

KELLY SUZANA RIBEIRO

**GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS: UM ESTUDO DE CASO DA SP  
ESCOLA DE TEATRO – CENTRO DE FORMAÇÃO DAS ARTES DO PALCO**

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS E ORGANIZAÇÃO  
DE EVENTOS

CELACC-USP/ São Paulo

2011

KELLY SUZANA RIBEIRO

**GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS: UM ESTUDO DE CASO DA SP  
ESCOLA DE TEATRO – CENTRO DE FORMAÇÃO DAS ARTES DO PALCO**

Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação do curso de Gestão de Projetos Culturais e Organização de Eventos, produzido sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Maria Bernardete Toneto.

CELACC-USP/ São Paulo

2011

## **Resumo**

Este artigo faz um estudo de caso do projeto cultural SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco. Tem como propósito apresentar o projeto de formação nas artes cênicas. Visa discutir sobre a gestão do projeto cultural, buscando identificar suas demandas e potencialidades. Trata também sobre seu papel de ser um difusor de cultura.

**Palavras-chave:** *Gestão; cultura; formação; teatro*

## **Resumen**

En este artículo se presenta un estudio de caso del proyecto cultural SP Escuela de Teatro - Centro de Formación para la Artes Escénicas. Tiene la intención de presentar el diseño de la formación en las artes escénicas. Busca discutir la gestión del proyecto cultural, tratando de identificar sus necesidades y capacidades. Esto es también de su papel como difusor de una cultura.

**Palabras clave:** *Gestión, la cultura, la educación, el teatro*

## **Abstract**

This article presents a case study of the cultural project SP Theatre School - Training Centre for the Arts Stage. Intends to present the design of training in the performing arts. Seeks to discuss the management of the cultural project, seeking to identify their needs and capabilities. This is also on its role as a spreader culture.

**Keywords:** *Management, culture, education, theater*

## Sumário

Introdução.....	04
Conhecendo o Projeto Cultural SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco.....	05
Gestão Administrativa – Organização Social.....	09
Gestão do Projeto Cultural.. ..	11
Considerações Finais .....	14
Referências.....	15

## **Introdução**

Este estudo aborda no campo da gestão, o projeto cultural SP Escola de Teatro - Centro de Formação das Artes do Palco.

O projeto cultural em estudo é voltado para atender as demandas de formação nas artes cênicas em São Paulo. É gerido por uma Organização Social, qualificada pela Administração Pública, tendo a incumbência de administrar o projeto, bem como os seus recursos.

O estudo faz uma análise histórica relatando a concepção da escola de teatro desde sua formatação à efetiva parceria com o Estado. Aborda também, sobre o tema da Lei 9637/98 que trata sobre as OS (Organizações Sociais), bem como sobre gestão participativa, de forma a alcançar seu objetivo como alça de acesso aos bens culturais e a formação nas artes do teatro.

Visa, ainda, identificar a importância da figura do gestor de projetos culturais como peça fundamental para instrumentalizar a Organização no tocante aos desafios da gestão de um projeto cultural.

## **Conhecendo o Projeto Cultural SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco**

Em 2005, durante a I Virada Cultural de São Paulo, quando o então prefeito da cidade de, José Serra, assumindo compromissos de agenda, prestigiou o evento ocorrido no Espaço dos Satyros, companhia de teatro estabelecida na Praça Roosevelt dirigida por Ivam Cabral e Rodolfo Garcia Vásquez.

Em decorrência deste encontro com o então Prefeito José Serra, resultou-se na aproximação e acompanhamento do trabalho e montagens da companhia. A partir desta aproximação, José Serra demonstrou interesse pelo projeto social/cultural desenvolvido por parte do grupo no Jardim Pantanal, Zona Leste da cidade.

Este projeto que se desenvolvia no Jardim Pantanal implicava na participação de jovens daquele bairro de periferia nas produções da companhia no campo teatral e atuavam como auxiliares de produção, sonoplastas e iluminadores.

Neste ínterim, ainda na da Praça Roosevelt havia outro projeto de ocupação artística que algumas companhias de teatro, entre elas os Satyros, já vinham realizando, e, em um destes encontros com o prefeito foi levantado à possibilidade de uma ocupação pedagógica do espaço.

Na praça havia um edifício abandonado, e neste momento, diante desta perspectiva de ocupação pedagógica do espaço, o prefeito sugeriu que o grupo apresentasse um projeto para a utilização pedagógica daquele prédio vazio.

Em meio a esta perspectiva, a Companhia dos Satyros passou a esboçar o projeto, e chegaram a constatação da necessidade de qualificação para os profissionais do teatro nas áreas de: Sonoplastia, Iluminação, Técnicas de Palco, Cenografia, Cenotecnia e Figurino, Direção, Atuação e Dramaturgia e Humor.

A equipe inicial percebeu, na sua experiência com os coletivos teatrais dos quais provinham, uma lacuna entre a demanda do mercado e a oferta por profissionais qualificados nas áreas técnicas do teatro.

Além desta necessidade de qualificação técnica exigiu-se a criação de outros cursos que dialogassem com a formação técnica. Neste mote, surgiram os cursos de Atuação, Direção, Dramaturgia e Humor.

As reuniões para estudo e viabilização prosseguiriam por dois anos onde a equipe passou a desenvolver suas ações na Associação dos Amigos das Oficinas Culturais do Estado de São Paulo (Assaoc). Em um dado momento, a SP Escola de Teatro verificou a necessidade de contratação um profissional para prestar consultoria pedagógica ao projeto.

Paralelamente ao desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico a Associação dos Artistas Amigos da Praça - entidade que atualmente gerencia o projeto cultural – se estrutura para auferir a qualificação necessária para se tornar uma Organização Social. Esta qualificação permite que a organização social gerencie a aplicação dos recursos em projetos culturais.

Essa parceria entre Organizações Sociais e Estado foi analisada por Teixeira Coelho em Usos da Cultura, no qual o autor sugere que Casas de Cultura ou Centros Culturais são políticas privilegiadas de ação cultural, por serem instituições amparadas por leis e pelo Estado, que promovem a democratização do acesso aos bens públicos.

Como já explanado, o Projeto Cultural em estudo foi concebido por vários profissionais do campo teatral que se uniram para dar configuração à organização de uma escola de teatro.

As propostas do projeto cultural estão centradas em suprir as necessidades do mercado das artes e entretenimentos. O projeto se envolve com os princípios de concepção de mecanismos que favoreçam a formação de profissionais do teatro, bem como a inclusão

social. Para tanto, neste projeto, as matrículas são preenchidas prioritariamente por jovens que tenham recém-concluído o Ensino Médio em escola pública.

Localizada na capital do Estado de São Paulo, o projeto cultural SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco tem sua sede provisória estabelecida na região do Brás utilizando um prédio dos anos 1950 que atualmente funciona a Oficina Cultural Amácio Mazzaroppi.

O projeto SP Escola de Teatro tem atuação em dois segmentos voltados à educação e formação das artes cênicas: os Cursos Regulares (com duração de dois anos, de caráter profissionalizante) e os Cursos de Difusão Cultural (com duração de quatro a seis meses, que visam à reciclagem de conhecimento e/ou aperfeiçoamento nas mais diversas áreas do teatro).

Fazem parte das premissas do modelo pedagógico da SP Escola de Teatro, o ensino não hierárquico, não acumulativo e o sistema modular.

O projeto cultural tem como embasamento teórico as artes cênicas ministradas em módulos que “valorizam a autonomia criativa, o pensamento crítico e a confluência de talentos e poéticas em detrimento da ênfase na relação hierárquica e do pendor acumulativo temporal que costumam minar as bases educacionais”. (SP Escola de Teatro - Projeto Político Pedagógico)

Essas premissas são detalhadas conforme Projeto Político Pedagógico:

### **Ensino Não Hierárquico**

A premissa coletiva fundamenta a arte do teatro. A SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco evita o modelo disciplinar de organização fundada sobre uma ordem de prioridade entre os elementos de um conjunto. Passa ao largo do regime de subordinação, herança das pedagogias tradicionais. A simbiose formador e aprendiz, no entanto, jamais anula seus papéis nessa relação chave. A ideia de não hierarquia refere-se especificamente aos



conteúdos programáticos e não à relação entre formador e aprendiz. (SP Escola de Teatro - Projeto Político Pedagógico)<sup>1</sup>

### **Ensino Não Acumulativo**

A Escola entende que o conhecimento não deve ser encorajado por meio de mecanismos de acumulação, mas de expansão, desdobramento natural de janelas do fazer artístico. Rejeita-se o determinismo concentrador da forma capitalista de entender o aprendizado. (SP Escola de Teatro - Projeto Político Pedagógico)<sup>2</sup>

### **Ensino Modular**

O Projeto da SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco é composto por quatro Módulos independentes, compondo os dois anos de cada.

O Módulo equivale ao semestre na estrutura tradicional; um período de ensino no qual coexistem um Eixo Temático e um Operador que unificam todos os cursos, permitindo a interação e o trabalho conjunto. O Curso Regular tem Quatro Módulos, a saber: Verde, Amarelo, Azul e Vermelho. Os Módulos não possuem uma hierarquia entre si e os aprendizes podem iniciar na Escola em qualquer um deles. Cada Módulo consome de 20 a 21 semanas por semestre. (SP Escola de Teatro - Projeto Político Pedagógico)<sup>3</sup>

O projeto cultural atende 200 alunos distribuídos nos oito cursos regulares: Sonoplastia, Iluminação, Técnicas de Palco, Cenografia e Figurino, Direção, Atuação, Dramaturgia e Humor. Estes cursos têm duração de dois anos. Além dos cursos regulares, o projeto atende 360 alunos por semestre nos cursos de Difusão Cultural, que tem como característica principal atingir o público amador, artistas e profissionais da área, tendo como premissa ampliar os conhecimentos na esfera do teatro. São oferecidos 26 cursos por ano, com carga de 64 horas cada curso.

---

<sup>1</sup> SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco. Projeto Político Pedagógico.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

A articulação do curso de Difusão Cultural se dá na organização e condução de 26 cursos ao ano, com carga horária de 64 horas cada, atrelados aos preceitos pedagógicos da SP Escola de Teatro. Além dos cursos presenciais, os Cursos de Difusão organizam cursos à distância, mesas de discussão com profissionais de notório saber, bate-papos *online* e videoconferências.

O acesso aos cursos regulares se dá através de um processo seletivo, onde os inscritos são avaliados por meio de prova dissertativa, constituída por questões de múltipla escolha em conhecimentos gerais e uma redação com temática no campo teatral. A segunda fase do processo seletivo se constitui de procedimentos específicos para avaliação de aptidão por meio de entrevistas e atividades em grupo.

### **Gestão Administrativa – Organização Social**

Para a viabilização financeira do projeto cultural SP Escola de Teatro, o Governo do Estado de SP oficializa uma parceria com uma Organização Social para fazer o gerenciamento do projeto.

Organização Social é uma qualificação outorgada pela Administração Pública a uma entidade sem fins lucrativos, que exerce atividade de interesse público. Esse título possibilita a entidade de receber recursos orçamentários, após ser firmado um contrato de gestão.

Esse modelo é fruto da Medida Provisória nº 1.591, de 09 de outubro de 1997, convertida em 15 de maio de 1998, na Lei 9.637, onde se estabelecem normas para que o Poder Executivo possa qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Após qualificação da Organização Social, a entidade estará habilitada a receber recursos financeiros e a administrar bens do Estado. Em equivalência para constituição dessa parceria, a Organização Social se obriga a firmar um contrato de gestão com o Poder Público, através do qual são acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e efetividade dos serviços prestados.

A referida Lei Federal 9.637/98 introduziu o modelo de Organização Social, de modo que Estados e municípios incorporaram em suas respectivas administrações.

No Estado de São Paulo a Lei Complementar Estadual nº 846, de 4 de junho de 1998, autoriza o Poder Executivo a qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas a saúde e a cultura.

A Lei Complementar do Estado de São Paulo nº 846/98 traz em seu texto uma preocupação com a prestação de contas, estipulando regras sobre a fiscalização e o controle dos contratos de gestão pelo Poder Executivo. Destaca-se na referida lei o controle dos recursos financeiros, haja vista que, em parte, o repasse dos recursos está condicionado às avaliações periódicas de desempenho.

Cabe ressaltar que o tema Organização Social é polêmico e gera controvérsias, tanto que no Supremo Tribunal Federal existem duas Ações Diretas de Inconstitucionalidade com base na referida lei.

Em sentido contrário a Lei das OS, está à professora titular de direito administrativo da USP, Maria Sylvia Di Pietro, sendo que seu posicionamento é manifestamente claro no sentido que as Organizações Sociais não tem respaldo legal, tal como expõe a professora em artigo publicado na Folha de São Paulo:

Se a Constituição impõe normas para a organização pública para proteger o dinheiro público e o serviço público, com esse modelo você contraria o regime público da administração. Sou contra o modelo em si. Do ponto de vista jurídico não aceitável. Não sou a favor de deixar

a legalidade de lado em nome da eficiência. Tem que buscar a eficiência dentro da legalidade.<sup>4</sup>

Além de metas específicas quanto ao desempenho nos cursos de formação, o projeto cultural têm também como meta estabelecida a captação de recursos próprios. Espera-se com a captação deste recurso um alcance no sentido de conceber melhorias no projeto. A captação de recurso é feita pela Diretoria de Comunicação que busca parceria com a iniciativa privada visando apoio institucional e principalmente aporte financeiro através das Leis de Incentivo Fiscal.

## **Gestão do Projeto Cultural**

O que trata o tema Gestão de Projetos Culturais? De que maneira é possível utilizar a Gestão de Projetos de forma a contribuir para que o Projeto SP Escola de Teatro cumpra seu papel de ser um difusor de cultura?

Discorrer sobre gestão de projetos culturais significa fazer referência a um conjunto de ações de uma entidade destinada ao atendimento de determinados objetivos planejados pela organização. Implica em implementar normas, planos, projetos, estabelecer estruturas, alocar recursos humanos, financeiros, materiais e principalmente, empenhar criatividade e capacidade de inovação para atingir tais objetivos de forma eficiente.

Tomamos como parâmetro para reflexão sobre o tema através do material do livro o “Averso da Cena” de Rômulo Avelar, onde o autor faz referências de sistematização e exemplos de ferramentas de planejamento, monitoramento e avaliação, propondo uma aproximação da gestão de projetos com práticas de administração de empresas, como forma de potencializar a mesma. (AVELAR, 2008, p.52)<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> VICTOR, Fabio. Legalidade das OS será examinada. Folha de São Paulo, São Paulo, 09 de abril 2010. Folha Ilustrada, Caderno E, p.4.

<sup>5</sup> AVELAR, Rômulo. O Averso da Cena – Notas Sobre a Produção Cultural 2008.

Em um evento realizado em 28 de julho de 2010 na SP Escola de Teatro, acerca da matéria Gestão de Projetos Culturais, Rômulo Avelar discutiu um lado mais prático sobre o tema, dando notas sobre a produção e gestão de projetos culturais:

“O meio cultural deve se render à importância do trabalho administrativo. O planejamento cultural deve partir de uma metodologia. Mas, também, o artista não deve esperar o ‘momento da descoberta.’ Afinal, é como se a padaria só fizesse pão se alguém financiasse. É necessário tomar as rédeas na mão e estabelecer uma estratégia na escolha dos caminhos.” (AVELAR, Rômulo, em entrevista concedida ao departamento de comunicação da SP Escola de Teatro em 28/07/2010) <sup>6</sup>

Por onde começar a Gestão do Projeto Cultural SP Escola de Teatro?

Parte-se da premissa que para dar início a um processo de gestão do projeto cultural, tem-se que considerar a ideia que o projeto SP Escola de Teatro é uma coletividade e que deve ter como finalidade primeira a construção de um trabalho capaz de emancipar os que nele estão inseridos.

Emancipar no sentido de ser um difusor de cultura visando maior amplitude no acesso aos bens culturais. Há de se citar também no caráter social. Quando se reflete sobre em democratização cultural, invariavelmente pensa-se em sua socialização. Teixeira Coelho situa a ação cultural, por seu caráter social, como uma *ação sociocultural*, elevando, assim, seu conceito para uma esfera mais ampla, um lugar não apenas de treinamento específico do sujeito para a arte, mas também de enriquecimento de sua história.

Acatamos a ideia de que, ao se apropriar de cada ação nas etapas de formação dos cursos regulares e de difusão do projeto, os alunos, não mais serão os mesmos, suas referências serão divididas com outros alunos e esses reciprocamente construirão juntos

---

<sup>6</sup> AVELAR, Rômulo, em entrevista concedida ao departamento de comunicação da SP Escola de Teatro em 28/07/2010

um espaço de concepção e experiência artística e de vida, dando um novo significado aos seus conhecimentos e referenciais.

Neste mote, sob a ótica da gestão, avaliamos que o projeto cultural em discussão, sendo um bem público, e partindo do princípio de que o acesso à cultura deve ser democratizado, os responsáveis pela gestão deste projeto deveriam inculcar nas premissas da Escola sobre o tema Gestão Participativa.

Teorizando sobre o tema Gestão Participativa, temos a relatar que se trata de um modelo de gestão atual e contemporâneo que enfatiza **as pessoas** que fazem parte da organização. Segundo Maraldo;

A Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação. Maraldo (1989, p. 60),<sup>7</sup>

Este conceito implica que cada participante do projeto, seja a equipe executiva, pedagógica e os aprendizes, estejam conscientes de suas responsabilidades individuais com os resultados a serem perseguidos por toda organização. Este comprometimento é a característica mais importante da gestão participativa, pois disciplina a atuação individual de cada participante, impossibilitando da gestão participativa ser conduzida para uma estratégia de interesses não coletivos.

---

<sup>7</sup> MARALDO, D. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.

## Considerações Finais

O presente artigo buscou identificar demandas e potencialidades do projeto cultural SP Escola de Teatro. A partir deste contexto, ou seja, da reflexão proposta sob a ótica da gestão de projetos culturais, foi possível identificar como um dos principais desafios da gestão, a necessidade de incrementar e ampliar as ações de criação de novas formas de gestão, bem como de revisão do seu papel como alça de acesso aos bens culturais.

Torna-se premente a criação de um espaço para a produção e a fruição cultural, garantindo a participação de todos envolvidos seja na definição dos projetos, na execução, bem como nas prestações de contas para o Estado e Sociedade.

Concluimos também que, além da gestão participativa dos atores culturais, torna-se imperioso a contratação de um gestor cultural com um perfil estratégico, tendo a aptidão de dominar o processo de desenvolvimento da gestão cultural do projeto SP Escola de Teatro.

Maria Nazareth Ferreira, em sua obra intitulada *Identidade Cultural e Turismo Emancipador*, relata que quanto mais forte for à identidade cultural do indivíduo, maior será a sua resistência e quanto mais frágil, maior será o grau de dependência.

Partindo desta afirmação, concluimos que, quanto mais imerso estiver o ser humano em sua cultura, mais cidadão ele será, ou seja, a partir de uma gestão participativa, onde todos os envolvidos colaboram na concepção das ideias e na execução das mesmas, o alcance de um resultado positivo para o Projeto SP Escola de Teatro será iminente.

## Referências

AVELAR, Rômulo. O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2008.

COELHO, Teixeira. “Dicionário Crítico de Política Cultural”. São Paulo, 2004

COELHO NETO, José Teixeira. Usos da Cultura: Políticas de Ação Cultural. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986

FERREIRA, Maria Nazareth. Identidade Cultural e Turismo Emancipador. São Paulo: CELACC/ECA/USP, 2005.

MARANALDO, D. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.

Sites consultados:

[www.spescoladeteatro.org.br](http://www.spescoladeteatro.org.br) (acesso em fevereiro/março de 2011)

Treco de entrevista de Rômulo Avelar – concedida em uma mesa de discussão na SP Escola de Teatro – Centro de Formação das Artes do Palco – 28/07/2010.

<http://www.culturaemercado.com.br/gestao/cultura-e-educacao-2/> (acesso em fevereiro de 2011)