtude da ação de BLANCHE!. Conforme foram encontrando estratégias de abordagem, as Blanches começaram a mobilizar casais, famílias, grupos inteiros para assistirem as peças. Instituíram, inclusive, o que chamaram de “roubo de público”, ao realizarem intervenções coletivas e escandalosas na fila de espera do Guaíra. O grupo repetiu a experiência em diversos festivais, em várias ocasiões a convite dos organizadores para desenvolver justamente a ação de levantamento de público.

Figura 4 – Blanches em performance em ônibus municipal (Curitiba – 2014).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Foi possível revelar, também, através do exemplo da prática, a potência que o processo de orientação possui no sentido de estimular o aparecimento de novos espaços de cultura, geridos pelos próprios artistas.

O GAL seguiu sendo orientado e até hoje tem vínculos com o Projeto Ademar Guerra. Unindo-se a outros grupos de São José de Rio Preto, também orientados, abriram um espaço cultural, “A Casa”, destinado a acolher ensaios, exposições, apresentações,

festivals e festas que movimentavam o caixa. Propuseram, inclusive, uma parceria ao Projeto Ademar Guerra, para que este colaborasse com o custeio da estrutura, o que não foi atendido, pois, de acordo com a gerência, ações dessa natureza não estavam previstas no plano orçamentário. “A Casa” perdurou por dois anos e foi entregue à proprietária. Entretanto todos os grupos envolvidos seguiram suas atividades.

Destacamos também a relevância das orientações em termos de formação de novos agentes culturais, multiplicadores e difusores da prática teatral, seja em cima dos palcos, seja como espectador crítico.

Cristina Nagafuti, a menina que nunca tinha ido ao teatro, nunca mais saiu do grupo e entrou em outros. Não perde um espetáculo em sua cidade e faz questão de escrever suas “impressões” (faz questão de dizer que não são críticas, apenas reflexões de uma leiga) sobre todos os espetáculos a que assiste e publicá-las em um blog.

Murilo Gussi, estimulado pela experiência junto ao Projeto Ademar Guerra, passou a dar aulas em vários projetos de iniciação teatral em instituições de caráter social. Inclusive, um grupo criado por ele e que hoje segue sem seu comando foi também orientado pelo Projeto Ademar Guerra em 2015. No GAL, Murilo criou outras intervenções e recentemente estreou PUTO!, um show-performance em que organiza músicas autorais, músicas de outros compositores, poemas e microcenas com a companhia de um baixista e uma baterista, cujo tema é a discussão sobre a homossexualidade. Em 2017, segue contando com as orientações na montagem de “CABAREXISTÊNCIA!”, no qual a experiência de PUTO!, que lhe rendeu uma consistente rede de contatos, é ampliada para um show de variedades de diversas linguagens performadas por sete artistas de campos de atuação distintos (Figura 5).

Figura 5 – Apresentação de PUTO! (São José do Rio Preto – 2016).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Foi possível perceber, com a inserção de trechos da experiência prática, algumas maneiras pelas quais objetivos, como o fomento à produção cultural, a descentralização das atividades culturais e o desenvolvimento de modos de produção próprio, são atingidos através da prática teatral.

1.4.2 Orientação para Grupos em Formação

De acordo com o Eixo Curatorial do Projeto Ademar Guerra, consideram-se em formação coletivos com no mínimo um ano de atuação e pouca experiência como grupo. Os grupos são acompanhados por orientadores estagiários em teatro, alunos de universidades ou de cursos técnicos (Universidade Estadual de Campinas, Universidade de São Paulo, UNESP, Escola de Arte Dramática, Universidade Anhembi Morumbi, Faculdade Paulista de Artes, Universidade do Sagrado Coração – Bauru, Universidade de Londrina, entre outros). A principal atribuição dos orientadores estagiários é o acompanhamento das ações do diretor do grupo em formação, no dia a dia da constituição e organização da obra artística em desenvolvimento. Os orientadores estagiários atuam monitorando e subsidiando o trabalho da direção e não possuem autonomia para interferência na obra desenvolvida. São supervisionados pela curadoria do projeto, o que indica que se consideram em formação,

nessa metodologia, não apenas os grupos, mas também os orientadores estagiários (atores e universitários), aprendizes em uma condição análoga à dos integrantes dos grupos.

Nessa metodologia, busca-se, essencialmente, a formação de um repertório teatral por meio da criação de uma obra que privilegie o jogo cênico e a familiarização com o “estar em cena”. Para a conquista desse objetivo, aposta-se na instrumentalização básica dos jovens artistas: o ensino do vocabulário teatral, preponderantemente pelo viés da prática. Dramaturgia, direção, figurino, cenário, coxias, contrarregragem, ribalta, bambolina, ação física, personagem, ritmo, energia, foco, não são considerados meros conceitos, mas instrumentos e matérias elementares da criação artística.

As características dos integrantes em geral são completamente diversas e heterogêneas. Encontram-se grupos formados apenas por crianças (liderados por um adulto), grupos de jovens, de adultos e com integrantes de todas as idades. Há, também, grupos ligados a instituições escolares, instituições religiosas, secretarias de cultura, conservatórios de artes e grupos independentes.

Na maioria dos casos, não existe uma determinação estética ou de linguagem, mas uma busca pelo exercício mais simples e genuíno do teatro, o que se coaduna com os objetivos da metodologia proposta: o prazer de “estar em cena” e a “formação do artista/humano/cidadão”. Ainda assim, notam-se um gosto majoritário e uma identificação com o teatro popular – usados aqui no seu âmbito mais largo e abrangente, não relacionado às estéticas ou regionalismos, mas à sua capacidade de estabelecer um contato direto, real e afetivo com o seu público.

Nas orientações, lida-se com as questões mais ordinárias (mas não menos presentes naquilo que se chama de “teatro profissional”) das relações humanas, das relações pessoais e, diante delas, investe-se em uma formação que não se dá apenas no palco, mas em todo o ambiente de trabalho – podendo esse ser alargado da sala de ensaio para a comunidade da qual o grupo faz parte. Nesse sentido, um dos pontos principais sobre o qual se atua, principalmente nos primeiros meses de orientação, é na formação da disciplina e do comprometimento do indivíduo.

Por fim, observa-se, nos grupos em formação, que os modos de produção são, em geral, rudimentares e vinculados à figura do líder do grupo que, em poucos casos, acaba

também assumindo a função de diretor artístico. Diante da necessidade de organização interna para a criação da obra artística e, naturalmente, do seu compartilhamento, visa-se também ao desenvolvimento da relação do grupo com sua comunidade. Ao promover o olhar para o entorno e a origem desses jovens atores, as orientações artísticas fundem os modos de produção – consideradas em seus âmbitos artístico e administrativo – e a formação de público, completando seu ciclo de ação, à medida que conecta indivíduos da universidade aos mais recônditos lugares do interior do estado de São Paulo.

Os grupos em formação também participam dos encontros gerais do Projeto Ademar Guerra, embora nem sempre possam apresentar seus processos, uma vez que é a metodologia mais numerosa, e a garantia de seus espaços, por vezes, passa por questões estruturais e orçamentárias.

A seguir, trechos de nosso relato informal sobre um grupo que ingressou no Projeto Ademar Guerra através da Orientação para Grupos em Formação: o Evoé, da cidade de Juquiá (Figura 6).

O Grupo Evoé ingressou na Orientação para Grupos em Formação em 2013. Pregressamente, o grupo formado por quatro rapazes e uma garota, todos entre 18 e 24 anos, havia realizado montagens de comédias comerciais, reproduzindo estereótipos televisivos que lembravam, por exemplo, o programa “Sai de Baixo”¹³, sem muitas apresentações. Agora orientados, desejavam encenar uma adaptação de “O Pequeno Príncipe”, de Antoine de Saint-Exupéry.

¹³ Atração televisiva veiculada pela Rede Globo de Televisão entre 1996 e 2002.

Figura 6 – Grupo Evoé em O Pequeno Príncipe (Juquiá – 2013).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Segundo avaliação do estagiário orientador, o grupo apresentara um cuidado visual bastante meticuloso e manifestara desejo de conhecer outras linguagens do teatro. Documentava também que em mais de uma oportunidade, no caminho a pé para o ponto de ônibus no trevo (não há rodoviária), acompanhado do diretor do grupo, testemunhava alguns comentários homofóbicos feitos ao longe.

Assim, após os primeiros mapeamentos acerca dos desejos do grupo e sua confrontação com o que vinha apresentando, as orientações foram ganhando contornos mais específicos.

No ano seguinte, 2014, foi selecionado para o grupo um orientador estagiário com vocação para o trabalho com formas performáticas, corpo e dança. Essa combinação foi o estopim para o grupo mergulhar na construção de um experimento com ares mais conceituais, sem texto falado, apoiado em uma dramaturgia visual. “Mó” contava, assim, uma fábula primitiva em que uma criatura terrena encontrava-se na clareira de uma floresta com uma divindade. [...]. O espetáculo competiu em diversas fases do Mapa Cultural

*Paulista*¹⁴ e foi um dos vencedores da edição de 2016. No momento, integra módulo de Circulação do Mapa Cultural, apresentando-se em diversas cidades (Figura 7).

Figura 7 – M6 – Grupo Evoé (Teatro Sérgio Cardoso, São Paulo, 2016).

Fonte: Mapa Cultural Paulista, 2016.

Diante da qualidade dos resultados apresentados e do comprometimento do grupo, ele foi, na edição seguinte, orientado na metodologia Orientação para Núcleos Estáveis, em consonância com a ideia de um percurso formativo possível dentro do próprio Projeto Ademar Guerra. Nessa ocasião, trabalhou com o tema da escassez de água, fazendo uso de linguagens cada vez mais abstratas (Figura 8).

“Hydria” já faz uso de ferramentas ainda mais complexas da carpintaria artística, como projeções de videoarte, partituras corporais que remetem ao butoh¹⁵ e trechos cantados em uma língua inexistente. Como parte do processo de orientação, o grupo veio a São Paulo e, acompanhado da orientadora, visitou a ocupação de Marina Abramovic¹⁶ no Sesc

¹⁴ Projeto que promove competições regionais em diversas áreas artísticas.

¹⁵ Dança criada no Japão após a Segunda Guerra Mundial.

¹⁶ Renomada performer sérvia.

Pompéia, participando das vivências propostas e acompanhando uma conferência da própria performer.

Figura 8 – Apresentação de Hydria na Mostra Final do Projeto Ademar Guerra (Garça – 2015)

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Ao longo dos anos o grupo ganhou visibilidade em sua cidade e foi convidado para desenvolver várias parcerias artísticas e formativas.

Atualmente o grupo segue com as apresentações de Mó e Hydria em festivais e mostras e também na cidade de Juquiá, onde agora são respeitados e reconhecidos pelo poder público. Finalizam no momento um curta-metragem baseado no texto As Três Loucas, de Matei Visniec¹⁷.

1.4.3 Orientação Grupo Orienta Grupo

A Orientação Grupo Orienta Grupo exige os mesmos pré-requisitos para a admissão e segue os mesmos preceitos artísticos e pedagógicos da Orientação para Núcleos Estáveis.

¹⁷ Dramaturgo romeno contemporâneo.

Contudo, destina-se a grupos que também demonstrem forte aptidão para a organização de funções e tendam a procurar alternativas para o uso dos modos de produção do teatro.

O grupo é acompanhado não apenas por um orientador, mas por um **grupo orientador**, selecionado pela curadoria por reunir características de gestão e produção que propiciaram o seu sucesso e longevidade em cidades do interior. Assim, para além dos trabalhos de criação artística, o grupo orientador também apresenta seu funcionamento, como a organização da sede, as estratégias de difusão e formação de público, os procedimentos de comunicação e ação em rede e a divisão do trabalho entre os membros que integram também o corpo artístico.

Tendo como diferencial a transferência de competências técnicas específicas para viabilização e estruturação dos seus trabalhos, os grupos orientados tendem a desenvolver seus próprios modelos de gestão, auxiliados por seus orientadores, em uma espécie de “marcação homem a homem”, expressão comum do futebol, em que cada zagueiro de um time é responsável pela marcação de um atacante do time adversário, em função das habilidades defensivas e ofensivas de cada um.

A metodologia Grupo orienta Grupo teve seu projeto piloto realizado em 2013 com a orientação de apenas um grupo. Desde 2014, três grupos são selecionados para essa metodologia que, apesar de utilizada ainda em escala pequena, se tem mostrado muito produtiva, uma vez que os grupos participantes de fato se têm valido da experiência, como veremos no caso da En’cena Cia. de Teatro, de Junqueirópolis, cidade de vinte mil habitantes. O grupo havia sido orientado como Grupo em Formação e tive a oportunidade de acompanhar a apresentação final aberta para a cidade (Figura 9).

A apresentação aconteceu no pequeno anfiteatro de uma escola ao lado da praça. O palco, sem saídas laterais ou estrutura para cenografia e luz. Mesmo assim, o grupo havia montado pequenos pedestais, com lâmpadas caseiras. Na verdade, a montagem era, do ponto de vista técnico da interpretação e da direção, bastante fraca. A peça nem estava na íntegra. Apresentaram apenas o primeiro ato, pois o segundo seria trabalhado no ano seguinte. Contudo, o desejo de estar no palco, o visível comprometimento e a empatia do público fizeram daquela pequena apresentação uma experiência muito divertida para os professores

e alunos que assistiam. Durante a encenação, não se ouvia um pio que não fosse de manifestações referentes à peça, como risadas, sustos ou suspiros.

Figura 9 – Ensaios da En’cena Cia de Teatro (Junqueirópolis – 2014).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

No ano seguinte, 2015, ingressaram na metodologia Grupo Orienta Grupo, orientados pelos Mênades & Sátiros, grupo de Presidente Prudente que havia sido orientado inúmeras vezes em edições anteriores. O espetáculo, finalizado em 2015, participou da Mostra Final do Projeto Ademar Guerra na cidade de Garça (Figura 10). Destacamos um testemunho da participação dos integrantes.

O interesse de todos os participantes do grupo era muito evidente. Lembro-me de um dos integrantes, um pequeno galego de uns quinze anos de idade, responsável pela “técnica de luz” do grupo, me perguntar se poderia acompanhar o espetáculo da noite, que aconteceria no teatro municipal de Garça, da cabine. Ele era um técnico de luz que nunca havia visto uma mesa de operação de iluminação e não conhecia os refletores que encontramos em quase todo edifício teatral. Assistiu, atenciosamente, ao duplo espetáculo, observando com cuidado o trabalho dos operadores de luz e de som, e ao fim ainda tirou uma

série de dúvidas sobre o funcionamento dos equipamentos, pois tinha o desejo de confeccionar alguns ele mesmo.

Figura 10 – O Parturião – Mostra Final do Projeto Ademar Guerra (Garça – 2015).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

Na Figura 11 e no relato a seguir, é possível ter uma ideia do desenvolvimento do grupo no que se refere ao desenvolvimento de seus próprios modos de produção.

Figura 11 – En’cena Cia. de Teatro e ensaios com a Kombi (Junqueirópolis – 2016).

Fonte: Programa de Qualificação em Artes (2016).

O grupo constituiu uma forte ligação com grupos orientados de outras cidades, foi introduzido em diversos circuitos teatrais pelo grupo que o orientou e foi convidado a participar de inúmeros festivais e mostras. Tão grande foi a demanda por apresentações que adquiriram uma Kombi, e adaptando-a para as viagens, com uma pintura especial e módulos que permitissem que, no caso de não haver espaço mais apropriado para a realização do espetáculo, o veículo possa ser utilizado como palco e coxia.

1.4.4 Circulação

A Circulação consiste, essencialmente, na participação dos espetáculos orientados pelo Projeto Ademar Guerra em festivais, mostras e parcerias, complementada por ações de supervisão, aprimoramento e manutenção dos trabalhos.

Participam da Circulação os espetáculos produzidos pelos grupos em edições anteriores que demonstraram resultados consideráveis em seu desenvolvimento artístico dentro dos princípios estabelecidos pela curadoria. A Circulação visa, igualmente, ampliar a ação do Projeto Ademar Guerra voltada para a formação de públicos de teatro nas cidades dos grupos e parceiros.

A Circulação também é considerada uma metodologia de orientação. Se, na edição anterior, os grupos receberam profissionais que compartilharam procedimentos para a construção de um trabalho e procuraram estabelecer um diálogo criativo com as obras, na Circulação é desejado que o grupo possa conquistar, cada vez mais, autonomia em relação às suas capacidades de produção, organização logística e comunicação. Também se configura como oportunidade de ampliação de suas redes, estabelecendo vínculos com outros municípios, instituições e grupos.

Os grupos da Circulação têm os custos de suas viagens (transporte, alimentação e hospedagem) financiados pelo Projeto Ademar Guerra e pelos parceiros que os recebem. Como procedimentos a serem desenvolvidos nessa experiência, o grupo deve atentar para a adaptação do espetáculo a diversos espaços, saber elaborar mapas de iluminação, sonoplastia e som, estabelecer cronogramas e estratégias de comunicação e contato com o público.

A Circulação vem perdendo força entre os objetivos do Projeto Ademar Guerra. Diante dos continuados cortes de orçamento, não há previsão de Circulação para o ano de 2017. Todos os grupos mencionados anteriormente participaram desse módulo, o que foi fundamental para o desdobramento de seus resultados.

1.4.5 Ações especiais

Para além das metodologias de orientação previstas, o Projeto Ademar Guerra desenvolve também iniciativas pontuais, de durações variáveis, que abordam os aspectos mais urgentes na formação dos jovens artistas em razão de suas peculiaridades e diversos contextos. São exemplos desses casos a disponibilização de oficinas para festivais, o oferecimento de oficinas de iniciação teatral em cidades pequenas e o diálogo com outras instituições e grupos de atuação nacional e internacional.

Experiências como essas já foram realizadas com vários enfoques e nomes, como Orientações Específicas (com foco em treinamento técnico para grupos com pesquisas em determinada linguagem) e as Orientações Especiais (trabalhos realizados por vários orientadores em um grupo).

Em 2015, iniciou-se o projeto piloto das Imersões, que consiste em cursos intensivos com alta carga horária em dias consecutivos, em áreas específicas do teatro, como interpretação, direção e produção, com profissionais altamente capacitados e renomados. Realizado em cidades centro de região, as Imersões reúnem integrantes de grupos orientados e reserva uma pequena parcela de vagas para inscrições abertas.

1.4.6 Percurso formativo

Após uma série de avaliações, a direção do Projeto Ademar Guerra observou que muitos grupos orientados na metodologia Grupos em Formação conquistaram crescimento considerável, tanto no que diz respeito aos fundamentos técnico-poéticos quanto à organização e à gestão. Assim, emergiu a necessidade de continuidade do acompanhamento desses grupos, propondo-lhes metodologias de orientação cada vez mais intensas e verticais.

Esses grupos, se demonstrarem boa capacidade de absorção das orientações, podem, na edição seguinte, ser direcionados a desafios mais complexos, seguindo um processo de formação continuada. Assim, um grupo em orientação pode ser avaliado a partir de sua trajetória formativa e incorporado a metodologias que pressupõem cada vez mais autonomia, como a Orientação para Núcleos Estáveis ou mesmo a Circulação.

A implementação do Percorso Formativo está a exigir do Projeto Ademar Guerra a definição formal de objetivos básicos relativos a cada metodologia de orientação e o aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação e monitoramento desses grupos.

Na próxima seção, discutiremos a partir de quais referenciais esse acompanhamento poderia dar-se, levando em conta o uso de indicadores que auxiliariam na percepção dos processos desenvolvidos e resultados atingidos.

2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES

Como verbo, “indicar” aponta principalmente para dois significados. Um deles refere-se a fazer ser visto, através de sinais, gestos, símbolos. Consiste em fazer presente, assinalar, mostrar, em síntese, tornar visível. Em sentido adjacente, diz respeito a sugerir, recomendar, como indicar um restaurante, um filme. “Indicador”, substantivo que remete a algo ou alguém que indica, é também um dedo de nossa mão, o apontador, o “fura-bolo”, advento anatômico convertido em seta no gesto humano.

Indicadores são símbolos que estão presentes na percepção do homem desde os tempos mais primitivos. Ao olhar para o céu, nuvens negras indicam a chuva. O solo rachado indica a seca. Movimentos rebatidos nas rebarbas do riacho indicam muito peixe. Pegadas indicam o rastro da onça. Segundo Tolila (2007)¹⁸, o mundo humano está cheio de indicadores. São símbolos que denotam os pactos entre os humanos. As luzes do semáforo indicam o caminho livre ou não para a passagem, os médicos observam sintomas, apalparam, perguntam com o intuito de encontrar os indicadores que permitam o diagnóstico e a resolução de determinado problema.

Indicar, portanto, não pode ser de todo dissociado da ação de perceber, de notar, de relacionar e compreender sinais. Neste trabalho, a pesquisa sobre indicadores tem intuito claro: fazer visível os processos e efeitos do Projeto Ademar Guerra. Como comentado, ao longo de vinte anos de existência o Projeto Ademar Guerra passou por diferentes modelos e perfis de gestão. Por isso, empenhar-nos-emos, nesta seção, em registrar um processo de construção de possíveis indicadores, através do estudo dos objetivos e da factibilidade das informações. Na seção três, apresentaremos uma tentativa de aplicação da metodologia elaborada, enfocando as dificuldades e sucessos da operação e, tanto quanto possível, interpretando os resultados obtidos na perspectiva do monitoramento e avaliação.

¹⁸ Vídeo do Observatório do Itaú Cultural “Paul Tolila - Indicadores Culturais: reflexão e experiências (2007). Duração: 40m18s. Disponível em: <<http://www.itaucultural.org.br/explore/canal/detalhe/mesa-experiencias-de-indicadores-exposicao-paul-tolila>>. Último acesso em: 08 jun. 2017.

Hoje, gerido por uma organização social, o Projeto Ademar Guerra presta contas de seus resultados à Secretaria de Cultura do estado de São Paulo. Importante ressaltar que, nos anos de 2015 e 2016, o programa Oficinas Culturais, que engloba em seu contrato de gestão o Projeto Ademar Guerra, fechou as portas de dezenove das vinte e quatro unidades físicas. Todas as quatorze unidades fora da capital foram fechadas, tendo, como justificativa, a redução da arrecadação. Houve corte de 24% nos recursos previstos em 2015, 42% em 2016 e 70% em 2017^{19, 20}. Se observarmos, a título de ilustração, que a receita tributária total do estado de São Paulo, segundo dados da Secretaria da Fazenda²¹, teve aumento de 4% de 2013 para 2014, 4% de 2014 para 2015 e se manteve estável de 2015 para 2016, de fato é possível perceber certa estagnação do crescimento da arrecadação. Todavia fica clara a desproporção entre a diferença de arrecadação estadual e a diferença de repasses ao programa Oficinas Culturais. Tal comparação não nos leva com confiança a conclusões científicas, mas indica, qual símbolo, duas possibilidades de leitura.

A primeira nos remete à ideia de que, diante da diminuição dos recursos, a prioridade do estado não incide, nesse caso, sobre sua política cultural, uma vez que os cortes não se dão de maneira igualitária sobre os campos da ação pública. A segunda nos leva a refletir sobre as transformações que tal contexto propicia dentro da própria execução das ações previstas dentro do campo cultural, conduzindo-nos a crer que o encerramento ou enxugamento de determinados programas revelam também prioridades internas, deslocando esses recursos para a manutenção ou ampliação de outros programas e projetos. Essas nuances de relevância entre a preservação dos repasses, se estudadas com profundidade, poderiam revelar, portanto, quais são as ações que ganham participação relativa, a que público se dirigem e quais as reverberações sentidas no quadro de objetivos da política cultural antes estabelecida.

Ainda segundo Tolila (2007), indicadores não revelam apenas números e estatísticas,

¹⁹ Fonte: O Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,oficinas-culturais-sao-fechadas-em-sao-paulo,1656432>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

²⁰ JCNET. Disponível em: <<http://www.jcnet.com.br/Geral/2016/12/interior-oficinas-culturais-vao-fechar.html>>. Último acesso em: 08 jun. 2017.

²¹ Fonte: Site da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Downloads/Relat%C3%B3rios%20da%20Receita%20Tribut%C3%A1ria/2017/fevereiro/INTERNET_fevereiro17.pdf>. Último acesso em: 08 jun. 2017.

mas também linhas de força. Há, implícitas dentro de um indicador, disputas de poder, um embate de perspectivas e escolhas. A análise científica se propõe a um estudo das **variações** percebidas nessas linhas de força.

Não raro, o uso dos indicadores pelo poder, público ou não, possui caráter justificativo e é, muitas vezes, construído ou publicizado a partir de metodologias que acenem os resultados esperados, garantindo a legitimação das ações de seu difusor. Um extremo desse processo é a propaganda política, em alguns casos acompanhada de manipulação dos números. O caráter argumentativo do estudo científico, que não enxerga nos indicadores um fim, mas, antes, uma ferramenta de reflexão sobre as **variações**, é, assim, preterido no intuito de preservar o projeto de poder em andamento. Revela-se, então, uma tensa relação entre o saber e a legitimidade do poder.

Talvez, por isso, o uso de indicadores seja visto com bastante desconfiança por muitos agentes do campo da cultura. É recorrentemente tido como uma questão tecnocrática, perigosa, suspeita. Entretanto, é importante considerar sua contribuição como uma ferramenta de percepção das variações dos elementos que constituem o objeto em análise.

2.1 Indicadores sociais e indicadores culturais

Os indicadores possuem uma história recente. Seu uso no monitoramento e avaliação de ações públicas e privadas começa a ganhar contundência no início do século XX, quando diversos países, principalmente os Estados Unidos, criaram comitês e órgãos cada vez mais especializados na reunião de informações em dimensão nacional, com vistas a acompanhar, com maior clareza, o impacto das ações no campo social e econômico. Sem dúvida, a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929 popularizou a leitura de gráficos que ilustravam a terrível crise americana e suas reverberações nas taxas de crescimento econômico, emprego e criminalidade.

Durante e após a Segunda Guerra Mundial, o incremento dos indicadores econômicos passou a ser tido como aferidor do progresso, buscando atrelar a realidade econômica ao grau de desenvolvimento de um país. Nesse cenário, foi possível reconhecer a impressionante recuperação de economias nacionais, como as do Japão e da Alemanha.

Entretanto, no início da década de 1960, há uma inquietação acerca da confiabilidade dos indicadores econômicos na perspectiva do desenvolvimento social. Pela primeira vez tem-se o uso do termo “indicador social” em um estudo organizado por Raymond Bauer em 1966 nos Estados Unidos. A pesquisa buscava identificar os benefícios colhidos pela sociedade através dos avanços tecnológicos provenientes da Corrida Espacial²².

Os sociólogos norte-americanos foram conclamados a analisar as causas dos conflitos sociais; a análise econômica não explicava a contento o paradoxo entre o crescimento econômico e as reivindicações sociais não atendidas. A teoria sociológica utilizada na construção dos indicadores sociais e no estudo das “disfunções” do sistema foi àquela montada durante o período do Estado de Bem-Estar e do crescimento industrial sem precedentes. (SANTAGADA, 2007, p.117).

A organização de metodologias para a formulação de sistemas de indicadores sociais ganhou importância e culminou, na década de 1970, com a ação de organismos nacionais e internacionais responsáveis pela construção de índices e séries históricas, em movimentos patrocinados por instituições como a ONU, OCDE, PNUD, OMS, entre outros. Buscava-se, assim, não isolar os aspectos econômicos da realidade social. Da mesma forma, passou-se a reconhecer, cada vez mais, a importância dos indicadores no planejamento e monitoramento das políticas governamentais.

Na década de 1980, observou-se certa queda de interesse pelos indicadores sociais. O retorno ao conservadorismo econômico e a ascensão de uma ideia de estado mínimo revelaram certo desprezo pela análise social. Tal preocupação só voltará a ter grande relevância na década seguinte.

Somente na década de 1990 ressurgiu o interesse pelos indicadores, não somente econômicos, mas também sociais e gerenciais. Ocorreu sua revalorização tanto na esfera das políticas públicas e seus resultados substantivos, como na esfera da gestão governamental. Passaram a ser discutidos e adotados tanto no nível subnacional (estados e municípios),

²² A Corrida Espacial, nome dado à disputa pelos avanços na exploração do espaço e desenvolvimento de novas tecnologias, foi um dos traços mais marcantes do período da Guerra Fria, momento de tensão entre as superpotências pós Segunda Guerra Mundial (1939-1945) Estados Unidos e União Soviética.

como nacional e supranacional, especialmente com o estabelecimento de novas instituições de monitoramento e avaliação e de bases de informação dotadas de sofisticada infraestrutura tecnológica. Ao final da década de 1990, especialmente com o avanço e disseminação dos sistemas informatizados de gerenciamento de dados, e a formação de redes virtuais de participação e controle social, fortaleceu-se a ideia da utilização dos indicadores sociais e gerenciais com a finalidade de apoiar o monitoramento e a avaliação das ações governamentais como um todo. (RUA, 2004, p. 2).

No Brasil, os indicadores sociais ganharam mais relevância em meados da década de 1960. O regime militar, ávido pela validação de suas ações, não tardou em aperfeiçoar os indicadores de crescimento econômico. Contudo, foi perceptível o não acompanhamento do desenvolvimento social em mesma escala, dado que os esforços do Estado, mais centrados no controle social e em um projeto nacionalista, pouco resultou em termos de distribuição de renda ou diminuição da desigualdade social.

O IBGE, cujas bases de criação datam da década de 1930, teve sua ação fortemente ampliada a partir da década de 1970 e, a partir da década de 1990, desdobrou seus trabalhos em pesquisas ligadas a diversos campos e escalas; desenvolveu estudos específicos sobre as famílias, os municípios e os estados, sendo a principal referência nacional de estatísticas públicas, utilizadas como subsídios para a elaboração de indicadores em inúmeras áreas do conhecimento e da gestão pública.

Com a multiplicação e difusão dos organismos produtores de indicadores, têm-se, então, as definições do termo mais próximas de seu uso nos dias atuais. Em linhas gerais, como se pode observar em documento de 2009 elaborado pela Câmara Técnica de Monitoramento e Avaliação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, temos a seguinte definição de indicador:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. Quando da sua definição, é importante analisar a relevância e utilidade do indicador para seus usuários potenciais. Um sistema de monitoramento bem estruturado permite diferenciar as informações que serão relevantes e úteis para os diferentes níveis hierárquicos de tomada de decisão. (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009, p. 24).

A definição do indicador como medida referente a processos empíricos, dimensionados em determinados contextos e usos, é corroborada por Jannuzzi (2012, p. 21-23):

Um indicador social é uma medida, em geral, quantitativa, dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas). É um recurso metodológico, empiricamente referido, que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão se processando sobre as mesmas. [...] As estatísticas públicas – dados censitários, estimativas amostrais e registros administrativos – constituem-se, pois, na matéria prima para a construção de indicadores sociais. O que diferencia a estatística pública do indicador social é o conteúdo informacional presente, isto é, o “valor contextual” da informação disponível nesse último.

Como recurso metodológico, o trabalho com os indicadores perde sentido, portanto, à medida que se descontextualiza. Contudo, isso não significa que os indicadores devam ser elaborados e interpretados de maneira isolada, sem relação com outros indicadores que sintetizem aspectos e características de outras esferas institucionais e sociais. O indicador não pode ser visto meramente como fotografia social, mas considerado dentro de sua razão sistêmica, de sua contribuição global para as ações que apoia, subsidia e monitora.

O indicador não é um dado, [...] mas, antes, sua evolução no espaço e no tempo. Ao contrário dos dados isolados, que descrevem uma situação cristalizada, o indicador expressa relações entre dados, informações, objetivos e um determinado contexto. “O indicador avalia, mais do que descreve”. Essa existência relacional lhe dá a musculatura necessária para que resulte em ações orientadas por uma determinada política pública e, simultaneamente, contribua para a avaliação dos resultados dessa política. (MACHADO, 2007, p. 14).

Os indicadores culturais são tidos como um dos campos de estudo dos indicadores sociais. Acompanhando a perspectiva histórica dos indicadores sociais, o termo surge em meados da década de 1970 para analisar as práticas culturais das comunidades, cidades, nações e do mundo. Nesse sentido, os indicadores culturais seguem movimento semelhante aos indicadores sociais e, com efeito, passam a ser utilizados não apenas para o norteio de

políticas culturais de dimensões nacionais, mas também ganha importância no cerne dos planejamentos de estados e municípios, ou mesmo de programas e projetos específicos, como seria o caso do Projeto Ademar Guerra.

Uma forma de conhecer e diagnosticar aspectos da cultura de uma dada sociedade é por meio da elaboração de *indicadores* que sejam capazes de captar informações sobre o processo cultural, seja no âmbito local, regional ou nacional. Um sistema de indicadores pode auxiliar, por exemplo, na avaliação de programas culturais, diante de objetivos e valores previamente estabelecidos; também ajuda a conhecer o universo no qual as políticas culturais estão inseridas. Ou seja, para pensar em políticas culturais voltadas a contextos específicos, com tendências e potenciais a serem desenvolvidos, demandas a serem atendidas ou carência a serem supridas, é necessário estar munido de um bom conhecimento desse universo, o que pode ser obtido através da construção e aplicação de indicadores. (SOUSA E SILVA, 2007, p. 134)

No campo da cultura, os objetivos e valores dos programas e projetos, como se verá um pouco mais adiante, muitas vezes tangenciam regiões subjetivas, ideológicas ou abstratas. Entre os teóricos e materiais estudados, há ainda uma nomenclatura bastante diversa no que diz respeito à elaboração de indicadores. Neste momento, procuraremos lidar com nomenclaturas que se aproximem, de maneira sintética, da perspectiva do objeto a ser estudado: o Projeto Ademar Guerra. No intuito de preservar a objetividade que cabe a uma pesquisa dessa natureza e duração, apoiar-nos-emos no documento *Indicadores de Programas: Guia Metodológico*, publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 2010, do qual extrairemos a maioria dos procedimentos e definições conceituais.

2.2 Classificação dos indicadores

Um indicador pode ser classificado através de diversas categorias, relativas a características como sua natureza, grau de abrangência, possibilidade de integrar indicadores compostos, entre outros. Para efeito de pesquisa sobre o Projeto Ademar Guerra, focaremos sobre a definição dos **indicadores de gestão** e **indicadores de avaliação de desempenho**.

2.2.1 Indicadores de gestão do fluxo de implementação de programas

Esta classificação permite a separação das etapas do ciclo de gestão. Tem grande importância gerencial no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Como pudemos observar na seção anterior, o Projeto Ademar Guerra está em permanente transformação, devido tanto à natureza muitas vezes abstrata de seu escopo de trabalho quanto às mudanças provenientes das novas relações com a informação, o conhecimento e as práticas sociais. Renovando-se a cada edição, com entrada de novos grupos, criação de outras metodologias de trabalho e readequação no emprego dos recursos, cada vez mais escassos, faz-se necessária a formulação de instrumentos que permitam uma leitura detalhada de seus processos de trabalho. Tais indicadores são divididos entre:

- a) **Insumos:** são indicadores que têm relação direta com os recursos destinados à ação, como a disponibilidade dos recursos humanos, materiais, financeiros etc.;
- b) **Processos:** são medidas intermediárias que permitem o acompanhamento dos métodos e práticas desenvolvidos para alcance dos resultados, aferindo o nível de utilização dos insumos;
- c) **Produtos:** são indicadores que medem o alcance das metas. Expressam as entregas de produtos ou serviços ao público-alvo da iniciativa;
- d) **Resultados:** expressam os benefícios e/ou transformações no público-alvo decorrentes das ações desenvolvidas. Possuem grande relevância para a gestão pública orientada a resultados;
- e) **Impactos:** são indicadores de natureza abrangente e multidimensional. Guardam relações com o todo social e buscam identificar e acompanhar os efeitos das estratégias governamentais de médio e longo prazos.

2.2.2 Indicadores de avaliação de desempenho

São indicadores que buscam estabelecer, prioritariamente, relações entre os recursos dispensados e os resultados alcançados. São divididos em:

- a) **Economicidade:** mede os gastos envolvidos na obtenção dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados planejados. Visa minimizar

custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos e requer um sistema que estabeleça referenciais de comparação e negociação;

b) **Eficiência**: essa medida possui estreita relação com a produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos;

c) **Eficácia**: aponta o grau com que um Programa atinge as metas e os objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utilizam-se indicadores de resultado para avaliar se estas foram atingidas ou superadas;

d) **Efetividade**: mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa. É o que, realmente, importa para efeitos de transformação social.

No organograma da Figura 12, é possível observar a relação entre as duas categorias de indicadores e suas ligações com as etapas do fluxo gerencial de um programa:

Figura 12 – Correlação entre tipos de indicadores dentro do fluxo de gestão.

Fonte: Brasil (2010).

Assim, levando-se em conta as classificações apresentadas, pretende-se estabelecer uma metodologia de trabalho coerente e passível de ser continuada, ponto de partida para a elaboração de ferramentas de avaliação e monitoramento.

Cabe lembrar que parte da desconfiança em relação aos indicadores culturais reside no argumento de que “a cultura não pode ser medida”, ou então, questão que se agrava diante da presença da arte no campo da cultura, “a arte é subjetiva”. De antemão recorreremos às definições de Jannuzzi (2012, p. 27-28) acerca dessa natureza fundamental dos indicadores:

Outra classificação básica e usual corresponde à divisão dos indicadores entre objetivos e subjetivos, ou, como preferem alguns, entre indicadores quantitativos e qualitativos. Os indicadores objetivos se referem a ocorrências concretas ou a entes empíricos da realidade social, construídos a partir de estatísticas públicas disponíveis. São exemplos de indicadores objetivos o percentual de domicílios com acesso a rede de água, a taxa de desemprego, a taxa de evasão escolar ou o risco de acidentes de trabalho. Os indicadores subjetivos ou qualitativos, por outro lado, correspondem a medidas construídas a partir da avaliação dos indivíduos ou de especialistas com relação a diferentes aspectos da realidade, levantadas em pesquisas de opinião pública ou grupos de discussão.

Jannuzzi (2012) ressalta ainda que as diferenças naturezas dos indicadores de um mesmo programa podem não apontar as mesmas tendências. Um indicador quantitativo, por exemplo, pode apresentar melhoras significativas nos números de um produto ou serviço entregue. Entretanto tal melhora pode não se manifestar em indicadores de satisfação baseados na opinião de entrevistados integrantes do público-alvo.

Voltando-nos novamente à visão de Tolila²³, veremos que a distinção entre quantitativo e qualitativo é algo superficial. No fundo, todo indicador contém hipóteses, seja ele quantitativo ou qualitativo. Ele sustenta uma carga de definição, fazendo com que o indicador quantitativo contenha potências qualitativas. Por isso, é fundamental observar de

²³ Vídeo do Observatório do Itaú Cultural “Paul Tolila - Indicadores culturais: reflexão e experiências (2007). Duração: 40m18s. Disponível em: <<http://www.itaucultural.org.br/explore/canal/detalhe/mesa-experiencias-de-indicadores-exposicao-paul-tolila>>. Último acesso em: 08 jun. 2017.

onde fala o indicador, pois não é “alguém” que fala através dele. O que se revela dentro do indicador é a “estratégia” de uma instituição, de um governo, de um setor da sociedade.

Buscaremos não descartar de todo uma análise qualitativa, mas não proporemos algum sistema qualitativo que busque avaliar a qualidade artística dos espetáculos produzidos pelos grupos orientados ou a opinião de seus espectadores. E não o faremos por se tratar de missão extremamente complexa, que não seria possível abarcar dentro da natureza deste trabalho. Não obstante, não consiste aí uma missão inválida, uma vez que o Projeto Ademar Guerra foi criado, como pudemos observar na seção anterior, devido à percepção dos jûris do Mapa Cultural Paulista, que identificaram uma queda na qualidade artística dos grupos participantes e idealizaram um projeto público que os pudesse auxiliar em seus processos de criação.

2.3 Guia metodológico e protocolo de análise

Dado que os indicadores são obtidos a partir de procedimentos metodológicos e as diretrizes escolhidas para a coleta e a organização das bases de dados são determinantes para seu funcionamento e continuidade, consideramos fundamental apresentar o processo realizado por esta pesquisa, principalmente no que tange à construção de uma metodologia para o trabalho com indicadores: primeiramente, no intuito de fortalecer aspectos dos indicadores como confiabilidade, viabilidade e economicidade; em segundo lugar, por ser parte desta pesquisa o estudo dos caminhos, ou seja, das ferramentas presentes no processo de proposição de indicadores. Apresentando a metodologia aplicada, mantivemos a possibilidade de deixar um exemplo aberto para programas semelhantes e para a inserção de pesquisas como essas em sistemas complexos de indicadores.

Por fim, ainda dentro da dimensão da sustentabilidade, consideramos importante avaliar a capacidade de multiplicação de metodologia de trabalho. Esse aspecto pode ser aferido por indicadores orientados para a sistematização e o registro da metodologia, verificando se ela foi transformada em produto que contenha as informações necessárias para a replicação de seus métodos pelo próprio grupo, por novos agentes ou mesmo em outros contextos. (SOUSA E SILVA, 2007, p. 217).

Após estudos de diferentes possibilidades, optamos pela criação de um protocolo de análise baseado em guias referenciais, em estudos de outros trabalhos sobre o tema e adaptados ao contexto do Projeto Ademar Guerra. Nesse processo, foi de grande valia a experiência prática acumulada, uma vez que a formulação de alguns itens, questões e observação dos resultados a serem apresentados na próxima seção contribuiu muito para o preenchimento de lacunas conceituais.

A seguir, apresentamos as etapas elencadas no protocolo de análise criado:

- Mapeamento dos problemas e objetivos;
- Delimitação do escopo de análise;
- Elaboração das perguntas norteadoras;
- Levantamento das informações necessárias, fontes viáveis e indicadores candidatos²⁴;
- Classificação em etapas do fluxo de gestão e avaliação e qualificação dos indicadores candidatos;
- Definição dos formatos de apresentação.

1ª etapa: Mapeamento dos problemas e objetivos

O primeiro passo para a construção de indicadores é estudar os problemas e objetivos envolvidos na ação do projeto ou programa a ser analisado. Quando de sua idealização e implementação, uma política pública tem o intuito de responder a determinadas demandas sociais, ou seja, ela é criada com vistas a trabalhar sobre problemas percebidos pelo Estado ou apresentados pela sociedade civil.

A formulação das estratégias de ação tem por missão, portanto, elencar objetivos que se coadunem para a resolução do problema. Obviamente, e em especial no campo cultural, é natural que os objetivos se atualizem diante de novas demandas e problemas apresentados. É

²⁴ Indicadores candidatos, segundo o Guia Metodológico do Ministério do Planejamento, são obtidos a partir de reflexões e análises de gestores dos programas em questão ou especialistas na área de interesse. São sugeridos a partir da observação dos problemas e perguntas colocados, através de procedimentos como o *brainstorming* (BRASIL, 2010).

daí que surge a necessidade de acompanhamento tanto do mecanismo de funcionamento dos programas quanto de seus resultados e impactos sobre a problemática estabelecida.

Considerando-se que o Projeto Ademar Guerra não é (ou pelo menos não deveria ser) um organismo isolado no quadro de política cultural de seu fomentador, o governo do estado de São Paulo, optamos pela sistematização dos problemas e objetivos elencados pelas diferentes instâncias de gestão, já apresentadas na seção anterior, que possuem relação direta e/ou hierárquica com sua ação.

Como se trata de um projeto em curso há vinte anos e não em vias de ser implementado, derivamos o mapeamento dos problemas a partir dos próprios objetivos, cuja descrição nos fornece as pistas necessárias para essa operação. Após essa formulação, elencamos os objetivos em lista e buscamos aproximá-los, agrupando objetivos semelhantes e/ou contidos em outros mais generalistas.

Certamente, as possibilidades de cruzamentos entre as diversas dimensões de gestão poderiam oferecer subsídios para a criação de um potente sistema estadual de indicadores culturais. Entretanto, essa brava tarefa não poderia ser realizada por esta pesquisa. É relevante ressaltar que essa preocupação não é ignorada pela Secretaria de Estado de Cultura, que implantou, através do Decreto 59.046, de 5 de abril de 2013, a Unidade de Monitoramento e Indicadores Culturais (SÃO PAULO, 2013c). O órgão tem publicado alguns boletins informativos sobre o uso dos recursos destinados à pasta e sobre o volume de produtos e resultados conquistados. Vale lembrar que é possível, através do site Transparência Cultura²⁵, consultar diversos documentos que foram essenciais para garantir a confiabilidade dos dados usados nesta pesquisa. Tal preocupação está explícita na apresentação da Implementação da Unidade de Monitoramento.

Organizar o monitoramento e a avaliação dos contratos de gestão da SEC SP com Organizações Sociais de Cultura e implementar e gerenciar o Sistema Paulista de Informações e Indicadores Culturais, com transparência, clareza e lisura.

Ser referencial de excelência no monitoramento e avaliação de políticas

²⁵ Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br>>.

públicas culturais de Estado e no levantamento, sistematização e disponibilização pública de informações culturais de SP, contribuindo estrategicamente para a avaliação do investimento social na área de cultura, com compromisso público de defesa dos direitos e deveres humanos em prol de maior qualidade de vida e cidadania no Estado de São Paulo²⁶.

Iniciando a análise pelo órgão fomentador de recursos para a execução do Projeto Ademar Guerra, realizamos a leitura do documento Apresentação da Política Cultural da Secretaria da Cultura – Versão 2016, timbrado pela Unidade de Monitoramento. O texto não apresenta um item com o título “Objetivos”, como é de praxe. Encontram-se itens como “Valores”, “Impacto” e “Resultados”. Também recorremos ao *site* da Secretaria de Estado da Cultura, onde foi possível encontrar o item “Missão”, seguido por uma descrição que contém, de maneira mais sintética, os objetivos presumidos a partir dos impactos e resultados esperados descritos no documento anterior. Segue o trecho:

A missão da Secretaria da Cultura do Governo do Estado de São Paulo é formular e implementar políticas públicas visando a ampliação do acesso aos bens culturais, a descentralização das atividades, o fomento à produção cultural e a valorização do patrimônio cultural paulista²⁷.

É possível distinguir com certa clareza quais são os objetivos gerais da política pública estadual e quais problemas estão implícitos nesses objetivos. Cotejaremos tais objetivos com os temas abordados anteriormente, na descrição feita do Projeto Ademar Guerra, levando em consideração o que a experiência prática do trabalho com os grupos apresentou. Assim, será possível identificar os problemas trabalhados pela política cultural já colocados no contexto específico da ação aqui estudada:

a) **Ampliação do acesso aos bens culturais:** contextualizando o problema já na perspectiva do Projeto Ademar Guerra, estratégia que seguiremos em todos os itens, podemos depurar que

²⁶ Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/2013.05.15-1%C2%AA-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-da-Unidade-de-Monitoramento-para-OSs.pdf>>. Último acesso em: 14 abr. 2017.

²⁷ Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC/menuitem.45ea90bce9d6b54e6d006810ca60c1a0/?vgnextoid=734348b344bda110VgnVCM100000ac061c0aRCRD&vgnextchannel=734348b344bda110VgnVCM100000ac061c0aRCRD>>. Último acesso em: 14 mar. 2017.

há pouco acesso, ou menos que o demandado, a espetáculos teatrais, formação artística e a práticas teatrais coletivas;

b) **Descentralização das atividades:** a prática teatral ainda se encontra bastante polarizada no estado de São Paulo. A escassez de atividades culturais fora das grandes cidades contrasta com as possibilidades oferecidas em grandes centros. Muitas cidades possuem apenas um ou nenhum grupo de teatro, o que é acompanhado pela fraca incidência de equipamentos específicos para esse fim. Por outro lado, há que se considerar também que, mesmo em grandes cidades, há contextos diversos, como regiões de vulnerabilidade e periferias onde o acesso aos equipamentos culturais é, muitas vezes, difícil ou inviável;

c) **Fomento à produção cultural:** é recorrente a percepção de que muitas iniciativas do campo da cultura só são possíveis mediante apoio do poder público. Grupos de teatro, coletivos de artistas, ou mesmo agrupamentos amadores, formados por jovens e interessados na prática teatral, acabam encerrando suas atividades diante da falta de perspectiva de continuidade de seu trabalho, de caminhos para aperfeiçoamento de suas capacidades ou de estrutura para a veiculação de seus espetáculos;

d) **Valorização do patrimônio cultural paulista:** há pouca valorização dos repertórios culturais locais e regionais, e poucos cuidados no que toca a sua preservação e constante atualização de suas práticas. Muitas vezes, em função da influência midiática e das modas, os agentes culturais pouco se voltam para suas próprias comunidades, não reconhecendo a potência do diálogo de seu contexto local com as conjunturas globais.

Apesar de colocados em termos bem gerais, em função de seu grau de amplitude, percebemos ser possível a leitura dos objetivos gerais da política cultural estadual na perspectiva específica do Projeto Ademar Guerra. Seguiremos o método, agora voltado para os objetivos da Unidade de Formação Cultural:

Os programas voltados à educação e formação nas mais variadas formas de expressões artísticas desenvolvidos sob a batuta da Secretaria da Cultura do Governo do Estado de São Paulo partilham de um objetivo principal em comum: transformar a vida de crianças, jovens e adultos por meio da arte.

Para tanto, são oferecidos desde cursos de iniciação e oficinas de capacitação até projetos profissionalizantes com foco no mercado de trabalho²⁸.

O texto, colhido do *site* da Secretaria de Estado da Cultura, é bastante sintético. É possível que a brevidade se deva ao caráter organizador do órgão, que abarca, em seu escopo de trabalho, uma série de projetos voltados a diferentes linguagens e objetivos. De qualquer maneira, temos um item que, mesmo algo abstrato, pode somar ao quadro geral de objetivos:

a) **Transformar a vida de crianças, jovens e adultos por meio da arte:** há certa dificuldade em deduzir o problema a ser trabalhado a partir dessa definição. Poderíamos supor que a arte gera pouco impacto sobre a vida dos indivíduos. Para aferição desse objetivo, seria necessário lidar com sistemas informacionais muito mais complexos, capazes de detectar itens como aumento da qualidade de vida, desempenhos educacionais e profissionais, entre outros indicadores que percebam variações na vida dos públicos envolvidos. Tal suposição pode ser corroborada pelo trecho “com foco no mercado de trabalho”.

A organização social POIESIS é intermediária no processo de administração das Oficinas Culturais, detendo os contratos de gestão desde 2010. Consideramos relevante incluir seus objetivos nesse quadro geral, uma vez que suas estratégias de funcionamento e organização hierárquica são determinantes para a realização do Projeto Ademar Guerra.

A instituição, que tem por objetivo o desenvolvimento sociocultural e educacional, com ênfase na preservação e difusão da língua portuguesa, desenvolve e gere programas e projetos, pesquisas e espaços culturais, museológicos e educacionais voltados para o complemento da formação de estudantes e público em geral. A POIESIS trabalha com o propósito de propiciar espaços de acesso democrático ao conhecimento, de estímulo à criação artística e intelectual e de difusão da língua e da literatura²⁹.

Cabe lembrar que a POIESIS foi criada com a vocação de se voltar para

²⁸ Disponível em:

<<http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC/menuitem.426e45d805808ce06dd32b43a8638ca0/?vgnextoid=706f810c04411410VgnVCM1000008936c80aRCRD&vgnnextchannel=706f810c04411410VgnVCM1000008936c80aRCRD>>. Último acesso em: 14 mar. 2017.

²⁹ Disponível em: <<http://www.poiesis.org.br/new/poiesis/quem-somos.php>>. Último acesso em: 14 mar. 2017.

equipamentos culturais que tenham sua ênfase na difusão da língua portuguesa e expandiu seu raio de ação desde sua fundação. Até recentemente, antes do fechamento de todas as Oficinas Culturais do interior do estado de São Paulo, a POIESIS realizava a administração de uma série de espaços físicos que, além de oferecerem oficinas e programações, muitas vezes abrigavam ensaios de grupos e companhias, dentre elas algumas orientadas pelo Projeto Ademar Guerra. Salvo, porém, algumas palestras e oficinas voltadas à divulgação das inscrições para o Projeto Ademar Guerra e pontuais encontros regionais da curadoria com os grupos, pouco se extraiu da potencialidade dessas parcerias.

O mesmo se pode dizer das Fábricas de Cultura. Com exceção de algumas peças convidadas, pela programação das Fábricas, de grupos recomendados pela curadoria do Projeto Ademar Guerra, trazidas de cidades por vezes longínquas com cachês baixos, para se apresentarem na capital, pouco houve de interação entre os programas, seja através de seus públicos ou equipes.

No que se refere aos objetivos da POIESIS, destacamos:

- a) **Desenvolvimento sociocultural e educacional:** há muita dificuldade de participação sociocultural de indivíduos com muitas lacunas educacionais, uma vez que a burocracia empregada pelas instituições públicas faz uso de linguagens por vezes pouco conhecidas pelos seus públicos. É notável, por exemplo, a dificuldade de leitura em muitos grupos de teatro. Não raro, encontram-se sérios problemas de alfabetização que podem ser trabalhados também através da leitura de textos dramáticos, tornando prazeroso o desenvolvimento do conhecimento através da experiência coletiva;
- b) **Propiciar espaços de acesso democrático ao conhecimento:** compreendemos espaço aqui menos como uma delimitação física e mais como existência de contextos onde os indivíduos possam partilhar conhecimento. Nesse sentido, o problema seria então a falta de espaços para a difusão de práticas coletivas, no caso do Projeto Ademar Guerra, para a prática do teatro;
- c) **Difusão da língua brasileira:** há certa desvalorização ou desconhecimento acerca da obra de muitos dramaturgos brasileiros. Apesar de Nelson Rodrigues, Plínio Marcos, Ariano Suassuna e alguns outros, pouco repertório nacional pode ser encontrado fora dos centros urbanos, seja em bibliotecas públicas, pessoais ou em bancos de textos digitalizados;
- d) **Estímulo à criação artística e intelectual:** há poucas oportunidades de diálogo com

outros artistas, de acesso a conteúdos referenciais e de fomento à produção cultural.

Seguindo a escala dimensional, chegamos, finalmente, às Oficinas Culturais do estado de São Paulo, programa que norteia o contrato de gestão vigente com a POIESIS, no qual estão especificadas as diversas linhas de sua ação, veementemente modificadas após o fechamento da maioria esmagadora de suas unidades. As Oficinas Culturais têm procurado manter suas ações regionais, através de cursos, palestras e atividades propostas em parcerias com outros equipamentos públicos, em sua maioria municipais.

Administrar, nos termos do Contrato de Gestão, em parceria com a Secretaria da Cultura por meio da Unidade de Formação Cultural, as Oficinas Culturais do Estado de São Paulo, visando a propiciar vivências de formação e fruição relacionadas à cultura que estimulem o engajamento dos indivíduos em relações significativas e inspiradoras, com a perspectiva de articular, em todo o Estado, situações de apreciação, investigação e troca que dinamizem os modos de relacionamento entre públicos diversos e as linguagens artísticas, com ênfase no contexto brasileiro e adotando perspectivas contemporâneas, em estreita consonância com a política de formação cultural e com as diretrizes do Estado estabelecidas pela UFC/SEC. (SÃO PAULO, 2015a, p. 24).

O texto figura no Contrato de Gestão vigente, assinado em 2014, em um segmento destinado ao Plano de Trabalho, no item “Objetivos”. Mais uma vez, por se tratar ainda de órgão que abarca ações muito diversas, o escopo conceitual mantém-se amplo. Embora os processos e fins estejam conectados na construção do texto, tentamos, para finalidades metodológicas, depurar e diferenciar os objetivos sugeridos, mais uma vez deslocados para a perspectiva do Projeto Ademar Guerra:

- a) **Propiciar vivências de formação e fruição relacionadas à cultura:** há poucas oportunidades de formação teatral básica e pouca adesão à programação cultural voltada às artes cênicas;
- b) **Engajar os indivíduos em relações significativas e inspiradoras:** as relações significativas, no teatro ou fora dele, dependem de cumplicidade e acordos entre os participantes da atividade. Tal engajamento acaba ficando aquém de suas possibilidades, uma vez que há falta de espaços de acolhimento dos agentes culturais e jovens artistas, ou tais espaços são ainda insuficientes ou ineficientes;

c) Articular, em todo o estado, situações de apreciação, investigação e troca que dinamizem os modos de relacionamento entre públicos diversos e as linguagens artísticas, com ênfase no contexto brasileiro e adotando perspectivas contemporâneas: esse item permanece fortemente ligado ao anterior, entretanto, frisa a necessidade de estabelecer estratégias que aproximem públicos de linguagens diversas. Mais uma vez temos a questão do fortalecimento do repertório nacional e aqui, pela primeira vez, a menção ao contemporâneo, ou seja, há dificuldade de aproximação dos sujeitos com a reflexão artística. Além disso, fica implícita a ideia de fortalecimento de redes dinâmicas de troca simbólica.

Agora bem próximos do universo específico de nossa pesquisa e tendo já articulado os objetivos das esferas intermediárias com o escopo do Projeto Ademar Guerra, chegamos, finalmente, ao Programa de Qualificação em Artes. Se nos lembrarmos da seção anterior, será relevante pensar que tal programa é recente e, em termos conceituais, consistiu na ampliação do trabalho do Projeto Ademar Guerra. Até por isso, o texto que descreve seus fundamentos e objetivos guarda muita semelhança com o Eixo curatorial do Projeto Ademar Guerra, já apresentado na seção anterior.

A capacitação dos artistas se dá no contexto dos processos de criação aos quais estão vinculados. Neste sentido, os projetos Ademar Guerra e Qualificação em Dança colaboram com a atualização e a ampliação das competências artísticas inerentes à prática cênica, por meio de ações formativas nas áreas do teatro e da dança, passando por aspectos fundamentais da iniciação no universo das artes. A qualificação dos grupos pressupõe a preparação de seus integrantes para desempenhar funções específicas de um grupo artístico, dentro de paradigmas estabelecidos na linguagem de interesse, sobretudo, em atividades voltadas para os processos de criação e montagens de espetáculos, a relação com a comunidade e com os demais agentes do campo artístico e cultural (críticos, festivais, curadores, etc.). Não tem a intenção de ser uma formação profissional, mas propõe um conjunto de ações formativas que visam a orientar o processo criativo do grupo e as suas relações no campo da arte, articulando conhecimentos teóricos, técnicos e de produção, e as relações que estes estabelecem com seu público por meio de apresentações, participações em festivais, temporadas etc.³⁰

³⁰ Catálogo PQA (2015, p. 6-8). Disponível em: <<http://www.oficinas culturais.org.br/programa-de-qualificacao-em-artes/livreto-qualificacao-em-artes-2015.pdf>>. Último acesso em: 14 mar. 2017.

d) **Capacitar os artistas e qualificar os grupos:** tratamos de maneira mais completa sobre esses itens anteriormente. Quanto à capacitação, frisamos a dificuldade de muitos artistas, principalmente de cidades com poucos ou nenhum circuito de formação teatral iniciarem e seguirem seu percurso formativo, tendo pouco acesso a ferramentas técnicas ou teóricas. No que concerne à qualificação dos grupos, o problema consiste na dificuldade de grupos recém-formados (ou mesmo já longevos) em desenvolver seus modos de produção de maneira autônoma e sustentável;

e) **Orientar o processo criativo do grupo e as suas relações no campo da arte:** guardando grande familiaridade com a qualificação dos grupos, a ênfase aqui reside na necessidade de mediações entre os grupos e áreas específicas do teatro, tanto no relativo à criação das obras quanto em aspectos como produção, comunicação e formação de públicos.

Gostaríamos de nos valer de outro trecho, retirado do *site* das Oficinas Culturais, onde são colocados fundamentos e eixos do Programa de Qualificação em Artes. Como o programa ainda não possui um documento público mais coeso e completo, há objetivos inseridos aqui que são de fundamental importância para a ação do Projeto Ademar Guerra.

O Programa de Qualificação em Artes responde as reflexões atuais no campo da cultura e das artes, com princípios relevantes nas práticas e na literatura internacional e que integram os eixos, a saber: diversidade e direitos culturais, democratização da cultura, democracia cultural, herança cultural e voz criativa; dentro de ações que envolvem: formação de repertório, criação, experimentação, articulação, aperfeiçoamento artístico e mediação cultural³¹.

De certa maneira, os termos utilizados nesse fragmento dificilmente poderiam ser entendidos como “objetivos”. Tampouco poderiam ser restritos a uma ideia de “eixo”, contida no texto. Há algo na evocação desses termos que indicam, mesmo que não “objetivos”, alguns “sentidos”. Mencioná-los implica certamente movimentos ideológicos, políticos, jurídicos,

³¹ Disponível em: <<http://www.oficinas culturais.org.br/programa-de-qualificacao-em-artes>>. Último acesso em: 14 mar. 2017.

éticos. São conceitos que, para serem compreendidos em sua complexidade, exigiriam uma empreitada à parte. No intuito de não descartar esse mapeamento de sentidos, que certamente contribuiria com o quadro geral de objetivos, apresentaremos os termos com a proposição de verbos que busquem contextualizá-los na ação do Projeto Ademar Guerra:

- a) **Respeitar a diversidade:** há pouco reconhecimento do valor da diversidade de temas e linguagens, bem como o reconhecimento da diferença como princípio essencial na potencialização das interações sociais. Consequentemente, a segmentação dos setores e nichos culturais permitem poucos espaços de ação conjunta e compartilhamento de processos, modos de produção e públicos;
- b) **Criar condições para a democratização da cultura:** as oportunidades de acesso aos bens materiais e imateriais do universo da cultura e do teatro podem ser ampliadas;
- c) **Reconhecer a herança cultural:** há pouco estímulo à preservação e à apropriação das práticas culturais tradicionais como, por exemplo, a prática do teatro amador;
- d) **Incentivar as vozes criativas:** os grupos e coletivos, principalmente os mais novos, enveredam, com frequência, pelo reprodutivismo das formas teatrais que parecem ser tendências nacionais e mundiais, ou mesmo replicam os modelos veiculados pela mídia – sintoma muito perceptível no registro novelesco da interpretação em peças das mais variadas linguagens. Acaba-se, assim, por reprimir o surgimento de novos dramaturgos e a aparição de encenadores e atores conectados plenamente com suas comunidades e suas identidades.

Como observado, para todos os objetivos retirados dos documentos fundamentais das principais instâncias de gestão envolvidas foi possível estabelecer de que maneira ele se coloca no universo do Projeto Ademar Guerra. Até mesmo seus objetivos diretos, nomeados no Eixo Curatorial e já apresentados, foram citados no quadro de esferas institucionais mais próximas da atividade-fim.

A título de organização, retomamos a relação dos objetivos específicos do Projeto Ademar Guerra com os problemas para os quais apontam:

- a) **Capacitar os artistas:** há uma demanda de indivíduos, majoritariamente jovens, interessados na prática teatral, mas com pouco acesso a circuitos de formação continuada;
- b) **Qualificar os grupos:** os trabalhos de muitos grupos sofrem com inúmeras dificuldades técnicas e teóricas. Muitos grupos recém-iniciados acabam por não seguir suas atividades ao

se depararem com problemas estruturais, como a falta de repertório teatral, espaços, recursos para produção ou que viabilizem a formalização, dentre outros;

c) **Propiciar orientação artística:** sem a mediação de artistas mais experientes, a aproximação com o universo das artes e suas artesanias se torna, por vezes, mais árdua e desanimadora. Há certa carência de referências e pouco estímulo ao intercâmbio entre artistas;

d) **Fomentar a formação de plateia:** esse item parece apresentar um problema terminológico. O que significa formar plateia? Trata-se da formação de um público cativo do grupo? Trata-se de um trabalho sistêmico que visa aumentar os números de espectadores e frequentadores de espaços de cultura? Restringiremos nossa interpretação de “formação de plateia” à capacidade de o grupo angariar espectadores para seus espetáculos e eventos. Assim, é possível corresponder tal objetivo ao seguinte problema: os grupos e coletivos possuem dificuldades em potencializar suas audiências;

e) **Fortalecer a vida cultural de comunidades que não dispõem de oportunidades de formação artística:** muitas cidades e/ou comunidades não dispõem ou dispõem de poucos circuitos de formação, prática e participação teatral.

Feito o mapeamento dos objetivos de todas as esferas que compõem a estrutura na qual está inserido o Projeto Ademar Guerra, enfocaremos dois pontos antes de seguir para a próxima etapa.

O primeiro ponto se refere ao levantamento dos documentos que identificam os objetivos de cada esfera. Não existem ainda materiais que facilitem o entendimento da política cultural do estado. O documento que leva esse título é bastante incompleto e vago. Como observado, a reunião dos objetivos perseguidos pelas diversas instâncias de gestão contou com a consulta de muitos materiais, que possuem organizações, terminologias e finalidades diferentes. Na pele de um cidadão desavisado, seria bastante difícil discernir qual a lógica, modelos e estratégias utilizados pelo Estado na sua ação no campo cultural. Também é difícil vislumbrar como tal organização poderia dar-se. Um caminho possível poderia ser a plataforma SP Estado da Cultura, que pretende reunir informações sobre eventos, espaços, agentes culturais e projetos. Entretanto a iniciativa parece ainda incipiente, uma vez que nem mesmo os próprios projetos e programas governamentais estão referidos na ferramenta. O próprio Projeto Ademar Guerra, por exemplo, que acaba por mapear grupos nas cidades e

regiões mais distantes e isoladas, não registra seus grupos e eventos na plataforma mantida pelo governo do estado de São Paulo.

Esse exemplo nos leva ao segundo ponto. Embora inseridos no escopo da mesma secretaria, ou da mesma organização social, ou até no mesmo contrato de gestão, o diálogo e intercâmbio entre os diversos programas está muito aquém de suas possibilidades. Se houvesse uma triangulação de fato entre programas como o Programa de Qualificação em Artes, as Oficinas Culturais e as Fábricas de Cultura, as possibilidades de interação seriam inúmeras, e certamente poderiam reverberar no desenvolvimento da participação cultural de seus públicos e mesmo no melhor aproveitamento dos recursos.

2ª etapa: Delimitação do escopo de análise

Nessa etapa, é necessário delimitar sobre qual recorte os indicadores se referirão e quais os agentes interessados nessa análise. Também devem ser especificados o período temporal a que se referem os dados e quais documentos serão considerados para a alimentação de um banco de dados que propiciará a construção dos indicadores.

Uma vez que, como verificaremos com frequência, os dados se encontram de maneira bastante dispersa e inconstante, não atingimos unidade absoluta no período de medição. Como se trata nesta pesquisa apenas de verificar como esses indicadores podem ser construídos, não descartaremos itens que abrangem períodos diferentes. Para muitas categorias foi possível trabalhar com informações de 2011 a 2016. Em outras, apenas os últimos três ou dois anos são contemplados. Em algumas séries foram incluídos dados de 2017, em categorias que tal informação já pode ser considerada consolidada.

Apesar da longevidade do Projeto Ademar Guerra, é a partir de 2014 que a veiculação das informações públicas é mais estável e os registros internos mais organizados.

Os documentos utilizados são:

- Contratos de Gestão 08/2013 e 44/2010 e seus respectivos Termos de Aditamento;
- Relatórios de Atividades das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo;
- Formulários de inscrição e relatórios de grupos orientados do Projeto Ademar Guerra;
- Catálogos do Programa de Qualificação em Artes;

- Artigos e trabalhos acadêmicos que mencionam o Projeto Ademar Guerra.

Como documentos complementares e aferidores, teremos:

- Diário Oficial do Estado de São Paulo;
- Plataforma de acesso à informação da Secretaria da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo;
- Boletim Um – publicação da Unidade de Monitoramento da Secretaria de Estado da Cultura;
- Bases de dados de institutos de dados e estatísticas, como o IBGE.

As informações se referem ao fluxo de gestão do Projeto Ademar Guerra e às suas relações com seus órgãos superiores e fomentadores. Também dizem respeito ao perfil dos grupos e indivíduos participantes das orientações e ao impacto das ações oferecidas no desenvolvimento de modos de produção.

Em síntese, trata-se de lançar luz sobre o uso dos **insumos**, o andamento dos **processos** de gestão e os **produtos** e **resultados** obtidos (além de alguns não obtidos, mas que podem ser, futuramente, percebidos a partir do uso contínuo e aperfeiçoamento da metodologia desenvolvida). Não se pretende analisar o **impacto** das ações no que diz respeito à relação com os cenários locais, uma vez que, para isso, seriam necessários dados coletados junto a cada município, além de grande expansão do trabalho de coleta junto aos grupos, inviável no momento, e, mesmo assim, a representatividade dos dados seria por vezes questionável.

É importante definir, também, que os indicadores deverão ter boa capacidade de comunicação, sendo compreensíveis para públicos diversos, a saber: gestores do programa, gestores dos órgãos superiores, orientadores e, finalmente e talvez o mais relevante, grupos e indivíduos orientados e/ou interessados em receber orientações, além de pesquisadores e interessados pelas ações governamentais no campo da cultura.

3ª etapa: Elaboração das perguntas norteadoras

A etapa de elaboração de perguntas norteadoras consistiu em compreender empiricamente o que se queria medir. A partir da observação das práticas do Projeto Ademar Guerra, as questões a seguir foram formuladas de modo a aferir em que medida os problemas

apresentados são resolvidos e os objetivos alcançados.

Para não perder de vista a correspondência entre os itens “Objetivos”, “Problemas” e “Perguntas Norteadoras”, desenvolvemos um quadro que explicita o agrupamento entre essas categorias. Esses quadros, bem como os posteriores, poderão ser conferidos na íntegra ao final do trabalho, no Apêndice B. No decorrer dessa seção, apresentaremos apenas alguns fragmentos de cada quadro, no intuito de explicitar os procedimentos adotados sem prejudicar uma leitura mais fluente dos textos.

É fato que, muitas vezes, os objetivos e problemas expressos em diferentes materiais levantados nem sempre coincidem conceitualmente. Em muitos casos, um objetivo “X” poderia ser associado não apenas ao objetivo “Y”, mais próximo, mas também a “A”, “B”, “9” ou “Vermelho”, tal é a natureza heterogênea das nomenclaturas.

Entretanto, sob a justificativa de tornar viável a determinação de denominadores comuns entre as esferas, observamos os objetivos gerais da Secretaria de Estado da Cultura e, a partir deles, propusemos associações entre os demais.

No primeiro item, “Ampliação do acesso aos bens culturais”, foram agrupados os objetivos e problemas que mais possuem proximidade com a ideia de acesso, tanto no que toca à formação quanto à fruição e demais participações culturais. No Quadro 1, temos alguns deles, retirados do quadro geral, localizado no Apêndice B.

Quadro 1 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Ampliação do acesso aos bens culturais.

Órgão Institucional	Objetivos colocados	Problema contextualizado na perspectiva do Projeto Ademar Guerra	Perguntas norteadoras
Secretaria de Estado da Cultura	Ampliação do acesso aos bens culturais	Há pouco acesso a espetáculos, formação e prática teatral	Quantos grupos, projetos e indivíduos são atendidos? Quais são os recursos disponibilizados?
Programas de formação cultural	Transformar a vida de crianças, jovens e adultos por meio da arte	A arte pouco influi na vida dos indivíduos	Quais transformações ocorreram com os participantes?
POIESIS	Propiciar espaços de acesso democrático ao conhecimento	Há poucos espaços de acesso democrático ao conhecimento	Quantas orientações e ações foram realizadas?

Programa de Qualificação em Artes	Democratização da cultura	O acesso dos indivíduos aos bens culturais poderia ser maior	Que públicos são atendidos?
Projeto Ademar Guerra	Formação de plateia		

Fonte: O autor, 2016.

É relevante observar que as perguntas levantadas ora possuem relação com os recursos, ou seja, os insumos destinados ao Projeto Ademar Guerra, ora dizem respeito aos processos de orientação e seus respectivos produtos, ora se referem a resultados. Mais adiante, essa distinção será realizada, de modo a não perder de vista a relação da análise com o fluxo de gestão e avaliação.

O segundo item norteador, a “Descentralização das atividades”, é uma das razões de ser do Projeto Ademar Guerra. Poderíamos dizer que todos os outros itens estão a serviço desse, da dinamização das relações culturais e do cultivo da capilaridade das redes entre agentes e grupos. Muitas informações e indicadores podem ser desdobrados desse item. No Quadro 2, documentamos a análise feita a partir de alguns deles para identificação das perguntas norteadoras.

Quadro 2 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Descentralização das atividades.

Órgão Institucional	Objetivos colocados	Problema contextualizado na perspectiva do Projeto Ademar Guerra	Perguntas norteadoras
Secretaria de Estado da Cultura	Descentralização das atividades	A atividade cultural em nível estadual ainda é bastante polarizada	Quantas cidades são atendidas? Os atendimentos são bem distribuídos geograficamente?
Projeto Ademar Guerra	Fortalecimento da vida cultural das comunidades que não dispõem de escolas ou cursos na área artística através da produção teatral dessas cidades	Muitas cidades não dispõem de dispositivos de formação e prática teatral	Qual o porte das cidades atendidas? Possuem núcleos formativos em teatro?

Fonte: O autor, 2016.

No próximo tópico, “Fomento à produção cultural”, poderíamos deslocar vários elementos aqui agrupados para a “Ampliação do acesso aos bens culturais”, entretanto foram

mantidos por terem maior proximidade com o tema da produção cultural. Mais do que propiciar oportunidades e espaços, esses itens dizem respeito a como os grupos se organizam para a criação de seu trabalho artístico e para a difusão de seus espetáculos. Essa seleção gerou um quadro bastante extenso, do qual extraímos os exemplos a seguir (Quadro 3).

Quadro 3 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Fomento à produção cultural.

Órgão Institucional	Objetivos colocados	Problema contextualizado na perspectiva do Projeto Ademar Guerra	Perguntas norteadoras
Secretaria de Estado da Cultura	Fomento à produção cultural	A produção teatral precisa contar com auxílio estatal para ser realizada	Quantos espetáculos são criados? Quantas apresentações são realizadas? Quantos espectadores assistem aos espetáculos? Quantos grupos seguiram seus trabalhos e quantos encerraram suas atividades?
Programa de Qualificação em Artes	Capacitação dos artistas	Muitos aspirantes a artistas têm poucas possibilidades de acesso a técnicas, conceitos e práticas teatrais	Quantos indivíduos foram atendidos? Quantos seguiram percurso formativo em teatro? Para onde seguem os participantes egressos? Quantos participantes de profissionalizaram?
Programa de Qualificação em Artes	Qualificação dos grupos	Muitos grupos iniciantes e intermediários de teatro não conseguem persistir por muito tempo ou possuem grandes dificuldades em veicular sua produção e firmarem-se como agentes culturais em suas comunidades.	Os grupos apresentaram seus trabalhos? Os grupos estabeleceram parcerias com outros órgãos? Os grupos seguiram o percurso formativo do Projeto Ademar Guerra? Os grupos se formalizaram? Os grupos geraram recursos? De que natureza? O grupo está organizado em funções específicas de gestão e produção? O grupo iniciou núcleo formativo? O grupo participou ou promoveu festivais, mostras e outros eventos? O grupo recebeu prêmios, indicações e/ou outras contemplações?

Fonte: O autor, 2016.

Embora tido como processo de formação artística, o Projeto Ademar Guerra teria seus principais objetivos elencados no “Fomento à produção cultural”. Foi uma surpresa observar que a capacitação dos artistas e a qualificação dos grupos fazem com que o foco do objetivo, claramente interdisciplinar, incida com mais força sobre a produção cultural. Interessante pensar que, nesse caso específico, a medição tenderá a tratar as ações formativas como processo de um resultado que não é apenas o incremento das possibilidades de formação, mas, e talvez mais relevante, a capacidade produtiva gerada pelos grupos. Coincidentemente ou não, retornamos ao princípio, no qual foi dito que a ação cultural é a organização necessária para que grupos e indivíduos encontrem seus próprios fins ao longo dos seus processos culturais.

Por fim, a “Valorização do patrimônio paulista” se revelaria um objetivo mais abstrato na perspectiva do Projeto Ademar Guerra. Todavia a observação da prática revela muitos casos em que grupos formados por jovens artistas recorrem às suas raízes em busca de suas próprias identidades. Abundam, todos os anos, trabalhos sobre bairros antigos das cidades, colônias de imigrantes, histórias de fundação e resgate das brincadeiras e costumes dos tempos dos avós.

Aqui se coloca, também, uma questão referente ao diálogo entre as tradições dramáticas, nacionais ou não, lidas com perspectivas locais, como Romeus e Julietas caipiras, Tartufos paroquiais e Lorcas encenados com ícones da cultura *pop*.

Quadro 4 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras – Objetivo-chave: Valorização do Patrimônio Cultural Paulista.

Órgão Institucional	Objetivos colocados	Problema contextualizado na perspectiva do Projeto Ademar Guerra	Perguntas norteadoras
Secretaria de Estado da Cultura	Valorização do patrimônio cultural paulista	Há pouca valorização das culturas locais e regionais	Os grupos recorrem a suas raízes locais e regionais? Dialogam com a tradição teatral e dramática brasileira?
Programa de Qualificação em Artes	Reconhecimento da herança cultural	Há pouco estímulo à preservação e apropriação das práticas culturais tradicionais	

Fonte: O autor, 2016.

Feita a conexão entre objetivos, problemas e perguntas, é hora de definir que dados poderiam contribuir para responder aos questionamentos. Só assim será possível determinar quais indicadores são factíveis diante das possibilidades de coleta. Reiteramos que a íntegra dos quadros, contendo todos os objetivos elencados, está disponível no Apêndice B.

4ª etapa: Levantamento das informações necessárias, fontes viáveis e indicadores candidatos

A cultura, aqui levada em seu sentido mais amplo, não se deixa reduzir a um extrato lógico, opaco. Para muitas perguntas, não há apenas uma resposta, mas várias respostas possíveis. Para outras, não há sequer resposta. Há, sim, um emaranhado de subjetividades e abstrações provocando tensos nós nas operações lógicas, racionalizadas. Para perguntas assim, não é possível estabelecer indicador exato. Contudo, podem os indicadores apalpar os objetos de análise. Farejá-los, intuí-los, como um cego tateando as arestas e vértices de um sólido, e constituindo em sua consciência uma ideia de cubo.

Por isso, para cada pergunta formulada na etapa anterior, foram definidas quais informações poderiam auxiliar na construção de possíveis respostas, e, por consequência e como anunciado, os indicadores candidatos.

Após a definição de quais informações poderiam ser levantadas, foi pesquisado que substrato poderia fornecer esses dados. Na maioria dos casos, comprovou-se factibilidade parcial ou total das informações para o período de 2011 a 2016 e, em alguns casos, relativas a 2017. Parcial quando os dados encontrados não cobrem toda a série histórica ou não possuem tanta confiabilidade, uma vez que dependem de relatórios de grupos e orientadores, os quais nem sempre são respondidos ou o são com imprecisão. Total quando os dados são encontrados em sua inteireza em fontes oficiais.

Há, também, casos em que uma nova fonte de coleta seria necessária, principalmente relativa a grupos e indivíduos egressos. Com as fontes disponíveis no momento, a última coleta de informações sobre os grupos se dá em suas avaliações finais da edição em que foi orientado. Não há um documento que informe o que aconteceu com os mesmos grupos e indivíduos após sua passagem pelo Projeto Ademar Guerra. De todo modo, com um protocolo como o desenvolvido por esta pesquisa, a organização da coleta seria muito mais precisa e

completa.

Buscamos manter, no limite de não inviabilizar outras análises mais factíveis, algumas dessas informações no escopo do protocolo, até mesmo para que seja possível aferir quais peças faltam ao quebra-cabeças e como consegui-las.

Uma relação de algumas das informações dessa operação está apresentada no Quadro 5, juntamente com os indicadores candidatos. A íntegra também pode ser analisada no Apêndice B.

Quadro 5 – Perguntas norteadoras, levantamento das fontes e proposição de indicadores candidatos.

Perguntas norteadoras	Dados relevantes para o escopo da pergunta	Fonte dos dados	Indicadores candidatos
Quais são os recursos disponibilizados?	Orçamento do Projeto Ademar Guerra Orçamento do Contrato de Gestão Orçamento da Secretaria de Estado da Cultura Quantidade de orientadores Quantidade de grupos orientados Quantidade de indivíduos orientados	Contratos de Gestão Boletim UM Secretaria da Fazenda	Orçamento Total do Projeto por edição
			Orçamento proporcional aos orçamentos de outras esferas de gestão por edição
			Recursos divididos por número de grupos por edição
			Recursos divididos por número de indivíduos por edição
			Número de orientadores e estagiários por edição
			Qualificação dos orientadores
Que públicos são atendidos?	Faixa etária dos participantes dos grupos Vínculos de grupos com instituições e outras iniciativas Público-alvo dos grupos Formação dos indivíduos	Formulários de inscrição de grupos	Grupos por metodologia de orientação
			Indivíduos divididos por faixas etárias
			Grupos por perfil de público-alvo
			Grupos por vínculos com instituições
			Indivíduos por nível formativo
			Indivíduos por participação em circuitos de formação teatral
Os grupos se formalizaram?	Ocorrências de formalização	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Porcentagem de grupos formalizados por edição
			Grupos por natureza da formalização
Os grupos geraram recursos? De que natureza?	Ocorrências de recebimento de recursos	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Porcentagem de grupos que receberam recursos
			Natureza dos recursos recebidos
O grupo está organizado em	Dados cadastrais dos indivíduos	Formulários de avaliação final dos	Quantidade geral de indivíduos por função de grupo

funções específicas de gestão e produção?		grupos Formulário de grupos egressos	
O grupo iniciou núcleo formativo?	Ocorrência de abertura de núcleo formativo próprio	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Grupos que constituíram núcleo formativo por edição

Fonte: O autor, 2016.

No Quadro 5, é possível acompanhar a operação de articulação das informações em indicadores candidatos. Nessa etapa, muitas possibilidades foram geradas. É importante mencionar que, com pequenos ajustes na coleta, como a elaboração de um formulário para grupos e indivíduos egressos e a organização uniforme de documentos de periodicidade anual, todos os indicadores candidatos poderiam ser obtidos. Com poucas ferramentas da tecnologia contemporânea seria possível acompanhar a atualização dos dados quase em tempo real. Isso seria possível mediante a adoção de fluxos de coleta que guardassem certas propriedades estáveis. É muito corriqueiro encontrar, entre os diversos formulários e documentos estudados, informações que dizem respeito ao mesmo escopo, obtidas, por exemplo, com perguntas diferentes ou respostas de múltipla escolha com alternativas próximas, mas diferentes.

No momento em que as informações encontradas forem operacionalizadas pelo protocolo de análise, como tentaremos fazer na seção seguinte, teremos muitas ressalvas à estabilidade dos dados, apontando necessidades de aprimoramento sempre que possível.

5ª etapa: Classificação em etapas do fluxo de gestão, avaliação e qualificação dos indicadores candidatos

Sem dúvida, é imprescindível questionar a quantidade de indicadores candidatos. O quadro é farto e, embora seu seguimento completo seja factível, não é de todo interessante. Se as bases de dados estão bem organizadas e alimentadas com a periodicidade adequada, os indicadores podem ser obtidos à medida da necessidade e das demandas de diferentes contextos.

Para nos atermos ao que é mais fundamental nesse momento e escolhermos quais

indicadores trabalharemos nesta pesquisa, prosseguimos com uma seleção dos mais relevantes, a partir de critérios preestabelecidos e com pesos diferentes. Obviamente, a escolha de outros critérios provocaria modificações nas prioridades. Se o foco da análise estivesse apenas nos resultados, por exemplo, indicadores tidos como complementares nessa pesquisa poderiam ser considerados indicadores fundamentais. Afinal, nosso objetivo é identificar caminhos possíveis para a construção de indicadores, por isso preservaremos uma seleção que sintetize o funcionamento geral do Projeto Ademar Guerra.

Nesse momento, teremos os seguintes critérios de seleção:

- Critério 1 (C1) - **Representatividade em relação ao todo** (peso 5): indicadores que sintetizem mais informações gerais sobre o funcionamento do Projeto Ademar Guerra, como uso dos recursos, perfil do público total atendido, variações dos focos de investimento, grau de capilarização das ações e perfil dos grupos e indivíduos egressos;
- Critério 2 (C2) - **Relevância para a construção de indicadores compostos** (peso 4): mesmo que alguns indicadores possuam pouco valor interpretativo isoladamente, são fundamentais para a elaboração de indicadores que associem duas grandezas. Por exemplo, a variação de orçamento do Projeto Ademar Guerra não é tão relevante quanto se colocada em relação a variação do orçamento total do estado, do orçamento previsto para a pasta de cultura ou do custo médio por grupo orientado;
- Critério 3 (C3) - **Capacidade comparativa e factibilidade** (peso 1): Dados que permitam mais comparações em série histórica e registro de variações das características do grupo antes e depois das orientações. Possui peso leve nessa análise, uma vez que não há muitas informações sobre grupos e indivíduos egressos. Contudo, ainda que com algumas lacunas na medição, será importante deixar claro o potencial de alguns indicadores que seriam descartados se o peso desse critério fosse maior. Essa avaliação, portanto, leva em consideração a viabilidade de levantamento das informações de 2011 a 2016, e, em algumas ocasiões, 2017.

Primeiramente, os indicadores foram classificados por etapa do processo do fluxo de gestão e avaliação de desempenho. Alguns itens serão apresentados de maneira relacionada, gerando indicadores compostos. Em caso de indicadores muito similares, o mais completo foi mantido e o outro descartado. No Quadro 6, podemos acompanhar a análise na íntegra.

Indicadores que atendem aos critérios descritos anteriormente pontuam de acordo com o respectivo peso.

Quadro 6 – Qualificação dos indicadores candidatos – período de análise: 2011 a 2017.

Indicadores candidatos	Indicadores Compostos	Etapa do fluxo de gestão	Avaliação de Desempenho	C1	C2	C3	Total
Orçamento total do projeto por edição	Orçamento proporcional aos orçamentos de outras esferas de gestão por edição	Insumo		5	4	1	10
Orçamento proporcional aos orçamentos de outras esferas de gestão por edição							
Recursos divididos por número de grupos por edição		Insumo	Economicidade / Eficiência	5	4	1	10
Número de orientadores e estagiários por edição: total e por grupo		Insumo	Eficiência	5	4	1	10
Grupos por porte de cidade		Processo		5	4	1	10
Grupos por região administrativa		Processo		0	0	1	1
Grupos por metodologia de orientação		Processo		5	4	1	10
Quantidade de encontros por edição: total e por grupo		Processo	Eficiência	5	4	1	10
Grupos por vínculos com instituições por edição, inclusive carta de apoio da prefeitura		Processo		5	0	1	6
Grupos por tempo de existência		Processo		5	0	1	6
Grupos por perfil de público-alvo		Processo		5	0	1	6
Grupos por equipamentos culturais das cidades		Processo		5	0	1	6
Grupos por número de grupos teatrais das cidades		Processo		5	0	1	6
Grupos não atendidos por edição		Processo	Eficiência	5	4	0	9
Grupos desistentes por edição		Processo		0	4	0	4
Grupos que continuaram recebendo orientações de um ano para outro		Processo		5	4	1	10
Encontros gerais de grupos		Processo		5	4	1	10
Adesão à rede de grupos orientados		Processo		0	4	0	4
Indivíduos divididos por faixas etárias		Processo		5	0	0	5
Indivíduos por nível formativo		Processo		5	0	0	5
Indivíduos por participação em circuitos de formação teatral		Processo		5	0	1	6
Qualificação dos orientadores		Processo		5	0	1	6

Parcerias das cidades com o Projeto Ademar Guerra - Circulação		Processo		0	4	0	4
Audiência dos <i>sites</i> e publicações virtuais		Processo		5	0	0	5
Documentos dramáticos e teóricos compartilhados		Processo		5	0	0	5
Grupos orientados por edição		Produto	Eficiência	5	4	1	10
Indivíduos orientados por edição		Produto	Eficiência	5	4	1	10
Espetáculos gerados por edição		Produto	Eficiência	5	4	1	10
Distribuição de grupos por linguagem teatral por edição		Produto		5	4	1	10
Grupos por tipo de dramaturgia utilizada		Produto		5	4	1	10
Apresentações realizadas por grupo por edição		Resultado	Eficácia	5	4	0	9
Público total dos espetáculos		Resultado	Eficácia	5	4	1	10
Grupos que estrearam seus trabalhos por edição	Grupos que apresentaram melhora em sua qualificação	Resultado	Eficácia	5	4	0	9
Grupos formalizados por edição/tipo de formalização							
Grupos que receberam insumos financeiros / tipo de recurso							
Grupos que constituíram núcleo formativo por edição							
Grupos que constituíram sede							
Grupos que realizaram eventos							
Grupos que participaram de eventos							
Grupos que receberam prêmios e indicações							
Destino dos grupos egressos							
Mapas comparativos das edições		Resultado		5	4	1	10
Indivíduos que seguiram formação teatral por edição em relação ao total de indivíduos	Indivíduos que melhoraram sua capacitação	Resultado	Eficácia	5	4	0	9
Indivíduos que se profissionalizaram no teatro por edição em relação ao total de indivíduos							
Instituições formativas de destino dos indivíduos							
Indivíduos que ocuparam funções públicas ou privadas no campo da cultura							
Quantidade geral de indivíduos por função de grupo							

Fonte: O autor, 2016.

Os indicadores em negrito foram os melhor avaliados a partir dos critérios estabelecidos. Foram selecionados os indicadores candidatos que tiveram pontuação igual ou superior a nove. Como já mencionado, não será possível apresentar indicadores de impacto, uma vez que tal análise precisaria valer-se de dados específicos dos municípios e grupos orientados, não disponíveis no momento.

6ª etapa – Definição dos formatos de apresentação

Os indicadores serão apresentados em formato de gráficos de vários tipos, adequados à natureza dos dados, como gráficos de linhas, gráficos redondos, colunas simples, colunas compostas e radares. Escalas e unidades serão especificadas em cada item, de maneira a tornar o indicador o mais sensível possível a variações. Sobre a relação entre as variáveis, teremos os seguintes tipos:

- Valores numéricos absolutos: exposição do número de ocorrências, como total de grupos atendido por edição;
- Razão: resultado da divisão de uma variável por outra, como número total de orientadores dividido pelo número total de grupos;
- Coeficiente: tipo especial de Razão em que as variáveis pertencem à mesma categoria, como grupos atendidos por total de grupos inscritos;
- Porcentagem: situações em que as variáveis buscam exprimir a variação de um mesmo conceito em universos numéricos diferentes, como em porcentagem de grupos orientados em cada metodologia de orientação por edição. Optou-se pela porcentagem uma vez que a variação nos números absolutos por edição prejudicaria a leitura da distribuição interna dos recursos.

Após os exaustivos acertos metodológicos chegamos ao momento de cotejar os dados com os protocolos de análise, o que será consolidado na seção 3 deste estudo.

3 APLICAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma das funções dos indicadores é dar visibilidade às variações ocorridas (entre categorias, em uma série histórica etc.) no objeto em análise. Nesse momento, serão apresentados gráficos que revelam as características e ênfases de gestão do Projeto Ademar Guerra ao longo dos últimos anos.

É importante relembrar que os dados coletados estão disponíveis em documentos e relatórios providos pelas instituições gestoras de maneira bastante dispersa. Não foi possível chegar a uma unidade temporal comum a todos os indicadores. Como poderá ser observado, em alguns momentos, a série histórica tem início no ano de 2011, em outros casos possui abrangência menor, havendo itens em que a análise se refere apenas ao ano de 2016. Tal medida tem a ver com dois fatores: a viabilidade de extrair essas informações de documentos públicos e o desenvolvimento de ferramentas de coleta que são ainda muito recentes, mas cujos produtos foram mantidos no trabalho com a intenção de estabelecer um padrão mínimo para a eventual continuidade desses levantamentos.

Por isso, sempre que necessário, será apontado o uso de informações extraídas de fontes diversas dentro de um mesmo indicador. Por vezes, encontramos informações contraditórias entre si, casos nos quais foram exigidas escolhas, que estarão justificadas no momento apropriado, ou seja, por mais que alguns itens tragam informações que “se aproximam” dos dados reais e/ou finais, optou-se, neste trabalho, por não descartar dados que tenham precisão mediana, uma vez que o intuito da pesquisa consistiu em entender o funcionamento e as operações inerentes à construção dos indicadores. No campo prático, se efetuado o desenvolvimento de tais ferramentas de coleta, os indicadores se tornarão cada vez mais confiáveis e atualizáveis.

Seguiremos as categorias apresentadas no início do capítulo anterior, classificando os indicadores por etapa no Fluxo de Gestão do Projeto Ademar Guerra.

3.1 Indicadores de insumo

Os indicadores de insumo, voltados à percepção dos recursos alocados, poderão, em certa medida, aferir o grau de investimento público nas ações do Projeto Ademar Guerra. Os

insumos precisam ser considerados em ao menos duas esferas: recursos financeiros e recursos humanos. Se a ação principal do Projeto Ademar Guerra consiste em “propiciar orientações artísticas” para grupos de diversas cidades do interior paulista, são imprescindíveis, portanto, orientadores e dinheiro, para que esses profissionais possam ser contratados e se desloquem entre as cidades.

Na Figura 13, é possível acompanhar a evolução histórica dos orçamentos previstos nas diversas esferas de gestão que possuem ligação direta com o Projeto Ademar Guerra. Na sequência, teremos a consolidação do uso desses recursos.

Figura 13 – Porcentagem de aumento nos valores previstos pelos orçamentos nas diferentes esferas de gestão: 2011 a 2017.

Fonte: SEFAZ (2017); Contratos de Gestão 08/2013 e 44/2010 e seus Termos de Aditamento; São Paulo (2017).
 Nota: Valores corrigidos pelo índice de inflação IPC-A através da Calculadora do Cidadão, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil. O período considerado para a correção de cada valor considera os índices medidos a partir do mês posterior ao encerramento do ano ao qual dizem respeito até o mês de agosto de 2017. (Elaborado pelo autor).

A formatação dos dados em porcentagem permite uma análise comparativa dos orçamentos previstos que possuem montantes muito diferentes. Seria possível analisar as

variações percentuais dos orçamentos ano a ano, entretanto a análise de um período, no caso de 2011 a 2017, pode revelar com mais exatidão o planejamento em longo prazo, traçado pelas instituições gestoras.

Cabe ressaltar que os dados relativos aos orçamentos do estado de São Paulo e da Secretaria de Estado da Cultura possuem periodicidade anual. Já os valores dos Contratos de Gestão e, conseqüentemente, do Projeto Ademar Guerra são, eventualmente, atualizados por meio de aditamentos de contrato, mas seu planejamento inicial é feito para o período de quatro a cinco anos. Para nossa análise, consideramos sempre os primeiros valores que haviam sido acordados.

A evolução histórica das séries em questão aponta para algumas leituras. Primeiramente, que não há grande simetria entre as diferentes categorias. De acordo com o Contrato de Gestão firmado em 2013 para o período de 2014 a 2018, os recursos destinados a esse contrato e ao Projeto Ademar Guerra deveriam aumentar em um ritmo maior do que o orçamento previsto pelo estado de São Paulo, o que identifica, pelo menos no planejamento, uma valorização dos projetos culturais inseridos nesse contrato de gestão. Isso nos levaria a dizer que esses projetos seriam, de certa maneira, prioritários.

Não obstante, os orçamentos previstos anualmente (estado de São Paulo e Secretaria de Estado da Cultura), foram perdendo fôlego. Em 2016, enquanto o orçamento total do estado, mesmo que em crescimento menor que nos anos anteriores, apontou ainda ganhos de mais de 7% em relação a 2011 (em valores corrigidos pelo índice IPC-A), o orçamento da Secretaria de Estado da Cultura perdeu mais de 40% de seus recursos na comparação com o mesmo período. Como veremos na Figura 14, essa diminuição do investimento impossibilitou a manutenção dos recursos previstos para o contrato de gestão e para o Projeto Ademar Guerra nos anos de 2016 e 2017, que apontavam, inicialmente, para ganhos reais de 27,6% e 40,6%, respectivamente, se comparados ao ano de início da medição, 2011.

Na figura 14, temos os valores finais dos recursos alocados:

Figura 14 – Porcentagem de aumento nos valores consolidados nas diferentes esferas de gestão: 2011 a 2016.

Fonte: SEFAZ (2017); São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); São Paulo (2017).
 Nota: Valores corrigidos pelo índice de inflação IPC-A através da Calculadora do Cidadão, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil. O período considerado para a correção de cada valor considera os índices medidos a partir do mês posterior ao encerramento do ano ao qual dizem respeito até o mês de agosto de 2017. (Elaborado pelo autor).

Em termos de recursos consolidados, é fato que o orçamento do estado de São Paulo, em valores corrigidos pela inflação, passou a contar, principalmente a partir de 2015, com menos recursos do que os previstos. Entretanto é notável perceber que, embora a arrecadação tenha diminuído mais de 5% de 2014 para 2015 e ainda 6,7% de 2015 para 2016 no comparativo desses anos com 2011, os orçamentos da Secretaria de Estado da Cultura, do Contrato de Gestão e do Projeto Ademar Guerra sofreram retrocessos muito mais abruptos, caindo, desproporcionalmente, mais de 55% no caso do Projeto Ademar Guerra entre 2014 e 2015 e ainda mais, quase 20%, entre 2015 e 2016.

Fica evidente, portanto, o grau de desinvestimento nesses projetos diante do cenário de incerteza econômica e política. Também é possível interpretar que os investimentos em cultura são ainda tratados como “itens de perfumaria”, uma vez que, quando o Estado se

encontra em situação mais confortável, prevê priorizar as ações em cultura. Todavia, diante das incertezas, derruba os investimentos no campo, não os considerando entre os essenciais para o desenvolvimento de suas políticas públicas.

Numa segunda etapa, poderemos perceber as variações no número de orientadores contratados (Figura 15). É possível aproveitar esse momento para identificar o perfil dos orientadores, uma vez que as variações entre os tipos de profissionais contratados revelam, com clareza, o foco da aplicação dos recursos.

Figura 15 –Orientadores contratados (meta, total de orientadores e distribuição por qualificação): 2012 a 2017.

Fonte: S São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2015).
(Elaborado pelo autor).

Como poderíamos prever pela observação da queda dos recursos financeiros, a partir de 2015, o número de orientadores contratados ficou longe das metas primariamente estabelecidas. Para fazer justiça ao período em que o Projeto Ademar Guerra contou com recursos mais estáveis, o ano de 2011 seria essencial para essa análise. Na ocasião, não existiam orientadores estagiários, e a criação dessa categoria significou uma ampliação da ação. Também ficaria ainda mais nítido como a representatividade de orientadores estagiários frente aos demais foi crescendo ao longo do período de 2012 a 2014. Isso revela uma

transformação no foco do Projeto Ademar Guerra que, por um lado, se volta para grupos que demandam conhecimentos mais básicos da prática teatral e, por outro, pode-se ter optado pela ação para amenizar os efeitos do corte de recursos, uma vez que estagiários demandam menos custos financeiros.

Ainda no campo dos insumos, é possível apresentar indicadores de economicidade, categoria voltada à avaliação do uso desses insumos. Para isso, acompanharemos a evolução dos recursos totais divididos pelo número de grupos e indivíduos sob orientação (Figura 16). Não estão computados entre esses indivíduos os espectadores de mostras do Projeto Ademar Guerra e espectadores das apresentações dos grupos sob orientação, uma vez que é fundamental diferenciar o público das orientações do público atingido pelos grupos.

Figura 16 – Recursos consolidados divididos pelo total de grupos atendidos por edição: 2011 a 2016.

Fonte: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2016). Nota: Valores corrigidos pelo índice de inflação IPC-A através da Calculadora do Cidadão, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil. O período considerado para a correção de cada valor considera os índices medidos a partir do mês posterior ao encerramento do ano ao qual dizem respeito até o mês de agosto de 2017. (Elaborado pelo autor).

O ano de 2011 apresentou, em relação aos posteriores, o maior custo por grupo. Caso os resultados do período apontassem para números parecidos com o de anos posteriores, poderíamos concluir que a estrutura era bastante onerosa. Não será possível confirmar essa afirmação, uma vez que não há informações sobre resultados suficientes sobre o ano em questão.

Apesar da queda dos recursos, o Projeto Ademar Guerra conseguiu seguir, principalmente no período de 2013 a 2016, com certa estabilidade no montante de investimento por grupo. Uma razão para isso, como pôde ser verificado nas Figuras 13 a 16, foi a imediata readequação das metas de grupo a serem atendidos, o que, numa análise mais otimista, revelaria a predileção pela qualidade ao invés da quantidade. Contudo, será necessário observar, mais adiante, os indicadores de processo para verificar se, como indica o aumento no número de estagiários, essa estabilidade também não se deve à diminuição dos custos da mão de obra dos orientadores. Se nos voltarmos para os processos, como faremos adiante, encontraremos fatores como a criação de metodologias de orientação que oferecem menos encontros de orientação ou voltadas a grupos mais numerosos.

É também notável a queda no custo por indivíduo entre 2015 e 2016. Esse dado pode indicar ou que o Projeto Ademar Guerra está atendendo grupos com mais integrantes ou que tem realizado mais ações isoladas de orientação, como Imersões e Orientações Especiais, o que poderia significar a diminuição do número de encontros para muitos grupos e indivíduos atendidos, colocando mais foco em experiências mais efêmeras e de difícil continuidade.

Por último, e em complemento à dúvida colocada, poderemos observar o número de orientadores dividido pelo número de grupos (Figura 17).

Figura 17 – Total de orientadores dividido pelo total de grupos: 2011 a 2017.

Fonte: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2016).
(Elaborado pelo autor).

Na Figura 17, podemos observar que, de fato, cada orientador ficou a cargo da

orientação de mais grupos ao longo dos últimos anos. Se consultarmos os editais de seleção de orientadores desde o ano de 2011, veremos que não há uma ampliação das horas trabalhadas ou encontros realizados por orientador individualmente. Os contratos de trabalho sempre duraram de sete a oito meses, e o número de orientações previstas para cada tipo de orientador foi praticamente o mesmo em todos os anos. Fica evidente que, para ser possível cumprir as metas estabelecidas, cada grupo foi atendido, em média, menos vezes. Grupos estáveis recebem por volta de vinte e uma orientações ao longo de uma edição. Já grupos inseridos em Imersões compartilham seus encontros com outros grupos e recebem, quando muito, cerca de oito orientações, onde nem sempre todos os seus membros possuem vagas para participar.

A análise dos insumos nos permitiu observar, portanto, que o estado de São Paulo “desinvestiu” maciçamente no Projeto Ademar Guerra nos últimos anos, em termos desproporcionais às variações de seu próprio orçamento geral, ao contrário dos planos traçados inicialmente para o desenho de sua política cultural.

Ao mesmo tempo, a gestão do Projeto Ademar Guerra procurou rever suas metodologias de trabalho, readaptando suas metas para buscar resultados factíveis, mas não sem diminuir o número de orientações para cada grupo.

3.2 Indicadores de processo

Os indicadores de processo enfocam como os recursos são utilizados pela gestão de um programa ou projeto. Revelam se há simetria entre os objetivos gerais estabelecidos e os meios pelos quais a ação se dá. No caso do Projeto Ademar Guerra, são partes fundamentais do processo as mudanças na distribuição de foco entre as ações, no que tange às metodologias de orientação, às características das cidades atendidas, ao número de orientações recebidas pelos grupos e à realização de encontros nos quais um grupo pode compartilhar seu processo artístico com os demais orientados.

A distribuição dos grupos por metodologia de orientação traduz qual o perfil do público-alvo atendido pelo Projeto Ademar Guerra. Diferentes metodologias pressupõem orientadores com diferentes qualificações. Os grupos considerados “em formação” são

atendidos por orientadores estagiários, eles mesmos em condição análoga de formação em sua universidade de teatro. Orientadores “tradicionais”, que doravante denominaremos “estáveis”, para não serem confundidos com o total de orientadores, precisam ter carreira estruturada duplamente: como artista ativo em circuitos de produção teatral e com experiências em práticas artístico-pedagógicas. Os orientadores estáveis responsabilizam-se pelos Núcleos Estáveis, além de serem agentes de Orientações Especiais, Imersões e atividades semelhantes, de formato bastante variado, denominadas dentro do contrato do orientador como “ações culturais”. Já os grupos orientadores se responsabilizam por grupos que apresentam condições favoráveis ao desenvolvimento da gestão colaborativa, que abrange, além dos aspectos artísticos, modos de organização administrativa e produção (Figura 18).

Figura 18 – Grupos por metodologia de orientação: 2013 a 2017.

Fontes: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016); Programa de Qualificação em Artes (2016); Dados preliminares de 2017. (Elaborado pelo autor).

Se o Projeto Ademar Guerra apresentava, até 2014, uma tendência de crescimento da representatividade dos grupos em formação frente aos núcleos estáveis, esse quadro foi revertido em 2015. Com a oscilação negativa dos recursos identificada pelos indicadores de insumo, o crescimento de grupos em metodologias com orientações mais esparsas (Especial e Circulação) fez com que as metodologias que contam com orientações de maior periodicidade

(Formação, Grupo Orienta Grupo e Núcleos Estáveis) fossem reduzidas de uma representatividade de 74% em 2014 para 47% em 2015.

Também é notável, e por isso incluímos na análise os dados preliminares da edição de 2017, o aparecimento da Incubadora de Grupos Os Geraldos. Sediado em Campinas, o grupo Os Geraldos é referência no interior tanto devido à qualidade artística de seus espetáculos quanto ao desenvolvimento de seus próprios modos de produção. No Projeto Ademar Guerra, foi o grupo orientador do projeto piloto da metodologia Grupo Orienta Grupo, através da qual ainda atua. Em 2017, o grupo está executando um projeto de sua autoria, com recursos provenientes de captação via leis de incentivo. O Projeto Ademar Guerra estabeleceu também relação com esse projeto, a Incubadora de Grupos, efetuando um pequeno repasse de investimentos e mão de obra.

Em contrapartida, os grupos, que não são apenas de teatro, embora maioria, são incorporados ao quadro de grupos orientados. Se, por um lado, o Projeto Ademar Guerra sempre identificou demanda não atendida no que concerne a orientações em produção e gestão, por outro, deixa de estabelecer relações mais profundas com esses grupos, que poucas orientações exclusivas terão. A Incubadora de Grupos, modelo que certamente poderia complementar com maestria o desenvolvimento dos grupos, acaba por representar uma parcela muito grande dos grupos orientados, o que poderia, em outras palavras, configurar-se como uma “terceirização” das orientações, já “terceirizadas” pela Secretaria de Estado da Cultura através do Contrato de Gestão com a organização social Poiesis.

Estabelecem-se, com essa mudança, outros tipos de vínculos com os grupos – vínculos que nem sempre serão os mais funcionais dentro dos objetivos gerais do Projeto Ademar Guerra. O oferecimento de oficinas e *workshops* não é tão eficaz no desenvolvimento de um grupo quanto uma orientação voltada exclusivamente para seu próprio processo de trabalho (Figura 19).

Figura 19 – Total de encontros de orientação por edição: 2013 a 2016.

Fontes: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2016).
(Elaborado pelo autor).

Como podemos aferir com o indicador de avaliação de eficiência (Figura 20), se considerarmos as metas “grupos atendidos” e “encontros de orientação”, estabelecidas separadamente pela Secretaria de Estado da Cultura, através do contrato de gestão, perceberemos uma queda de mais de 50% na média de encontros de orientação por grupo. Na prática, com exceção de 2013, a distância entre meta e consolidação não foi tão grande, indicando a obediência do Projeto Ademar Guerra ao que foi repactuado pelos aditamentos do contrato de gestão.

Figura 20 – Média de encontros de orientação por grupo: 2013 a 2016.

Fontes: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2016).
(Elaborado pelo autor).

Se o Projeto Ademar Guerra busca a dinamização das atividades culturais do estado fora da capital, com o intuito de descentralizar os polos culturais, torna-se essencial perceber como as ações se distribuem demograficamente. Em geral, cidades menores possuem menos possibilidades de formação e prática teatral continuada. Entretanto, nos centros urbanos de médio e grande porte, há também barreiras sociais, educacionais e geográficas, que dificultam o acesso dos indivíduos e grupos aos circuitos institucionais da cultura.

Através da análise da distribuição dos grupos por porte populacional das suas cidades, poderemos perceber se em determinada edição o Projeto Ademar Guerra privilegiou cidades menores ou maiores.

A título de leitura comparativa, foi adicionada ao gráfico a representatividade percentual do número de municípios (Figura 21) que há no estado de São Paulo em cada faixa populacional. Também foi adicionada a representatividade percentual do número total de habitantes em cada faixa. Para os dois itens, os números da capital não foram considerados.

Figura 21 – Percentual de grupos por porte populacional do município sede: 2012 a 2017. Dados comparativos – Total de municípios (exceto capital) do Estado de São Paulo por faixa populacional e total habitantes do Estado de São Paulo por porte populacional do município de residência (exceto capital): 2017.

Fonte: SEADE (2017); Formulários de Grupos do Projeto Ademar Guerra (2012-2017). (Elaborado pelo autor).

Levando em conta que mais de 50% da população (exceto da capital) do estado de São Paulo reside em cidades com mais de duzentos mil habitantes, notamos que o Projeto Ademar Guerra foca suas ações em cidades com menos de duzentos mil habitantes. Cidades desse porte raramente contam com cursos técnicos, universidades de artes cênicas ou mesmo com cursos livres mais duradouros.

Não obstante, se o referencial adotado for o de municípios por faixa populacional, verificaremos que o grau de penetração do Projeto Ademar Guerra em cidades com até vinte mil habitantes deixa bastante a desejar. Caso a gerência do Projeto Ademar Guerra considerasse importante abranger um número maior de cidades pequenas, teria de diminuir o número de grupos residentes em um mesmo município tido como centro de região.

Um dado complementar que detalharia a eficiência da penetração geográfica do Projeto Ademar Guerra seria a visualização do mapa de grupos atendidos que, embora possa ser considerado também um indicador de processo, será apresentado adiante como um indicador de resultado. Essa dupla funcionalidade não é rara no campo dos indicadores.

Passando à análise do Percorso Formativo proposto no Eixo Curatorial, é possível visualizar a quantidade de grupos que seguem orientados pelo Projeto Ademar Guerra por mais de uma edição. Apesar de contar com edições anuais, a divisão das ações em diferentes metodologias abre possibilidades de continuidade para grupos que assim queiram. A participação de um grupo apenas por uma edição não significa por si só sucesso ou insucesso da ação. Para verificar as razões de seu desligamento seria necessário estarmos muito mais avançados nas pesquisas de resultados obtidos pelos grupos egressos das orientações.

Por ora, é possível acompanhar quantos grupos permanecem orientados de uma edição para outra. Cabe ressaltar que, de 2014 para 2015, os grupos foram selecionados apenas entre os participantes do ano anterior, sem inscrição de novos grupos. A diferença entre os números de remanescentes de 2014 e total de grupos em 2015 se deve a projetos especiais como as Imersões, que contaram com processo de seleção separado, realizado junto às cidades parceiras (Figura 22).

Figura 22 – Grupos remanescentes da edição anterior e comparação com total de grupos orientados: 2013 a 2017.

Fonte: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016); Formulários de inscrição de grupos (2013-2017). (Elaborado pelo autor).

Se já é bastante significativa a parcela de grupos que seguem orientados de um ano para outro, é interessante verificar, também, em complemento, quantas vezes o mesmo grupo foi orientado (Figura 23). Para tal, foi possível reunir e organizar dados desde 2012 até o ano corrente. Uma observação importante: há grupos que foram orientados em duas metodologias na mesma edição como, por exemplo, através da metodologia Circulação, em que se trabalha a manutenção técnica e se realizam apresentações do espetáculo construído no ano anterior sob orientação, bem como na Orientação para Núcleos Estáveis, na qual se dá andamento a um novo trabalho.

Figura 23 – Percentual de grupos por quantidade de vezes que foram orientados no período de 2012 a 2017.

Fonte: Formulários de inscrição de grupo (2013-2017). (Elaborado pelo autor).

Quase quarenta por cento dos grupos orientados no período destacado o foram por mais de uma vez. Vinte por cento receberam três orientações ou mais. Entre esses, há casos de

grupos ou diretores de grupos que passaram a orientadores em edições seguintes. Infelizmente, não foi possível reunir informações detalhadas sobre o destino desses grupos, mas a experiência prática revela que vários deles constituíram núcleos formativos, foram contemplados com editais e leis de fomento e/ou tiveram integrantes que se tornaram secretários de cultura e gestores culturais.

Encerrando os indicadores de processo, observamos as oportunidades em que os grupos puderam encontrar-se entre si. É perceptível na observação do cotidiano do Projeto Ademar Guerra que a realização de encontros gerais fortalece os laços entre os grupos e incrementa as ações em rede. Outro índice de desenvolvimento dessa rede poderia ser dado pela estruturação e monitoramento das ações virtuais que já foram planejadas pelo Projeto Ademar Guerra, mas não executadas, provavelmente devido à baixa dos recursos.

Os Encontros Preparatórios reúnem os representantes dos grupos ao início de cada edição. Nele, são apresentados, detalhadamente, o funcionamento e cronograma das ações e estabelecidos os pactos de trabalho. Além disso, são oferecidas aulas magnas e oficinas técnicas para os participantes. Nos Encontros Regionais, que marcam o meio do período de orientação, são realizadas as Mostras de Recortes, momento em que grupos de uma mesma região compartilham cenas e fragmentos de suas pesquisas entre si e com a curadoria, participando de debates e, eventualmente, assistindo a espetáculos referenciais.

Não listamos a Mostra Final na Figura 24, uma vez que ela ocorreu uma vez a cada edição analisada.

Figura 24 – Encontros gerais – metas e realizados: 2011 e 2017.

Fonte: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016);, Programa de Qualificação em Artes (2016); Relatórios Trimestrais do Projeto Ademar Guerra (2017, dados preliminares). (Elaborado pelo autor).

Os Encontros Preparatórios têm sido os mais preteridos diante dos anos de diminuição dos recursos. Como consequência, grupos que estão ingressando, pela primeira vez, nas metodologias de orientação podem demorar a compreender o funcionamento e os objetivos do Projeto Ademar Guerra, gerando ruídos de comunicação e dificuldades de entendimento que prejudicam o processo de orientação.

Os Encontros Regionais oscilaram bastante, o que revela diferentes estratégias para sua realização. Ao analisarmos o que ocorreu na prática, descobriremos que menos grupos orientados, em relação ao total, participaram dos encontros. Em muitas ocasiões, o contato com a equipe de curadoria e gerência ficou por conta de visitas à sede ou espaço de ensaio dos grupos, procedimentos antes tidos como complementares e que não se valem da potencialidade dos encontros entre vários grupos.

Em linhas gerais, os indicadores de processo apontam para uma gestão que se adapta com rapidez às oscilações orçamentárias, mas não sem prejuízo das ações voltadas a cada grupo. Os dados apontam que, mesmo aparentando normalidade no cumprimento de cada nova diretriz determinada pela Secretaria de Estado da Cultura, os processos internos sofrem danos, como diminuição do número de encontro de orientações, diminuição do número de encontros entre os grupos e a adesão de relações menos profundas com a pesquisa artística, ou seja, o Projeto Ademar Guerra passa a operar bastante aquém de suas possibilidades.

3.3 Indicadores de produtos

Entre os itens que poderíamos configurar como “produtos” do Projeto Ademar Guerra, temos o número total de grupos e indivíduos atendidos, o número de espetáculos gerados e as características artísticas desses espetáculos. Em relação ao total de grupos atendidos, já pudemos verificar as variações em outro momento e retomaremos mais adiante, através de um indicador de eficiência. No que toca aos indivíduos, podemos observar a Figura 25.

Figura 25 – Indivíduos atendidos por edição: 2011 a 2016.

Fonte: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016); Programa de Qualificação em Artes (2016). (Elaborado pelo autor).

Os números, em geral, acompanham a proporção de crescimento ou diminuição dos grupos orientados, com exceção do ano de 2016, em que o salto em relação a 2015 não é coerente com a diminuição no número de grupos, que passaram de cinquenta e quatro para quarenta e cinco.

Tal discrepância pode ter duas razões. A primeira levaria em conta que, uma vez que o Projeto Ademar Guerra passou a propiciar mais ações não continuadas, como Imersões e Orientações Especiais, trouxe à estatística mais indivíduos que participaram de apenas uma orientação, revezando com outros membros de seu grupos em atividades disponibilizadas com limites de vagas para cada grupo. A segunda razão seria uma mudança na contabilização do total, que pode ter considerado, nessas ações especiais, cada participação de um indivíduo, fazendo com que, em alguns casos, o mesmo indivíduo tenha sido considerado duas ou mais vezes. Os relatórios e documentos disponíveis não permitiram a aferição dessas hipóteses.

Os grupos que chegaram a um “produto” das orientações devem realizar uma Mostra de Compartilhamento ao final da edição. A Mostra de Compartilhamento, na grande maioria das vezes, consiste na apresentação do espetáculo gerado para a cidade do grupo. Em alguns casos em que o espetáculo não foi concluído, os grupos apresentam aberturas de processo ou eventos semelhantes. De qualquer maneira, grupos que realizaram a Mostra de Compartilhamento são os que geraram material artístico possível de ser compartilhado com sua comunidade (Figura 26). Analogamente, a curadoria do Projeto Ademar Guerra seleciona espetáculos referenciais da edição, que integram a Mostra Final, cujo alcance e formato também oscila em razão dos recursos disponíveis.

Figura 26 – Quantidade de Mostras de Compartilhamento e espetáculos da Mostra Final: 2013 a 2016.

Fonte: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016).
(Elaborado pelo autor).

É possível perceber que, para um projeto de formação cultural, o Projeto Ademar Guerra é capaz de fomentar um número expressivo de espetáculos anualmente. De 2013 a 2016, foram gerados 137 espetáculos fora da capital paulista. Isso nos leva, mais uma vez, a refletir sobre a natureza original do Projeto Ademar Guerra. Mesmo que seja considerado um programa de formação cultural, talvez fosse relevante entendê-lo também como um projeto de fomento à produção cultural que se utiliza da formação como instrumento. Fica evidente que, em muitos casos, esses espetáculos são apresentados poucas vezes e não atingem grandes públicos. Entretanto, propiciar a experiência da prática teatral para atores e espectadores das mais diversas localidades é uma conquista que deve ser destacada.

A Mostra Final, tida pelos participantes como um dos momentos mais relevantes de troca e aprendizado, vem-se enfraquecendo ao longo dos anos. É muito provável que isso se deva mais devido à falta de recursos financeiros do que à falta de espetáculos, pois, conforme demonstra a Figura 26, haveria produções suficientes para compor a programação.

No intuito de verificar a diversidade artística contemplada pelo Projeto Ademar Guerra, temos, na Figura 27, a divisão dos espetáculos gerados entre linguagens/gêneros (a dupla terminologia se deve à dificuldade de dissociar uma categoria da outra) e entre tipos de dramaturgia, no período entre 2014 e 2016.

Figura 27 – Percentual de grupos por linguagem/gênero teatral: 2014 a 2016.

Fonte: Formulários de Avaliação Final dos Grupos (2014-2016).
(Elaborado pelo autor).

Esse dado não possui abrangência total dos grupos. Refere-se apenas a grupos que preencheram o Formulário Final de Avaliação da edição que integraram. Em edições que contam com mais grupos, como a de 2014, a diversidade de linguagens e gêneros é também maior, o que enriquece a ampliação do lastro referencial dos grupos participantes, que podem ter contato com tendências estéticas diversas das seguidas inicialmente por ele. Entretanto, embora menor, a diversidade dos anos anteriores é ainda bastante reconhecível. Três itens aparecem bem representados nas três edições analisadas: Teatro Popular, Épico e Formas Híbridas. Poderíamos dizer, a partir da leitura do projeto artístico e acompanhamento dos espetáculos dos grupos, que essa constatação revela associação do Teatro Popular com “formação de público”, Épico com “formação e debate político” e Formas Híbridas com “pesquisas de linguagens contemporâneas”.

Já o uso da dramaturgia foi classificado pela curadoria em três categorias: dramaturgia não-autoral, que se refere à escolha de textos prontos, de dramaturgos brasileiros e universais de todos os períodos históricos; dramaturgia autoral, quando o roteiro é criado pelo próprio grupo ou por um de seus integrantes; e adaptação, que não se trata de adaptação dramática (já que, muitas vezes, as dramaturgias denominadas não-autorais se valem de ajustes para o contexto em que são inseridas), mas do uso de obras não dramáticas para a composição cênica, como romances, contos e poesias. É importante ressaltar que o Projeto Ademar Guerra recomenda a grupos em formação o uso de dramaturgias não-autorais, com vistas a direcionar o foco das orientações para a prática da cena (Figura 28).

Figura 28 – Percentual de grupos por tipo de dramaturgia: 2014 a 2016.

Fonte: Formulários de Avaliação Final dos Grupos (2014-2017). (Elaborado pelo autor).

Poucos grupos possuem dramaturgos, mas é possível encontrar, com frequência, participantes interessados no estudo do ofício. A dramaturgia não-autoral abrange, em anos seguidos, cerca de metade dos processos gerados pelos grupos. A outra metade arrisca-se nas modalidades que, de algum modo, pressupõem, em alguma medida, o uso da carpintaria dramática. Em geral, propostas autorais são encaradas por grupos mais experientes, em busca de uma voz própria ou que queiram tratar de temas fortemente ligados aos seus contextos socioculturais.

Finalizando os indicadores de produto, na Figura 29 temos um indicador de eficiência, que relaciona as metas originais e readequadas aos grupos atendidos. Foi possível associar, também, a partir de 2013, o número total de grupos que pleitearam orientações.

Figura 29 – Total de grupos – Comparação entre grupos inscritos (a partir de 2013), meta original, meta após Aditamentos do Contrato de Gestão e grupos atendidos.

Fonte: POIESIS (2015a,b,2016); São Paulo (2015a,bc,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016). (Elaborado pelo autor).

Como já informado, em 2014, não houve abertura para inscrição de novos grupos. Os grupos se candidataram mediante seleção interna da curadoria e através de inscrições em projetos especiais. Apesar de não termos obtido o número de inscrições em anos anteriores a 2013, a demanda sempre foi maior que o número de vagas disponibilizadas. Entretanto, de acordo com dados preliminares, em 2017, pela primeira vez, o Projeto Ademar Guerra recebeu menos inscrições que as vagas disponibilizadas.

Num primeiro momento poderíamos pensar que o Projeto Ademar Guerra vem perdendo credibilidade ou gerando menos interesse. É uma possibilidade. Contudo, a demanda recebida em projetos especiais, como na Incubadora de Grupos e ações mediadas por grupos de Orientação Especial, ou seja, feitas em nome do Projeto Ademar Guerra mas não diretamente por ele, revela que essa demanda segue existindo. Podemos ressaltar que a diferença de divulgação das aberturas dos editais de chamamento para grupos entre 2016 e 2017 foi muito grande e prejudicou o processo seletivo. Nos anos anteriores, foram realizadas palestras e aulas-magnas em festivais e equipamentos culturais de diversas regiões do estado de São Paulo, bem como envios de *releases* a jornais locais e regionais e impulsionamento de postagens em redes sociais. Nesse ano, os recursos para essas ações foram retirados, diminuindo em muito a visibilidade do chamamento público.

Em síntese, os produtos gerados pelo Projeto Ademar Guerra foram bastante relevantes no que toca ao estímulo à produção cultural e à diversidade estética. Entretanto, foram percebidas deficiências na divulgação dos processos seletivos e diminuição do potencial da Mostra Final.

3.4 Indicadores de resultados

Seria difícil adentrar o território dos resultados sem antes relembrar rapidamente os principais objetivos do Projeto Ademar Guerra e das esferas contíguas e superiores de gestão: ampliação do acesso aos bens culturais, descentralização das atividades, capacitação dos grupos e qualificação dos artistas são alguns dos principais itens relacionados a esses indicadores.

Se já foi citada a dificuldade de reunir informações de fontes diversas, no caso dos resultados o problema se agrava. Em geral, não há relatórios de equipe ou formulários que captem as reverberações da participação dos grupos pouco após o fim das orientações. Seriam necessários bancos de dados de coleta contínua para grupos egressos. As poucas informações reunidas com muito esforço a seguir, como o número de espectadores que assistiram a espetáculos orientados, não é muito confiável, uma vez que deve ter contado com metodologias muito diferentes entre si para serem consolidadas. Todavia, reiteramos o

objetivo desta pesquisa, que é revelar caminhos para a construção de indicadores dentro de um projeto público com as características do Projeto Ademar Guerra. Nesse sentido, não nos abstermos de preservar as lacunas em algumas séries de dados, com vistas a estabelecer um padrão de leitura para informações que eventualmente não de vir.

Iniciaremos pela percepção do público atingido pelos espetáculos gerados pelos grupos sob orientação ao longo de cada edição. Trata-se, coloquialmente, do “público do público” do Projeto Ademar Guerra (Figura 30).

Figura 30 – Total de espectadores dos espetáculos orientados por edição: 2011 a 2016.

Fonte: POIESIS (2015a,b,2016); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2014-2016); Programa de Qualificação em Artes (2016). (Elaborado pelo autor).

O aumento no total de espectadores certamente está relacionado a dois fatores registrados anteriormente. Primeiro, o aumento no número total de grupos orientados que, em 2014, chegou a mais de oitenta e teve como consequência o aumento das Mostras de Compartilhamento. Segundo, o crescimento do número de grupos na metodologia Circulação, na qual os custos das viagens para apresentações dos espetáculos são financiados pelo Projeto Ademar Guerra. Esse investimento permitiu um aumento de parcerias com municípios pequenos e festivais de alcance local e regional e a realização de mostras pelo próprio Projeto Ademar Guerra em cidades que sediaram encontros preparatórios, regionais e finais. Uma vez que, em 2016, a Circulação foi praticamente extinta; diante do cenário de contenção de

recursos, o número de espectadores dos espetáculos orientados passou por grande queda.

Apresentaremos, a seguir, o mapa do estado de São Paulo com marcações das localidades onde foram desenvolvidas orientações. O formato textual da publicação dessa pesquisa não permite uma navegação interativa pelo mapa. No exemplo retratado pela Figura 31, seria possível, na plataforma digital, a aproximação com os territórios. Se, em *softwares* mais avançados, poderíamos visualizar a soma de marcações em determinada cidade, como acontece, por exemplo, nos mapas da plataforma SP Estado da Cultura (mantida pelo governo do estado de São Paulo com vistas a reunir informações sobre agentes culturais, espaço e eventos), perceberíamos que temos aí todos os grupos orientados desde 2012 até 2017 (ainda em andamento). No caso, é possível observar com nitidez apenas os municípios.

Figura 31 – Mapa do Estado de São Paulo – Localização dos grupos e cidades que receberam orientação: 2012 a 2017.

Fontes: Formulário de inscrição de grupos (2017); GoogleMaps, 2017.

É bastante notável a rede de cidades atendidas, configurando um potencial de penetração que poucas políticas culturais estaduais possuem. Contudo, mesmo com a soma dos últimos seis anos, há um cinturão em que a incidência é menor em relação ao restante. Cidades na região norte-centro, centro-oeste e extremo sul poucas vezes integraram o quadro de orientações. Indicar-se-ia, por exemplo, a intensificação de ações de divulgação do Projeto nas regiões de Ribeirão Preto, Marília, e entre Ourinhos e Registro.

Com poucas operações, seria possível a construção de mapas que permitissem a visualização do contato dos grupos, calendários de apresentações, fotos, vídeos etc. Inclusive, seria bastante coerente se essa iniciativa fosse realizada com os mapas e tecnologias da plataforma SP Estado da Cultura.

Outro indicador de resultado, que poderia ser considerado um indicador de processo ou até mesmo de insumos, é o número de grupos que contam com apoio de sua prefeitura municipal. Há casos em que o vínculo é de fato institucional, como em grupos formados a partir de oficinas oferecidas pelas cidades ou grupos que recebem subsídios ou apoios diretos. Mas, na maior parte das vezes, a relação de parceria se dá a partir do processo de orientação, uma vez que o Projeto Ademar Guerra pede aos grupos, no ato da inscrição, que requisitem o custeio de hospedagem e alimentação dos orientadores. É nessa oportunidade que muitos grupos têm seu primeiro contato com a instituição pública de cultura.

Caso não obtenham a parceria, os grupos emitem justificativas para sua ausência. Em alguns casos, a mediação da produção do Projeto Ademar Guerra é essencial para que a parceria seja firmada. No que toca aos insumos, quando alguns custos da orientação são repassados às prefeituras, os recursos previstos para esse fim podem ser realocados para a realização de outras ações, como ampliação dos encontros gerais, outras parcerias e publicação de materiais impressos e digitais. É importante ressaltar que só constam na Figura 32 grupos que recebem orientadores com a periodicidade tradicional, ou seja, de catorze a vinte e uma orientações por ano.

Figura 32 – Percentual de grupos por incidência de apoio das prefeituras municipais: 2014 a 2017.

Fonte: Formulários de inscrição de grupos (2017). (Elaborado pelo autor).

Em geral, a proporção de municípios parceiros é favorável. Com exceção de 2014, mais da metade dos grupos conseguiu estabelecer parceria com o poder público municipal.

Antes de passar aos indicadores de eficácia, relacionados aos resultados, destacamos um item que consta do Quadro de Metas estabelecido junto à Secretaria de Estado da Cultura: o índice de satisfação. Esse índice é obtido a partir de pergunta feita, entre outras, no relatório final enviado pelos grupos ao Projeto Ademar Guerra. A meta estabelecida pelo Contrato de Gestão é de no mínimo “80% de satisfação”. O Projeto Ademar Guerra busca medir o grau de satisfação conforme a Figura 33:

Fonte: POIESIS (2015a,b,c); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016). (Elaborado pelo autor).

Apenas grupos que enviam seus relatórios finais são computados na pesquisa, o que nem sempre se configura como uma amostragem confiável. O percentual de grupos “muito satisfeitos” e “satisfeitos” é sempre maior que a meta estabelecida.

Entretanto, é necessário refletir sobre a relevância dessa coleta. Afinal, trata-se, contraditoriamente, do Projeto Ademar Guerra perguntando ao seu público o que acha do Projeto Ademar Guerra. É possível que, em muitos casos, os grupos não se sintam à vontade para fazer críticas e sugestões. Além disso, trata-se de uma questão muito complexa aferir a eficácia de uma política cultural a partir de um parâmetro genérico como “satisfação”.

Já nos aproximando do final da apresentação dos indicadores de resultado, tentamos construir indicadores de eficácia no que toca aos dois principais objetivos do Projeto Ademar Guerra: a qualificação dos grupos e a capacitação dos artistas.

Considerando que a qualificação dos grupos se dá, em parte, no campo artístico, no qual não adentraremos, e, em parte, no desenvolvimento dos seus modos de produção, foram reunidos os resultados que poderiam identificar tais variações. Como é possível notar na Figura 34, diversas categorias encontram-se zeradas, uma vez que não há formulários para grupos egressos e não podem ser apuradas com a mínima coerência. No caso de categorias que apresentam resultados, lembramos que as informações foram extraídas de formulários intermediários e finais da edição 2016 e relatórios curatoriais de 2017, o que já consistiu em possibilidade nova em relação a anos anteriores.

Figura 34 – Resultados apresentados pelos grupos: 2016.

Fonte: Formulário de avaliação final dos grupos (2016 e 2017: dados preliminares); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016). (Elaborado pelo autor).

Entre os resultados obtidos, há destaque para a participação dos grupos em mostras,

festivais e eventos, muitos dos quais foram contemplados com premiações, algumas em dinheiro, em geral montantes pequenos. As novas parcerias estabelecidas se deram com outros grupos, com instituições como o SESC e outros órgãos privados e públicos. A produção de eventos e festivais, registrada três vezes, se deu em cidades pequenas, de maneira pioneira, e contando com apoiadores locais. A crescente preocupação dos grupos em constituírem um núcleo de produção pode ter impulsionado, também, a venda de espetáculos.

Ainda há grupos que constituíram seus próprios núcleos formativos, multiplicando a experiência do Projeto Ademar Guerra em turmas de escola e novos projetos municipais. Também consiste um importante indício de ampliação da ação desses grupos a sua contemplação em editais estaduais como o PROAC, em modalidades como Primeiras Obras de Teatro, Circulação de Espetáculo de Teatro e Dramaturgia. Os outros itens, ainda sem possibilidades de apuração, sempre foram colhidos antes da orientação e não após, como podemos na Figura 35. Além disso, há muitas diferenças na maneira como a coleta das informações foi feita junto aos grupos, o que prejudica a continuidade da análise de maneira coerente.

Figura 35 – Grupos ingressantes por posse de sede própria: 2014 a 2016,

Fonte: Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016); Formulário de inscrição de grupos (2014-2016: dados preliminares). (Elaborado pelo autor).

Se perguntássemos a esses grupos quais deles possuem sede hoje, a informação poderia compor o quadro de resultados com facilidade. O mesmo aconteceria com relação à formalização (Figura 36).

Figura 36 – Grupos ingressantes por natureza da formalização (pessoa jurídica): 2015 e 2017.

Fontes: Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2017); Formulário de inscrição de grupos (2017: dados preliminares). (Elaborado pelo autor).

Outro item verificado no início de 2017, que poderia gerar a verificação de resultados, é a ocorrência de recebimento de recursos financeiros (Figura 37).

Figura 37 – Natureza dos recursos financeiros recebidos pelos grupos ingressantes: 2017.

Fontes: Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2017); Formulário de inscrição de grupos (2017: dados preliminares). (Elaborados pelo autor).

Por último, seria muito importante para a análise dos resultados relativos ao objetivo de “capacitação dos artistas” a obtenção de mais informações em escala individual. Do ponto de vista da qualidade técnica adquirida ou desempenho criativo dos participantes das orientações não seria possível dizer nada sem adentrar em territórios muito complexos e distantes dos intuits desta pesquisa. Caberá, apenas, valer-nos de aspectos mais objetivos, como eventuais destinos formativos dos participantes egressos das orientações, obtenção de registro profissional (DRT) ou geração de emprego ou renda no campo da cultura. Há, nesse sentido, algumas informações coletadas antes das orientações, mas não após (Figuras 38- 39).

Figura 38 – Formações em teatro dos indivíduos ingressantes: 2015 a 2016.

Fonte: Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016); Formulário de inscrição de grupos (2017: dados preliminares). (Elaborado pelo autor).

Figura 39 – Percentual de indivíduos ingressantes por porte de registro profissional (DRT): 2017.

Fonte: Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2017); Formulário de inscrição de grupos (2017: dados preliminares). (Elaborado pelo autor).

Uma vez que as informações acima não foram confrontadas com dados coletados após o período da participação no Projeto Ademar Guerra, esquematizaremos, por fim, o indicador de eficácia relativo aos indivíduos, atentando para a fragilidade e a baixa representatividade dos números em relação ao total (figura 40). Não obstante, a apresentação do indicador aponta quais seriam as condições da coleta de informações, a partir de seus usos previstos.

Figura 40 – Resultados apresentados pelos indivíduos: 2016.

Fonte: Formulário de avaliação final dos grupos (2016); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2017 – dados preliminares). (Elaborado pelo autor).

É muito provável que tanto o indicador de eficácia da qualificação dos grupos quanto o da capacitação dos artistas, apresentados na Figura 40, estejam incompletos. Em rápidas consultas aos grupos, o que se realiza com frequência no dia a dia do Projeto Ademar Guerra,

os resultados aparecem com certa abundância. Por isso, é lamentável que essas informações não sejam colhidas formalmente e com periodicidade. Afinal, poucos elementos validam, com mais efetividade, as ações de um projeto junto a seus públicos e órgãos fomentadores do que a apresentação de resultados.

No caso do Projeto Ademar Guerra, é notável o volume de dados que, mesmo dispostos dispersamente, possibilitam a construção de indicadores de insumo e de processo. Entretanto, a iniciativa já é mais trabalhosa no que diz respeito aos produtos e se torna quase impossível no que concerne aos resultados.

Quanto aos indicadores de impactos, como já informado anteriormente, não foi possível obtê-los, uma vez que seriam necessárias muitas informações de escala municipal e, embora fosse salutar, poucas cidades dispõem de instrumentos para realizar pesquisas desse tipo. Por isso, seguiremos para as Considerações Finais, nas quais interpretações gerais sobre as metodologias desenvolvidas nesta pesquisa e sobre os indicadores construídos foram retomadas e debatidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Considerações Finais deste trabalho se dão em duas dimensões. A primeira diz respeito ao processo geral da pesquisa: seus avanços, dificuldades encontradas e reflexões sobre a possibilidade de construção de indicadores na perspectiva do Projeto Ademar Guerra. A segunda dimensão diz respeito aos conteúdos e variações percebidos nos indicadores apresentados, tornando possível a experimentação de leituras críticas dos dados e cotejamentos com os acontecimentos da prática da gestão.

Iniciamos a dissertação com o detalhamento do Projeto Ademar Guerra, feito na primeira seção. Elencamos seus objetivos, principais ações e a estrutura de seu funcionamento. Através de breves análises sobre os textos institucionais, foram percebidas algumas lacunas conceituais. Tomemos, por exemplo, a ambiguidade da expressão “propiciar orientações artísticas”, podendo ser compreendida na perspectiva tanto de um tipo de dirigismo artístico quanto de uma ação de apresentação de repertórios e possibilidades de trocas simbólicas. Também não há definição clara do termo “grupo”, unidade fundamental do funcionamento do Projeto Ademar Guerra, nem mesmo do que significam exatamente os seus objetivos principais, uma vez que os documentos não expressam, de maneira completa ou organizada, quais seriam os resultados esperados a partir da interferência da ação pública.

Foi também percebida a dificuldade de ação conjunta entre os próprios programas da Secretaria de Estado da Cultura, uma vez que, mesmo diante de tantas semelhanças e conexões no raio das ações, o Projeto Ademar Guerra muito pouco se relaciona com projetos geridos pela mesma organização social, como as Oficinas Culturais e as Fábricas de Cultura. Mais distante ainda é a relação com o próprio projeto que o gerou, o Mapa Cultural Paulista, ou mesmo com uma ferramenta muito adequada às propriedades de seus objetivos, como a plataforma SP Estado da Cultura.

Recorremos a terminologias teóricas e a relatos sobre a experiência prática no intuito de definir melhor quais as propriedades e finalidades do Projeto Ademar Guerra, o que foi fundamental para a etapa seguinte – a definição de uma metodologia adequada ao objeto em foco.

Na segunda seção, verificamos que os indicadores culturais possuem histórico relativamente recente, se comparados aos indicadores econômicos, por exemplo. Em geral, os indicadores culturais estão associados aos indicadores sociais, cuja sistematização se deu a partir da visão de que os indicadores econômicos não são suficientes para medir o grau de desenvolvimento de uma localidade ou contexto.

Apresentamos, também, categorias de indicadores retiradas da literatura sobre o tema, em especial do Guia Metodológico de Indicadores de Programas do Ministério do Planejamento, no intuito de nos valermos de parâmetros minimamente instituídos pelo poder público para prosseguirmos com a análise. Na sequência, também ancorados pelo material referencial, definimos seis etapas para a construção dos indicadores.

A primeira etapa, **Mapeamento dos problemas e objetivos**, consistiu em elencar os objetivos estabelecidos em documentos oficiais da Secretaria de Estado da Cultura e subsequentes órgãos públicos responsáveis pela operação do Projeto Ademar Guerra. Foi percebida pouca coesão na maneira como os documentos estão disponibilizados. As nomenclaturas foram, assim, uma a uma, descritas e problematizadas, com o intuito de encontrar indícios de quais perguntas poderiam ser feitas para aferir a efetividade da política cultural proposta, processo desenvolvido na terceira etapa.

Na segunda etapa, a **Delimitação do escopo de análise**, foram definidos os documentos determinantes para a composição das bases de dados e os públicos com os quais os indicadores deveriam comunicar-se. No caso, optou-se por considerar como públicos desses indicadores a gestão do Projeto Ademar Guerra, as instâncias de avaliação e monitoramento da POIESIS e da Secretaria de Estado da Cultura e, finalmente, os grupos atendidos.

Como mencionado anteriormente, na terceira etapa, **Elaboração das perguntas norteadoras**, foram estabelecidas perguntas que pudessem estar conectadas com a percepção da consecução dos objetivos estabelecidos pelos materiais de referência analisados. Nesse momento, foi verificado que diversos objetivos, provenientes de diferentes esferas de gestão, poderiam ser agrupados e suas aferições sintetizadas.

Na quarta etapa, **Levantamento das informações necessárias, fontes viáveis e indicadores candidatos**, foi pesquisado se nos documentos selecionados na segunda etapa

seria possível encontrar as informações necessárias para responder às perguntas norteadoras e como tais perguntas poderiam configurar indicadores candidatos.

Já na quinta etapa, a **Classificação em etapas do fluxo de gestão e avaliação e qualificação dos indicadores candidatos**, esses possíveis indicadores foram qualificados a partir dos critérios estabelecidos. O critério com maior peso de qualificação foi a representatividade do indicador em relação ao conjunto de grupos e objetivos, ou seja, quais seriam os aspectos mais relevantes para uma visão geral do Projeto Ademar Guerra. Em alguns casos, em que um indicador candidato pouco comunica isoladamente, ele se faz essencial para a construção de indicadores compostos, ou seja, que relacionam diversas categorias com potencial comparativo, daí o importante peso do segundo critério: a relevância para a construção de indicadores compostos. Para os fins deste trabalho, foi atribuído peso leve à capacidade comparativa e factibilidade dos indicadores, uma vez que se optou pela manutenção de algumas informações, mesmo que, atualmente, sejam encontradas com muitas lacunas ou em caráter preliminar, com o intuito de estabelecer parâmetros para que sua coleta se torne, se continuada, mais eficaz e estável.

A sexta e última etapa consistiu na **Definição dos formatos de apresentação**, tendo sido os gráficos o principal formato escolhido, bem como foram registradas as propriedades das diversas unidades de medição, como percentuais, coeficientes, razões e números absolutos.

Já na terceira seção, foram apresentados possíveis indicadores construídos a partir da metodologia explicitada. A reunião das informações em bancos de dados trabalhados pelo autor consistiu em um árduo trabalho, devido à dispersão das informações e à falta de continuidade das categorias estabelecidas em planos de metas, formulários para grupos e relatórios de atividades. Aqui, como apontado na Introdução, é possível identificar a distância quase intransponível entre a disponibilização das informações pelo poder público e a sua organização em tabulações manipuláveis e formatos compreensíveis. Enquanto a confiabilidade e estabilidade dos dados utilizados foram mais sólidas em indicadores de maior alcance, como orçamentos do governo do estado de São Paulo e números populacionais das cidades, tais propriedades se tornam mais vulneráveis à medida que o universo de análise é menor, como no caso dos Contratos de Gestão e do Projeto Ademar Guerra. Nessa dimensão,

fica a sensação de que, apesar de o Projeto Ademar Guerra guardar propriedades relativamente estáveis ao longo de seus vinte anos, ele é periodicamente medido com diferentes réguas.

Registramos, assim, o principal problema que dificultou a construção dos indicadores: a falta de ferramentas metodológicas de coleta e organização das informações. Com poucos ajustes, como a sistematização de uma base de dados que possa ser alimentada com periodicidade adequada ou a elaboração de formulários para grupos e indivíduos egressos, o trabalho com os indicadores poderia ser muito mais factível e ágil. Afinal, a maneira pela qual as informações são coletadas é determinante para a obtenção dos indicadores, uma vez que, para diferentes perguntas, será impossível obter respostas classificáveis com a mínima coerência, ainda que essas perguntas estejam voltadas à mesma percepção.

Entretanto, apesar dos obstáculos encontrados, foi possível apresentar uma série de possíveis indicadores, mesmo tendo sido necessária, em alguns momentos, a utilização de dados preliminares. Fica, assim, estabelecida nesta pesquisa uma possibilidade de percurso metodológico para a construção de indicadores culturais na perspectiva do Projeto Ademar Guerra.

Nesse momento, passamos à segunda parte dessas Considerações Finais, enfocando as principais leituras propiciadas pela apresentação dos indicadores.

No que toca aos indicadores de insumo, foi verificada grande desproporcionalidade entre as variações do orçamento geral do estado de São Paulo, os recursos consolidados da Secretaria de Estado da Cultura e do Projeto Ademar Guerra. Contraposto ao planejamento realizado para o desenvolvimento das ações, ficou nítido que o Estado não considera as políticas culturais como prioritárias em momentos de crise e incerteza financeira. Os cortes de recursos para as ações em cultura são maciçamente desproporcionais à queda da arrecadação. Com isso, a estrutura e a abrangência do Projeto Ademar Guerra foram prejudicadas, uma vez que houve redução no número de grupos orientados e no número de orientadores contratados, além de mudanças no perfil do estágio de qualificação dos profissionais.

Reverberações desses contingenciamentos de recursos foram percebidas, consequentemente, nos indicadores de processo. O número de orientações por grupo também

passou por baixas consideráveis, e possibilidades de incremento da ação em rede, como encontros gerais, espetáculos em circulação, parcerias com municípios e o desenvolvimento de plataformas digitais foram reduzidas ou mesmo extintas. Acabou-se, também, por optar, em muitos casos, por relações mais efêmeras e superficiais com os grupos, através da proliferação de metodologias de orientação que reúnem vários grupos, aproximando-se ao caráter de oficinas, tomando em menor grau o trabalho de cada grupo dentro de suas especificidades. É relevante destacar, igualmente, a crescente importância da percepção de um percurso formativo, uma vez que é bastante notável a incidência de grupos que são orientados por diversas vezes ao longo do período documentado.

Sobre os produtos, os indicadores atestaram boa eficiência do Projeto Ademar Guerra no que se refere ao volume de produções teatrais compartilhadas com as cidades dos grupos ao longo dos últimos anos. Cogitou-se, a partir disso, uma definição do Projeto Ademar Guerra não apenas como um projeto de formação cultural e artística, mas como uma iniciativa de fomento à produção cultural que se vale da formação como ferramenta e estratégia produtiva.

Também foi percebida boa penetração do Projeto Ademar Guerra nas mais diversas regiões do estado de São Paulo, com potencial de ampliação no seu cinturão central, como em cidades da região de Ribeirão Preto, Marília e Ourinhos. O índice de satisfação, categoria de indicador proposta no plano de metas firmado junto à Secretaria de Estado da Cultura, foi apresentado, porém, questionado, uma vez que há dificuldades em considerar a validade de uma avaliação feita junto aos grupos atendidos pelo próprio órgão que propiciou as orientações. De qualquer forma, foram documentados índices satisfatórios de avaliação pelos públicos atendidos.

Finalmente, no que tange aos resultados, foi verificada a maior dificuldade de medição. O Projeto Ademar Guerra não dispõe de estratégias de acompanhamento dos grupos após sua passagem pelas orientações. Os indicadores apresentados são, em grande parte, fruto das primeiras ferramentas desenvolvidas com essa finalidade, realizadas na prática do Projeto Ademar Guerra justamente em função das deficiências encontradas ao longo desta pesquisa. Assim, trabalhou-se com dados amostrais, de abrangência ainda pouco representativa em relação ao todo e a uma perspectiva em série histórica. Não obstante, a definição de

parâmetros iniciais para medições dessa natureza apontou para possibilidades de resultados, como a identificação de grupos que foram contemplados com recursos públicos e patrocínios, grupos que constituíram núcleo formativo, circularam com seus espetáculos ou apresentaram outras melhoras no planejamento e execução de seus modos de produção.

Na perspectiva dos resultados relativos aos indivíduos, a análise é ainda mais incompleta, mesmo que muitas categorias, impossíveis de serem aferidas oficialmente, tenham sido registradas com a finalidade de estabelecer caminhos para a obtenção dessas informações.

Fica evidente, portanto, que a construção de indicadores de insumos e processos consiste, por ora, em tarefa mais viável do que a elaboração de indicadores de produtos e resultados. Como já mencionado, os indicadores de impacto foram desconsiderados para esta análise, uma vez que as ferramentas necessárias para sua construção guardam dimensões inatingíveis neste momento. É curioso que uma política pública de cultura consiga aferir com muito mais propriedade e profundidade a mecânica de seus processos internos do que suas reverberações na trajetória e cotidiano dos públicos envolvidos.

Por fim, ressaltamos o grande potencial que o trabalho com os indicadores oferece. Não podemos deixar de imaginar como seria a gestão pública desses recursos em um cenário no qual cada instituição, seja ela de abrangência municipal, estadual, federal ou mesmo descentralizada, como redes de grupos, se valesse da criação de redes de informações capazes de desenvolver metodologias inerentes aos respectivos objetos de análise sem deixar de guardar propriedades e características que permitam sua simbiose com outros sistemas de informação e organismos sociais.

Acreditamos, igualmente, que o trabalho realizado se desdobrou em tornar visíveis as ações do Projeto Ademar Guerra que, embora permeado de problemas e desafios, consiste em uma poderosa ferramenta de ação cultural e estímulo à autonomia dos indivíduos e comunidades com as quais se relaciona. Após vinte anos de história, fica aqui registrada a sua importância. Após vinte anos, não haverá celebração, publicação, debates ou simpósios. Após vinte anos, a Secretaria de Estado da Cultura e a POIESIS vem, gradualmente, mudando o nome da iniciativa para Programa de Qualificação em Artes – Teatro, título asséptico que

corroborar para a formulação de políticas sem memória, sem história, muito mais vulneráveis e passíveis de serem extintas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Therezinha do Menino Jesus. **Sobrevivência e atuação de um grupo de teatro no interior paulista**. 1983. 242 f. Dissertação (Mestrado em Artes Cênicas) – Departamento de Cinema, Teatro, Rádio e Televisão, ECA-USP, São Paulo, 1983.

BATISTA, C.L. **Informação pública: entre o acesso e a apropriação social**. 2010. 202 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

_____. **Mediação e apropriação da informação pública: a educação fiscal**. 2014. 273 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Especiais. **Indicadores de programas: guia metodológico**. Brasília : MP, 2010.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. 2. ed. São Paulo : Iluminuras, 2012.

COSTIN, Cláudia. Cultura, inclusão e políticas públicas. Coluna Opinião. **Valor Econômico**, São Paulo, p. 10, 03 nov. 2003. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/na-imprensa/cultura-inclusao-e-politicas-publicas>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

CRUZ, Maria Eugênia de Araújo Rodrigues. **Comissão Estadual de Teatro de São Paulo (1956-1960)**. 2000. 142 f. Tese (Doutorado em Artes Cênicas) – Departamento de Artes Cênicas, ECA-USP, São Paulo, 2000.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para a avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Brasília : IPEA, 2009.

FÍGARO, Roseli et al. **Na cena paulista, o teatro amador: circuito alternativo e popular de cultura (1927-1945)**. São Paulo : Ícone, 2008. 227 p.

_____. Quem são e qual a importância dos grupos amadores de teatro? **aParteXXI – Revista do Teatro da Universidade de São Paulo**, São Paulo, n. 5, 1º sem. 2012.

MACIEL, Maria Lúcia; ALBAGLI, Sarita. (Orgs.) **Informação, conhecimento e poder: mudança tecnológica e inovação social**. Rio de Janeiro : Garamond, 2011. 332 p.

JANNUZZI, P.M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. 5.

ed. Campinas: Alínea, 2012. 160 p.

MACHADO, J. A construção de indicadores para a cultura. **Revista Observatório Itaú Cultural / OIC**, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2007. São Paulo, SP : Itaú Cultural, 2007.

MAGALDI, Sábato. **Panorama do teatro brasileiro**. 6. ed. São Paulo : Global, 2007. 326 p.

OCDE. **O cidadão como parceiro**: manual da OCDE sobre informação, consulta e participação na formulação de políticas públicas. Brasília : MP, SEGES, 2002. 124 p.

PERROTI, E.; PIERUCCINI, I. Infoeducação: saberes e fazeres da contemporaneidade. In: LARA, M. L. G.; FUJINO, A; NORONHA, D. P. **Informação e contemporaneidade: perspectivas**. Recife : Néctar, 2007. p. 47-96. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/nucleos/colabori/documentos/Infoeducacao.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PINTO, C. (2013). **Cultura paulista**: a contribuição do teatro amador [*on line*]. Disponível em: <<http://jornalespacoaberto.com/coluna/coluna/index/278/De-Olho-na-Politica/Cultura-Paulista-A-contribuic-o-do-teatro-amador-II>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

POIESIS. **Relatório de anual de 2014 - oficinas culturais**: Contrato de Gestão 08/2013. São Paulo, 2015a. Disponível em: <http://www.poiesis.org.br/new/transparencia/relatorios/Relatorio_Anual_2014_OC.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. **Relatório de anual de 2015 - oficinas culturais**: Contrato de Gestão 08/2013. São Paulo, 2015b. Disponível em: <<http://www.poiesis.org.br/new/transparencia/relatorios/relatorio-anual-2015-oficinas-culturais.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. **Relatório de anual de 2016 - oficinas culturais**: Contrato de Gestão 08/2013. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.poiesis.org.br/new/transparencia/relatorios/oc-relatorio-anual-2016.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO EM ARTES. (2016). **Catálogo do Programa de Qualificação em Artes 2015**. Disponível em: <<http://www.oficinas culturais.org.br/programa-de-qualificacao-em-artes/livreto-qualificacao-em-artes-2015.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2017.

PROJETO ADEMAR GUERRA. **Eixo curatorial**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://oficinas culturais.org.br/projeto-ademar/2013/editais/anexo1-orientadores-eixo-curatorial.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2017.

PUPO, Maria Lúcia de Souza Barros. **Para alimentar o desejo do teatro**. 1. ed. São Paulo : Hucitec, 2015. 190 p.

RANCIÈRE, J. **A partilha do sensível**. São Paulo : Ed. 34, 2005. 72 p.

RUA, M.G. **Desmistificando o problema**: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. Mimeo. Brasília : Escola Nacional de Administração Pública, 2004. 18 p.

SANTAGADA, Salvatore. Indicadores sociais: uma primeira abordagem social e histórica. Pelotas: **Pensamento Plural**, n. 1, p. 113-142, jul./dez. 2007.

SÃO PAULO (Estado). **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, ano LXVI, n. 9, 1956.

_____. Contrato de Gestão 44-2010. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, SP, Seção 1, p. 43-45, de 23 set. 2010.

_____. Contrato de Gestão 44-2010: 1º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, SP, Seção 1, p. 139-141, de 17 fev. 2011.

_____. Contrato de Gestão 44-2010: 2º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, SP, Seção 1, p. 47-49, de 06 jan. 2012.

_____. Contrato de Gestão 44-2010: 3º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Seção 1, p. 65-67, de 16 jan. 2013. São Paulo: Poder Executivo, 2013a.

_____. Contrato de Gestão 44-2010: 4º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Seção 1, p. 48-50, de 29 jun. 2013. São Paulo: Poder Executivo, 2013b.

_____. Decreto nº 59.046, de 5 de abril de 2013. Cria as unidades que especifica e altera o Decreto nº 50.941, de 5 de julho de 2006, que reorganiza a Secretaria da Cultura e dá providências correlatas. **Casa Civil**, em 5 de abril de 2013. São Paulo: Casa Civil, 2013c. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2013/decreto-59046-05.04.2013.html>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

_____. SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: <<https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/default.aspx>>. Último acesso em: 13 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Contrato de Gestão 08/2013**: 1º termo de aditamento. São Paulo, 2015a. Disponível em: <http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/Organizacoes%20Sociais/OC_CG_08_2013_p7.pdf>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Contrato de Gestão 08/2013**: 2º termo de aditamento. São Paulo, 2015b. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/POIESIS-OC-2%C2%BA-Termo-de-Aditamento-parte-01.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Contrato de Gestão 08/2013**: 3º termo de aditamento. São Paulo, 2015c. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/POIESIS-OC-3%C2%BA-Termo-de-Aditamento-parte-01.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Contrato de Gestão 08/2013**: 4º termo de aditamento. São Paulo, 2015d. Disponível em: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/4-TA-versao-assinada-completa-Portal.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Contrato de Gestão 08/2013**: 5º termo de aditamento. São Paulo, 2015e. Disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/1_parte_5%C2%B0-termo-de-aditamento-pdf-pesquisavel.pdf>. Acesso em: 30 maio 2017.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Consulta Receita Orçamentária**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Consulta-Receita-Or%C3%A7ament%C3%A1ria.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Informações dos municípios paulistas. Disponível em: <<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/>>. Último acesso em: 13 maio 2017.

SILVA, L. **Relatório final CNPQ/PIBIC Projeto TEATRO AMADOR**: a contribuição dos grupos amadores de teatro para a vida cultural da cidade de São Paulo. Orientação: Profa. Dra. Roseli Fígaro. São Paulo, ago. 2011. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/webform/projetos/bolsistas/LPS_0.pdf>. Acesso: 10 abr. 2016.

SMIT, J. W. A Informação na ciência da informação. **InCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 84-101, jul./dez. 2012.

SOUSA E SILVA, Liliana. **Indicadores para políticas culturais de proximidade**: o caso Prêmio Cultura Viva. 2007. 319 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), São Paulo, 2007.

SOUZA, Regina Magalhães de. **O discurso do protagonismo juvenil**. 2006. 350 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (FFLCH-USP), São Paulo, 2006.

TOLILA, Paul. **Cultura e economia**: problemas, hipóteses, pistas. Tradução Celso M. Pacionik. São Paulo : Iluminuras: Itaú Cultural, 2007. 140 p.

VALENTIM, Aldo. **Projeto Ademar Guerra:** políticas públicas para jovens artistas do interior do estado de São Paulo – discursos, perspectivas e desafios. V SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS. **Anais...** Rio de Janeiro : Fundação Casa de Rui Barbosa, 2014.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave:** um vocabulário de cultura e sociedade. São Paulo : Boitempo, 2007. 464 p.

APÊNDICE A – Relatos informais da experiência prática junto aos grupos orientados pelo Projeto Ademar Guerra

1) GAL (Grupo de Apoio à Loucura) – São José do Rio Preto

A minha primeira experiência com o Projeto Ademar Guerra foi em 2012. Na ocasião, eu orientaria o GAL – Grupo de Apoio à Loucura, de São José do Rio Preto. Nessa edição, os representantes dos grupos selecionados vinham a São Paulo para receberem orientações gerais, participarem de algumas oficinas e encontrarem pela primeira vez seus orientadores.

Assim conheci Murilo Gussi, criador e diretor do GAL. Tinha vinte e poucos anos e era fascinado pela dramaturgia de Tennessee Williams³². O jeito simples de Murilo, sua fala inteligente, pensada e curiosa despertou em mim um afeto imediato. Nos sentamos na mureta da Oficina Cultural Oswald de Andrade e passamos horas conversando sobre o projeto do grupo: uma adaptação de “Um Bonde Chamado Desejo”, que na leitura proposta por ele convertia-se em “BLANCHE!”. Explicou que já havia realizado um trabalho com esse grupo, inspirado no mesmo dramaturgo, mas a partir do texto “Essa propriedade está condenada”, que fora transformado em “CONDENADA!”.

Perguntei-lhe o porquê da caixa alta e das exclamações. Murilo, meio confuso e dando a entender que seu instinto assim o fizera, revelara que se interessava pelo universo da performance, e que procurava extrair da obra de seu dramaturgo preferido sentimentos sintéticos e urgentes. Não sei se ele usou essas palavras, mas foi como eu, recém-saído da academia e do Centro de Pesquisa Teatral³³, ouvi.

Murilo disse ainda que contava com três atrizes, e que não fazia ideia de como proceder com o processo de criação. Entregou-me uma cópia do DVD de “CONDENADA!”, que me apressei em ver assim que cheguei em casa. Consistia em uma cena de quinze

³² Dramaturgo americano (1911-1983).

³³ Núcleo de pesquisa teatral coordenado pelo diretor Antunes Filho, no Sesc Consolação, em São Paulo.

minutos, realizada em um corredor delimitado por arquibancadas, mimetizando, com ajuda da sonoplastia, os trilhos do trem descritos na rubrica dramaturgica. As duas personagens, crianças, um menino e uma menina, travavam seus diálogos ao mesmo tempo lúdicos e cruéis, característica dessa obra de Tennessee. Ao fim da cena, um grande refletor se acendia na extremidade do corredor, e a metafórica locomotiva dava o desfecho. De início, achei tudo muito pretencioso e fora de lugar. A interpretação, principalmente, era ainda muito artificial, dura, pouco orgânica. O ritmo, cravejado de silêncios propositais da direção, não instituí um tempo teatral, de atenção extrema. Era meio chato mesmo.

Entretanto, havia ali preciosidades. A proposta espacial, mesmo que mal explorada e pouco favorável para a visão do espectador, propunha uma certa teatralidade. Entendo teatralidade aqui como esse poder fantástico do teatro de evocar objetos, acontecimentos e personagens com a mais pura simplicidade. Em teatro, duas arquibancadas e um refletor são mesmo uma linha férrea. O poder sintético que Murilo gostaria de extrair de Tennessee estava lá.

Estudei um pouco a obra de Tennessee, preparei exercícios, reuni referências da performance e embarquei no ônibus para São José do Rio Preto com um mochilão digno de viagem europeia, levando até alguns volumes do pesadíssimo “Gênios da Pintura”, encadernado por período, presente de minha mãe que a duras penas a comprou em sua juventude e tem ares de relíquia de família. Era a primeira das dezesseis viagens de seis horas que eu faria no espaço de oito meses. Na verdade, como tudo que vai, volta, trinta e duas viagens.

Já na primeira jornada entendi que a orientação se dava também ali, no ônibus, na espera interminável da rodovia. Não deveria sucumbir ao tédio. Estava a serviço. Percebi que o mapeamento se iniciara. Quem são essas pessoas que fazem esse trajeto? Viajam sozinhas, em duplas? Falam alto e com sotaque? Como se apresenta o motorista? Como se apresenta a empresa de transporte de passageiros? Se orientar dependia de conhecer um contexto, um grupo, uma cidade, o processo já começara pelas bordas, na observação de quem vai em direção àquela cidade. O tempo que leva da capital à cidade é sentido na carne, na coluna, no torcicolo, para que se saiba também com o corpo a que distância se está da capital.

Eu já conhecia São José do Rio Preto bem. Minha pequena cidade natal ficava a pouco mais de cem quilômetros, por isso era lá que eu podia, criança e adolescente, ter contato com um centro regional, uma cidade com mais estrutura, que contava com festivais de teatro para os quais fui muitas vezes na condição de “anjo”, nome dado àqueles que fazem o suporte técnico dos grupos e espaços em um festival. A Rio Preto das décadas de 70, 80 e 90 tinha grande tradição no teatro amador, e de lá saíram nomes que hoje possuem projeção nacional, como os dos diretores e agitadores Jorge Vermelho, Ricardo Matioli e Humberto Sinibaldi. Por isso, instalou-se na cidade uma cultura teatral atípica. Havia um grande festival nacional, que anos mais tarde se tornou internacional e existe até os dias de hoje, sendo um dos maiores do país.

Eu sabia, portanto, que se tratava de uma cidade iniciada, cuja rede possuía muitas dificuldades de ação conjunta. Os grupos e artistas seguiam muito firmemente em seus nichos, com muita dificuldade de diálogo e muitos problemas de relacionamento. Por isso, parecia começar um hiato na geração de novos artistas. Embora com tanta vocação para o teatro, a cidade contava apenas com turmas de iniciação teatral oferecidas pela prefeitura e algumas oficinas em equipamentos estaduais. Não há ainda no município qualquer curso técnico ou superior na área de teatro. O que de fato fez perdurar com força a produção teatral local foi a paixão dos artistas, que em diversos momentos abriram seus próprios espaços.

De qualquer maneira, com o mochilão nas costas doloridas cheguei ao primeiro encontro na sede de um grupo que havia emprestado o espaço. Conheci as meninas do elenco, que já não eram mais três, e sim duas. A outra não poderia comprometer-se em razão dos estudos. Após uma conversa breve e apresentações bem curtas, pedi para apresentar-me através de um exercício. Propus um treinamento físico bastante intenso, com foco na diferenciação entre linguagens corporais. Se a direção estava confusa sobre qual caminho seguir e a interpretação era ainda muito incipiente, acreditei que iniciar por um treinamento pesado, longo e denso abriria possibilidades para a imaginação de Murilo e deixaria claro para as atrizes que a preparação do ator é uma tarefa longa, árdua, atlética, principalmente para um grupo que desejava trabalhar com a performance. Adoramos, tapinhas nas costas aqui, reflexões e questões ali, todos gastaram muita energia. Na sequência, o grupo

apresentou alguns experimentos que haviam iniciado antes da minha chegada, ainda com aspecto muito cru. Realizamos os experimentos diversas vezes, mas incorporando a eles as possibilidades de linguagem corporal exploradas no treinamento físico. Murilo ficou com mil ideias e as atrizes exaustas.

Batata. Quando voltei para a segunda visita, outra atriz já havia saído. Internamente, apavorei-me pensando que ao invés de colaborar com um grupo, eu o estava matando. Com sorte, a atriz que restara era a mais ávida. Raphaela, que morava com Murilo e, como esse, levava a vida dando um jeito nas contas. Disseram-me que iriam, portanto, desenvolver um solo. Perguntei: mas o solo é uma escolha ou uma medida inevitável? Murilo disse que gostaria de mais atores, mas confiava muito em Raphaela e se sentia confortável trabalhando com ela. Lembrei a ele que o grupo era muito novo, e que é muito difícil persistir solitariamente. Que constituir um elenco, uma equipe, podia ser algo que facilitasse a continuidade do grupo, caso alguém quisesse sair, o que é muito comum nos grupos amadores. Murilo pensou então em fazer um experimento. Teria Raphaela como “ponta de lança” do processo, alguém para guiar a pesquisa, mas faria um chamado a interessados, mesmo que iniciantes.

Batata. Quando retornei já eram sete, muito diferentes entre si. Já havia Rosalina, uma senhora de sessenta e poucos anos que falava muito baixo e não lia muito bem. Havia também Cristina, que, pasmei, nunca havia ido a uma peça de teatro. Havia Miltinho, com vida vivida nas artes, contador de histórias intermináveis de suas relações com Clarice Lispector, Gianni Rato e tantos outros nomes que ele adorava repetir. Havia Maiara, muito nova, inocente, evangélica. Havia Cássio, uma figura única, algo andrógena, algo maluca.

Notável perceber que foi nesse ponto de abertura do grupo que a obra tomou rumo. A grande heterogeneidade tornou-se exatamente o conceito da adaptação. Blanche Du Bois, na dramaturgia original de Tennessee Williams, é uma personagem complexa, representante da decadência pós sonho americano, que por fatos misteriosos de sua vida perdeu a propriedade da família e chegou sem aviso à casa da irmã, casada com um polonês rude e violento. Blanche não gosta de muita luminosidade sobre si, quer parecer jovem, tem à mão luminárias de papel para envolver as lâmpadas. “Magia, eu quero magia” e “Eu sempre dependi da bondade de estranhos” foram as falas encontradas para sintetizar o espírito da

personagem. A partir desses disparadores, Murilo propôs que cada ator criasse sua Blanche, influenciados por suas opressões pessoais e tentativas de criar magia no mundo cotidiano.

Instalações nos cômodos do velho casarão da Oficina Cultural Fred Navarro, derivas em bosques e jardins e experimentos na rodoviária e pontos de ônibus (para pegar o bonde) culminaram por fim na construção de “BLANCHE!”, uma performance coletiva com formatos flexíveis. Cada ator, transfigurado em sua ideia de Blanche (travesti, criança abandonada, viúva ressentida, adolescente atirada, noiva de vestido rasgado) executava células dramatúrgicas individuais e interpelava transeuntes em busca de uma companhia para conversar. A ele contava histórias de seu passado e pedia à pessoa que fizesse o mesmo. Em outros momentos, aconteciam dinâmicas em dupla com diálogos do texto original ressignificados pelo espaço público ocupado. Também ocorriam momentos de composição coral, em que as Blanches eram chamadas pelo apito de um bonde imaginário e faziam evoluções coletivas.

É claro que esse processo foi longo e muito difícil. Lembro-me do curador do Projeto Ademar Guerra comentando comigo que queria me matar quando viu um experimento de duas horas e meia de BLANCHE! em uma mostra de trabalhos orientados. O importante é que foi criado um extenso lastro dramatúrgico, a ser utilizado pelos atores conforme as condições da performance.

Recordo com muita satisfação a participação de BLANCHE! na Mostra de Teatro de Curitiba³⁴, no FRINGE³⁵. O Projeto Ademar Guerra tinha montado uma plataforma de seus trabalhos dentro do festival. Foram levados seis trabalhos para se apresentarem em um espaço cênico na Universidade Federal do Paraná. Acontece que o FRINGE tem uma programação muito grande e segmentada, o que cria grandes dificuldades em mobilizar público para espetáculos amadores. Na ocasião eu já era assistente de curadoria e liguei para Murilo perguntando se o GAL conseguiria fazer de BLANCHE! um chamativo para os espetáculos da plataforma. Como era de se esperar, uma vez que o GAL jamais recusaria uma viagem a Curitiba, toparam. Felizmente, o campus da Universidade Federal do Paraná

³⁴ Tradicional festival de teatro, criado em 1992.

³⁵ Mostra aberta voltada a todas as companhias interessadas em participarem do Festival de Curitiba.

fica em uma região central, separado apenas por uma grande praça e pontos de ônibus do Teatro Guaíra, espaço que abrigava a maior parte dos espetáculos da mostra principal, com a participação de grupos consagrados, espetáculos internacionais e artistas renomados. O grupo observou o espaço com acuidade, andou pelas redondezas e definiu sua estratégia de ação. As Blanches, agora acompanhadas de um Stanley Kowalski, o polonês animalesco da trama original travestido em roupa de executivo e cabeça de macaco, faziam suas intervenções em pontos da praça, de um calçadão próximo e em frente ao Teatro Guaíra, que sempre tinha uma longa fila de espera de pessoas sem ingresso para os espetáculos. As personagens, após algumas introduções corais e partituras individuais, partiam para ações de abordagem aos transeuntes, explicando sua condição solitária e despertando a empatia de seu novo amigo. Quando sentiam confiança, convidavam sua companhia para irem ao teatro, que começaria logo mais e era gratuito. Em síntese, foram quinze sessões dos espetáculos da plataforma em um espaço de cem lugares, todos ocupados ou quase, em virtude da ação de BLANCHE!. Conforme foram encontrando estratégias de abordagem, as Blanches começaram a mobilizar casais, famílias, grupos inteiros para assistirem as peças. Instituíram, inclusive, o que chamaram de “roubo de público”, ao realizarem intervenções coletivas e escandalosas na fila de espera do Guaíra. O grupo repetiu a experiência em diversos festivais, em várias ocasiões a convite dos organizadores para desenvolver justamente a ação de levantamento de público.

O GAL seguiu sendo orientado e até hoje tem vínculos com o Projeto Ademar Guerra. Unindo-se a outros grupos de São José de Rio Preto, também orientados, abriram um espaço cultural, “A Casa”, destinado a acolher ensaios, exposições, apresentações, festivais e festas que movimentavam o caixa. Propuseram, inclusive, uma parceria ao Projeto Ademar Guerra, para que este colaborasse com o custeio da estrutura, o que não foi atendido, pois, de acordo com a gerência, ações dessa natureza não estavam previstas no plano orçamentário. “A Casa” perdurou por dois anos e foi entregue à proprietária. Entretanto todos os grupos envolvidos seguiram suas atividades.

Cristina Nagafuti, a menina que nunca tinha ido ao teatro, nunca mais saiu do grupo e entrou em outros. Não perde um espetáculo em sua cidade e faz questão de escrever suas

“impressões” (faz questão de dizer que não são críticas, apenas reflexões de uma leiga) sobre todos os espetáculos que assiste em publicá-las em um blog.

Murilo Gussi, estimulado pela experiência junto ao Projeto Ademar Guerra, passou a dar aulas em vários projetos de iniciação teatral em instituições de caráter social. Inclusive, um grupo criado por ele e que hoje segue sem seu comando foi também orientado pelo Projeto Ademar Guerra em 2015. No GAL, Murilo criou outras intervenções e recentemente estreou PUTO!, um show-performance em que organiza músicas autorais, músicas de outros compositores, poemas e microcenas com a companhia de um baixista e uma baterista, cujo tema é a discussão sobre a homossexualidade. Em 2017, segue contando com as orientações na montagem de “CABAREXISTÊNCIA!”, no qual a experiência de PUTO!, que lhe rendeu uma consistente ampliação de rede de contatos, é ampliada para um show de variedades de diversas linguagens performadas por sete artistas de campos de atuação distintos.

2) Grupo Evoé - Juquiá

O Vale do Registro é tido como uma das regiões mais pobres do estado de São Paulo. Se cunhamos no linguajar popular a expressão “a preço de banana”, é a fruta a grande responsável pela movimentação econômica das proximidades de Juquiá, cidade de dezoito mil habitantes localizada a cinquenta quilômetros de Registro. Banhada pelo caudaloso rio homônimo, a cidade apresenta uma beleza natural que contrasta com a sua realidade social. O comércio local é constituído de pouquíssimas lojas de artigos muito baratos no centro da cidade. Até mesmo o padrão encontrado facilmente no interior, de cidade desenvolvida em volta da praça da igreja matriz aqui não se aplica. A Igreja fica lá mais adiante, no alto de uma colina. Em geral, trabalha-se no campo e em outras cidades, e poucos jovens podem ser encontrados durante o dia na área urbana, uma vez que muitos trabalham em outras cidades. É como se se tratasse de uma cidade-dormitório, onde quem dorme é mesmo quem lá habita. Digo isso porque não poderíamos descrevê-la nem como cidade de passagem para viajantes, pois tem apenas um hotel pequeno, com fiação a vista e muito bolor nas paredes, colchões velhos e lençóis sortidos já com furos.

Pois é bem nessa Juquiá em que, além de bananas, brota um grupo em busca de linguagens híbridas³⁶. O Grupo Evoé ingressou na Orientação para Grupos em Formação em 2013. Pregressamente, o grupo formado por quatro rapazes e uma garota, todos entre 18 e 24 anos, havia realizado montagens de comédias comerciais, reproduzindo estereótipos televisivos que lembravam, por exemplo, o programa “Sai de Baixo”³⁷, sem muitas apresentações. Agora orientados, desejavam encenar uma adaptação de “O Pequeno Príncipe”, de Antoine de Saint-Exupéry.

Segundo avaliação do estagiário orientador, o grupo apresentara um cuidado visual bastante meticuloso e manifestara desejo de conhecer outras linguagens do teatro. Documentava também que em mais de uma oportunidade, no caminho a pé para o ponto de ônibus no trevo (não há rodoviária), acompanhado do diretor do grupo, testemunhava alguns comentários homofóbicos feitos ao longe.

No ano seguinte, 2014, foi selecionado para o grupo um orientador estagiário com vocação para o trabalho com formas performáticas, corpo e dança. Essa combinação foi o estopim para o grupo mergulhar na construção de um experimento com ares mais conceituais, sem texto falado, apoiado em uma dramaturgia visual. “Mó” contava assim uma fábula primitiva em que uma criatura terrena encontrava-se na clareira de uma floresta com uma divindade. Pisando em folhas secas e com luz crepuscular, as figuras experimentam interações entre si em um jogo de descoberta e medo. Em cena, o pecado original. Após a profanação do deus, a cena é tomada por figuras fantasmagóricas, alegorias das violências do mundo. Tudo termina na explosão de uma bomba, detonada por um transumano com máscara de oxigênio. O espetáculo competiu em diversas fases do Mapa Cultural Paulista³⁸ e foi um dos vencedores da edição de 2016. No momento, integra módulo de Circulação do Mapa Cultural, apresentando-se em diversas cidades.

³⁶ O termo hibridismo é usado no teatro para descrever o uso de diferentes linguagens artísticas em um mesmo trabalho, como dança, instalações e recursos audiovisuais.

³⁷ Atracção televisiva veiculada pela Rede Globo de Televisão entre 1996 e 2002.

³⁸ Projeto que promove competições regionais em diversas áreas artísticas. Será mencionado com mais detalhes adiante.

Na sequência, já incorporado à metodologia Orientação para Núcleos Estáveis, em 2015, o grupo seguiu em sua pesquisa sobre um possível “teatro híbrido”. A orientadora designada possuía sólida formação em dança e experiência em performances. A proposta do grupo consistia em uma reflexão sobre a escassez de água que assolava nesse momento o estado de São Paulo. Para isso, criaram uma peça que se passava em um cenário futurismo com ares pós-apocalípticos, em que as poucas tribos que restavam sobre a Terra brigavam pela pouca água disponível, cuja presença simbólica se dava através de jarros ornamentados. “Hydria” já faz uso de ferramentas ainda mais complexas da carpintaria artística, como projeções de videoarte, partituras corporais que remetem ao butoh³⁹ e trechos cantados em uma língua inexistente. Como parte do processo de orientação, o grupo veio a São Paulo e, acompanhado da orientadora, visitou a ocupação de Marina Abramovic⁴⁰ no Sesc Pompéia, participando das vivências propostas e acompanhando uma conferência da própria performer.

Atualmente o grupo segue com as apresentações de Mó e Hydria em festivais e mostras e também na cidade de Juquiá, onde agora são respeitados e reconhecidos pelo poder público. Finalizam no momento um curta-metragem baseado no texto As Três Loucas, de Matei Visniec⁴¹.

3) En’cena Cia. de Teatro - Junqueirópolis

A cidade de Junqueirópolis tem vinte mil habitantes e se situa no extremo oeste paulista. A cidade de maior porte mais próxima é Presidente Prudente, que está a cem quilômetros de distância. Situa-se também a cinquenta quilômetros do Rio Paraná, que marca a divisa com o estado do Mato Grosso do Sul. É uma cidade pacata, com forte presença da economia e produção rural, voltada ao cultivo da cana-de-açúcar, uva e pecuária, mas é principalmente reconhecida como “Cidade da Acerola”. Não há linha direta

³⁹ Dança criada no Japão após a Segunda Guerra Mundial.

⁴⁰ Renomada performer sérvia.

⁴¹ Dramaturgo romeno contemporâneo.

de ônibus saindo da capital paulista. É necessário viajar cerca de oito horas de Presidente Prudente e baldear para outra linha que demorará mais duas horas para chegar ao destino.

A En'cena Cia. de Teatro foi fundada em 2013, pelo seu coordenador Luís Gustavo Tessari, um jovem de vinte e cinco anos formado em pedagogia. Segundo Luís Gustavo, a cidade não contava com nenhum grupo de teatro, sendo este o primeiro. O grupo ingressou no Projeto Ademar Guerra em 2014, na metodologia Orientação para Grupos em Formação. Foi nesse ano que tive a oportunidade de visita-lo em sua cidade. Foram incluídos numa rota de visitas técnicas na região de Presidente Prudente, e lá fui surpreendido pelo que vi. Na ocasião, iriam apresentar para a cidade uma amostra do processo orientado. Tratava-se da montagem de “O Parturião”, de Luís Alberto de Abreu⁴², texto sugerido pelo orientador estagiário, uma vez que possuía linguagem bastante favorável à iniciação teatral e se ligava com os interesses em comédias populares manifestado pelo grupo. Ao chegar na praça central da cidade, deparei-me com uma grande feira da rede de educação municipal. Trabalhos de Educação Artística e Ciências estavam expostos para a população. Havia um palco montado onde se apresentavam duplas sertanejas, corais de crianças e grupos de catira. Pensei: se esse grupo pudesse criar em consonância com o espírito comunitário dessa cidade teríamos um ótimo trabalho.

A apresentação aconteceu no pequeno anfiteatro de uma escola ao lado da praça. O palco, sem saídas laterais ou estrutura para cenografia e luz. Mesmo assim, o grupo havia montado pequenos pedestais, com lâmpadas caseiras. Na verdade, a montagem era, do ponto de vista técnico da interpretação e da direção, bastante fraca. Na verdade, a peça nem estava inteira. Apresentaram apenas o primeiro ato, pois o segundo seria trabalhado no ano seguinte. Contudo, o desejo de estar no palco, o visível comprometimento e a empatia do público fizeram daquela pequena amostragem uma experiência muito divertida para os professores e alunos que assistiam. Durante a encenação, não se ouvia um pio que não fosse de manifestações referentes à peça, como risadas, sustos ou suspiros.

⁴² Dramaturgo brasileiro cujos textos se distribuem em diversas facetas. Alguns voltados ao cômico popular e outros de retórica mais intelectualizada, muitas vezes construídos junto a processos de grupos como o Teatro da Vertigem e a Cia de Teatro Balagan.

Após a apresentação, reunido com os integrantes do grupo, vi uma singeleza tão bela, tão humana, que fiquei muito sensibilizado. A maneira como falaram do prazer de estar em cena, de descobrirem o teatro e do desejo de aprenderem mais pareceu muito genuína. Ali entendi que em uma cidade onde surge o primeiro grupo de teatro, esse grupo pode inventar o teatro que quiser.

Dada a disciplina e predisposição do grupo, o Projeto Ademar Guerra ofereceu ao En'cena no ano seguinte a metodologia Grupo Orienta Grupo. O experiente grupo Mênades e Sátiros, de Presidente Prudente, orientou a construção efetiva de “O Parturião”. Quando o espetáculo se apresentou na Mostra Final do Projeto Ademar Guerra, na cidade de Garça, todos ficaram de queixo caído. O grupo havia se apropriado do texto de modo muito autêntico. Luís Gustavo e Luan, protagonistas da peça, formam também uma dupla sertaneja, e converteram quase metade do texto em canções acompanhadas por violão e banjo. O ritmo delicado da peça, as coxias substituídas por atores que mudavam a configuração do palco conforme a cena e a qualidade cômica dos protagonistas, de carisma admirável, gerou explosões de riso e afeto na plateia. Temas trabalhados sutilmente pelo dramaturgo, como o preconceito, o conflito de classes e o machismo ganharam contornos cênicos irreverentes.

O interesse de todos os participantes do grupo era muito evidente. Lembro-me de um dos integrantes, um pequeno galego de uns quinze anos de idade, responsável pela “técnica de luz” do grupo, me perguntar se poderia acompanhar o espetáculo da noite, que aconteceria no teatro municipal de Garça, da cabine. Ele era um técnico de luz que nunca havia visto uma mesa de operação de iluminação e não conhecia os refletores que encontramos em quase todo edifício teatral. Assistiu atenciosamente o duplo espetáculo, observando com cuidado o trabalho dos operadores de luz e de som, e ao fim ainda tirou uma série de dúvidas sobre o funcionamento dos equipamentos, pois tinha o desejo de confeccionar alguns ele mesmo.

O grupo recentemente passou por baixas no elenco, o que é normal entre os grupos amadores. Uma das atrizes mais engajadas no trabalho infelizmente e não sem lamentos teve de abandonar o grupo, uma vez que seu chefe já estava cansado de arrumar substitutos durante as viagens e apresentações da jovem chapeira atriz.

Todavia, foram tantos mais os avanços. O grupo constituiu uma forte ligação com grupos orientados de outras cidades, foi introduzido em diversos circuitos teatrais pelo grupo que o orientou e foi convidado a participar de inúmeros festivais e mostras. Tão grande foi a demanda por apresentações que adquiriram uma Kombi, e adaptando-a para as viagens, com uma pintura especial e módulos que permitissem que, no caso de não haver espaço mais apropriado para a realização do espetáculo, o veículo possa ser utilizado como palco e coxia.

APÊNDICE B – Quadros de operações metodológicas

Quadro 1 – Objetivos das esferas de gestão e perguntas norteadoras.

Órgão Institucional	Objetivos colocados	Problema contextualizado na perspectiva do Projeto Ademar Guerra	Perguntas norteadoras
Secretaria de Estado da Cultura	Ampliação do acesso aos bens culturais	Há pouco acesso a espetáculos, formação e prática teatral	Quantos grupos, projetos e indivíduos são atendidos? Quais são os recursos disponibilizados?
Programas de formação cultural	Transformar a vida de crianças, jovens e adultos por meio da arte	A arte pouco influi na vida dos indivíduos	Quais transformações ocorreram com os participantes?
POIESIS	Propiciar espaços de acesso democrático ao conhecimento	Há poucos espaços de acesso democrático ao conhecimento	Quantas orientações e ações foram realizadas? Quantos encontros foram promovidos?
POIESIS	Difusão da língua e da literatura	Há pouco acesso a conteúdos referenciais dramáticos e literários	Como foi ampliada a possibilidade de acesso a bancos de textos e outros conteúdos referenciais?
Oficinas Culturais	Formação e vivência da população no campo da cultura	Há poucas oportunidades de práticas coletivas possibilitadas a partir do teatro	Quantas orientações foram realizadas?
Oficinas Culturais	Engajamento dos indivíduos em relações significativas e inspiradoras	O envolvimento dos indivíduos no campo da cultura poderia ser maior	Qual a longevidade dos grupos? Qual a abrangência da ação dos grupos orientados?
Oficinas Culturais	Articular, em todo o Estado, situações de apreciação, investigação e troca que dinamizem os modos de relacionamento entre públicos e linguagens	Há pouca programação teatral acessível a todos	As apresentações são acessíveis às comunidades?
Programa de Qualificação em Artes	Respeito à diversidade	Há pouca valorização da diversidade de linguagens teatrais e estímulo à participação cultural	Quais linguagens foram exploradas pelos grupos?
Programa de Qualificação em Artes	Democratização da cultura Formação de plateia	O acesso dos indivíduos aos bens culturais poderia ser maior	Que públicos são atendidos?
Projeto			

Ademar Guerra			
Secretaria de Estado da Cultura	Descentralização das atividades	A atividade cultural em nível estadual ainda é bastante polarizada	Quantas cidades são atendidas? Os atendimentos são bem distribuídos geograficamente?
Projeto Ademar Guerra	Fortalecimento da vida cultural das comunidades que não dispõem de escolas ou cursos na área artística através da produção teatral dessas cidades	Muitas cidades não dispõem de dispositivos de formação e prática teatral	Qual o porte das cidades atendidas?
Secretaria de Estado da Cultura	Fomento à produção cultural	A produção teatral precisa contar com auxílio da coisa pública para ser realizada	Quantos espetáculos são criados? Quantas apresentações são realizadas? Quantos espectadores assistem aos espetáculos? Quantos grupos seguiram seus trabalhos e quantos encerraram suas atividades?
POIESIS	Estímulo à criação artística e intelectual	A criação artística e intelectual prescinde de estímulos como diálogo com outros artistas, acesso a conteúdos referenciais e amadurecimento dos modos de produção	
Programa de Qualificação em Artes	Orientar o processo criativo do grupo e as suas relações no campo da arte	Muitos grupos iniciantes e intermediários de teatro procuram maneiras de alargar o horizonte artístico de seus trabalhos	Quantas orientações foram realizadas? O grupo estabeleceu parcerias?
Programa de Qualificação em Artes	Capacitação dos artistas	Muitos aspirantes a artistas têm poucas possibilidades de acesso a técnicas, conceitos e práticas teatrais	Quantos indivíduos foram atendidos? Quantos seguiram percurso formativo em teatro? Para onde seguem os participantes egressos? Quantos participantes de profissionalizaram?
Programa de Qualificação em Artes	Qualificação dos grupos	Muitos grupos iniciantes e intermediários de teatro não conseguem persistir por muito tempo ou possuem grandes dificuldades em veicular sua produção e firmarem-se como agentes culturais em suas comunidades.	Os grupos apresentaram seus trabalhos? Os grupos estabeleceram parcerias com outros órgãos? Os grupos seguiram o percurso formativo do Projeto Ademar Guerra? Os grupos se formalizaram? Os grupos geraram recursos? De que natureza? O grupo está organizado em funções específicas de gestão e produção?

			<p>O grupo iniciou núcleo formativo?</p> <p>O grupo participou ou promoveu festivais, mostras e outros eventos?</p> <p>O grupo recebeu prêmios, indicações e/ou outras contemplações?</p>
Programa de Qualificação em Artes	Qualificação dos grupos	Muitos grupos iniciantes e intermediários de teatro não conseguem persistir por muito tempo ou possuem grandes dificuldades em veicular sua produção e firmarem-se como agentes culturais em suas comunidades.	<p>Os grupos apresentaram seus trabalhos?</p> <p>Os grupos estabeleceram parcerias com outros órgãos?</p> <p>Os grupos seguiram o percurso formativo do Projeto Ademar Guerra?</p> <p>Os grupos se formalizaram?</p> <p>Os grupos geraram recursos? De que natureza?</p> <p>O grupo está organizado em funções específicas de gestão e produção?</p> <p>O grupo iniciou núcleo formativo?</p> <p>O grupo participou ou promoveu festivais, mostras e outros eventos?</p> <p>O grupo recebeu prêmios, indicações e/ou outras contemplações?</p>
Programa de Qualificação em Artes	Incentivo às vozes criativas	Há necessidade de estímulo ao desenvolvimento das identidades e comunidades. A prática teatral muitas vezes se limita à modos reprodutivistas.	Foram criadas dramaturgias autorais e/ou adaptações?
Secretaria de Estado da Cultura	Valorização do patrimônio cultural paulista	Há pouca valorização das culturas locais e regionais	Os grupos recorrem a suas raízes locais e regionais? Dialogam com a tradição teatral e dramática brasileira?
Programa de Qualificação em Artes	Reconhecimento da herança cultural	Há pouco estímulo à preservação e apropriação das práticas culturais tradicionais	

Quadro 2 – Perguntas norteadoras, levantamento das fontes e proposição de indicadores candidatos.

Perguntas norteadoras	Dados relevantes para o escopo da pergunta	Fonte dos dados	Indicadores candidatos
Quanto grupos, projetos e indivíduos são atendidos?	<p>Quantidade de grupos inscritos</p> <p>Quantidade de grupos orientados</p> <p>Quantidade de indivíduos orientados</p>	Relatórios de Atividades	<p>Grupos orientados por edição</p> <p>Grupos não atendidos por edição</p> <p>Grupos orientados por metodologia de trabalho</p> <p>Indivíduos orientados por edição</p>

Quais são os recursos disponibilizados?	Orçamento do Projeto Ademar Guerra Orçamento do Contrato de Gestão Orçamento da Secretaria de Estado da Cultura Quantidade de orientadores Quantidade de grupos orientados Quantidade de indivíduos orientados	Contratos de Gestão Boletim UM Secretaria da Fazenda	Orçamento Total do Projeto por edição Orçamento proporcional aos orçamentos de outras esferas de gestão por edição Recursos divididos por número de grupos por edição Recursos divididos por número de indivíduos por edição Número de orientadores e estagiários por edição Qualificação dos orientadores Grupos por metodologia de orientação
Quais transformações ocorreram com os participantes?	Descartado. A questão é colocada de maneira mais objetiva em outros itens. Para uma análise de impacto, seria necessário recorrer a outros sistemas, alguns inexistentes.		
Quantas orientações e ações foram realizadas?	Número total de orientações Número total de encontros regionais e gerais	Relatórios de Atividades	Quantidade de encontros de orientação por edição Encontros gerais Qualificação dos orientadores
Quanto encontros foram promovidos?	Contemplada em outro item		
Como foi ampliada a possibilidade de acesso a bancos de textos e outros conteúdos referenciais?	Ocorrência de disponibilização de materiais. Ferramentas ainda não se encontram em operação formal.	Fonte inexistente	Audiência dos sites e publicações virtuais Documentos dramáticos e teóricos compartilhados Adesão à rede de grupos orientados
Quantas orientações foram realizadas?	Contemplada em outro item	Relatórios de Atividades	
Qual a longevidade dos grupos?	Idade dos grupos	Formulários de inscrição de grupos	Grupos por tempo de existência
Qual a abrangência da ação dos grupos orientados?	Contemplada de maneira mais objetiva em outros itens.		

As apresentações são acessíveis às comunidades?	Descartado. Seria necessário o uso de pesquisas locais de público.		
Quais linguagens foram exploradas pelos grupos?	Linguagem teatral de atuação dos grupos.	Formulários de avaliação final dos grupos	Distribuição de grupos por linguagem teatral por edição
Que públicos são atendidos?	Faixa etária dos participantes dos grupos Vínculos de grupos com instituições e outras iniciativas Público-alvo dos grupos Formação dos indivíduos	Formulários de inscrição de grupos	Indivíduos divididos por faixas etárias Grupos por perfil de público-alvo Grupos por vínculos com instituições Indivíduos por nível formativo Indivíduos por participação em circuitos de formação teatral
Quantas cidades são atendidas? Os atendimentos são bem distribuídos geograficamente?	Cidades dos grupos	Formulários de inscrição de grupos	Mapas comparativos das edições Grupos por região administrativa Parcerias das cidades com o Projeto Ademar Guerra
Qual o porte e a estrutura cultural das cidades atendidas?	População das cidades Equipamentos culturais e outros grupos de teatro da cidade	Formulário de inscrição de grupos Dados populacionais IBGE	Grupos por porte de cidade Grupos por equipamentos culturais das cidades Grupos por número de grupos teatrais das cidades
Quantos espetáculos são criados?	Quantidade de espetáculos estreados	Formulários de avaliação final dos grupos	Espectáculos gerados por edição
Quantas apresentações são realizadas?	Contemplada em outro item		
Quantos espectadores assistem aos espetáculos?	Contemplada em outro item		
Quantos grupos seguiram seus trabalhos e quantos encerraram suas atividades?	Quantidade de evasões Quantidade de grupos que seguiram no percurso formativo Quantidade de grupos que seguiram em atividade	Formulários de inscrição de grupos Formulários de avaliação final dos grupos Formulários de grupos egressos	Grupos desistentes por edição Grupos que seguiram percurso formativo do Projeto Ademar Guerra Destino dos grupos egressos

Quantas orientações foram realizadas?	Contemplada em outro item		
O grupo estabelece parcerias?	Contemplada em outro item		
Quantos indivíduos foram atendidos?	Contemplada em outro item		
Quantos indivíduos seguiram percurso formativo em teatro?	Indivíduos que ingressaram em cursos técnicos e superiores em teatro ou outras artes	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de indivíduos egressos	Indivíduos que seguiram formação teatral por edição em relação ao total de indivíduos
Para onde seguem os participantes egressos?	Ocorrência de indivíduos que ingressaram em outros circuitos de formação	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de indivíduos egressos	Instituições formativas de destino
Quantos participantes se profissionalizaram?	Ocorrência de indivíduos que obtiveram registro profissional Ocorrência de indivíduos que ingressaram em carreiras no campo cultural	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de indivíduos egressos	Indivíduos que se profissionalizaram no teatro por edição em relação ao total de indivíduos Indivíduos que ocuparam funções públicas ou privadas no campo da cultura
Os grupos apresentaram seus espetáculos?	Quantidade de grupos que estrearam e que não estrearam Quantidade de público dos espetáculos	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Número de espetáculos gerados por edição Porcentagem de grupos que estrearam seus trabalhos por edição Apresentações realizadas Público total dos espetáculos
Os grupos estabeleceram parcerias e ações em rede?	Vínculos declarados pelos grupos	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Grupos por tipo de parcerias com outros órgãos, públicos e privados
			Grupos que apresentaram carta de parceria de seu município
Os grupos seguiram o percurso formativo do Projeto Ademar Guerra?	Contemplada em outro item		
Os grupos se formalizaram?	Ocorrências de formalização	Formulários de avaliação final dos grupos	Porcentagem de grupos formalizados por edição Grupos por natureza da

		Formulário de grupos egressos	formalização
Os grupos geraram recursos? De que natureza?	Ocorrências de recebimento de recursos	Formulários de avaliação final dos grupos	Porcentagem de grupos que receberam recursos
		Formulário de grupos egressos	Natureza dos recursos recebidos
O grupo está organizado em funções específicas de gestão e produção?	Dados cadastrais dos indivíduos	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Quantidade geral de indivíduos por função de grupo
O grupo iniciou núcleo formativo?	Ocorrência de abertura de núcleo formativo próprio	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Grupos que constituíram núcleo formativo por edição
O grupo participou de festivais, mostras e outros eventos?	Ocorrência de participações em eventos	Formulários de avaliação final dos grupos	Grupos por realização de eventos
		Formulário de grupos egressos	Grupos por participação em eventos
O grupo recebeu prêmios, indicações e/ou outras contemplações?	Ocorrência de premiações, indicações e outros	Formulários de avaliação final dos grupos Formulário de grupos egressos	Grupos por tipo de contemplação
Foram criadas dramaturgias autorais e/ou adaptações?	Natureza da dramaturgia trabalhada	Formulários de avaliação final dos grupos	Grupos por tipo de dramaturgia utilizada
Os grupos recorrem a suas raízes locais e regionais?	Descartado. Item de percepção complexa		
Os grupos dialogam com a tradição teatral e dramatúrgica brasileira?	Descartado. Item de percepção complexa		

Quadro 3 – Qualificação dos indicadores candidatos.

Indicadores candidatos	Indicadores Compostos	Etapas do fluxo de gestão	Avaliação de Desempenho	C1	C2	C3	Total
Orçamento Total do Projeto por edição	Orçamento proporcional aos orçamentos	Insumo		5	4	1	10

Orçamento proporcional aos orçamentos de outras esferas de gestão por edição	de outras esferas de gestão por edição						
Recursos divididos por número de grupos por edição		Insumo	Economicidade / Eficiência	5	4	1	10
Número de orientadores e estagiários por edição: total e por grupo		Insumo	Eficiência	5	4	1	10
Grupos por porte de cidade		Processo		5	4	1	10
Grupos por região administrativa		Processo		0	0	1	1
Grupos por metodologia de orientação		Processo		5	4	1	10
Quantidade de encontros por edição: total e por grupo		Processo	Eficiência	5	4	1	10
Grupos por vínculos com instituições por edição, inclusive carta de apoio da prefeitura		Processo		5	0	1	6
Grupos por tempo de existência		Processo		5	0	1	6
Grupos por perfil de público-alvo		Processo		5	0	1	6
Grupos por equipamentos culturais das cidades		Processo		5	0	1	6
Grupos por número de grupos teatrais das cidades		Processo		5	0	1	6
Grupos não atendidos por edição		Processo	Eficiência	5	4	0	9
Grupos desistentes por edição		Processo		0	4	0	4
Grupos que continuaram recebendo orientações de um ano para outro		Processo		5	4	1	10
Encontros gerais de grupos		Processo		5	4	1	10
Adesão à rede de grupos orientados		Processo		0	4	0	4
Indivíduos divididos por faixas etárias		Processo		5	0	0	5

Indivíduos por nível formativo		Processo		5	0	0	5
Indivíduos por participação em circuitos de formação teatral		Processo		5	0	1	6
Qualificação dos orientadores		Processo		5	0	1	6
Parcerias das cidades com o Projeto Ademar Guerra - Circulação		Processo		0	4	0	4
Audiência dos sites e publicações virtuais		Processo		5	0	0	5
Documentos dramaturgicos e teóricos compartilhados		Processo		5	0	0	5
Grupos orientados por edição		Produto	Eficiência	5	4	1	10
Indivíduos orientados por edição		Produto	Eficiência	5	4	1	10
Espectáculos gerados por edição		Produto	Eficiência	5	4	1	10
Distribuição de grupos por linguagem teatral por edição		Produto		5	4	1	10
Grupos por tipo de dramaturgia utilizada		Produto		5	4	1	10
Apresentações realizadas por grupo por edição		Resultado	Eficácia	5	4	0	9
Público total dos espetáculos		Resultado	Eficácia	5	4	1	10
Grupos que estrearam seus trabalhos por edição	Grupos que apresentaram melhora em sua qualificação	Resultado	Eficácia	5	4	0	9
Grupos formalizados por edição/tipo de formalização							
Grupos que receberam insumos financeiros / tipo de recurso							
Grupos que constituíram núcleo formativo por edição							
Grupos que constituíram sede							