

Trabajo teatral y las políticas públicas de cultura en São Paulo: un estudio etnográfico

João Martins¹

Resumen

Este artículo tiene por objetivo analizar la relación laboral de un núcleo teatral de la categoría de teatro de grupo con las políticas públicas de cultura en Brasil, específicamente la Ley de Fomento al Teatro para la ciudad de São Paulo. Por relaciones laborales se entiende la organización del trabajo y la producción artística en la interacción con las convocatorias, medio mayoritario de expresión de las políticas públicas de cultura en Brasil. Como teatro de grupo se comprende un sector específico del teatro que tiene proyección nacional, con producciones artísticas no mercantilizadas, prácticas laborales horizontales, colaborativas, colectivas, y realiza acciones sociales y culturales en los territorios donde están insertos. Las convocatorias se configuran como dispositivos típicamente neoliberales, pues promueven la lógica de la competencia, se presentan como mecanismos técnicos, neutros y objetivos, e incentivan la adopción de una racionalidad empresarial y gerencial por parte de los núcleos teatrales. En este sentido, el artículo busca analizar las subjetivaciones que emergen de esta relación paradójica entre prácticas contrahegemónicas y racionalidad neoliberal. Este análisis tiene como base una investigación etnográfica realizada entre 2021 y 2025 con la Companhia O Grito. En este sentido, no se pretende un análisis representativo de la realidad de los grupos teatrales, sino, sobre todo, una investigación que, a partir del acompañamiento de un grupo, pueda revelar dilemas más amplios enfrentados por las compañías en el contexto neoliberal.

Palabras clave: trabajo, neoliberalismo, cultura, teatro

Theatrical work and public cultural policies in São Paulo: an ethnographic study

João Martins

Abstract

This article aims to analyze the labor relations of a theater collective within the category of group theater with public cultural policies in Brazil, specifically the Ley de Fomento al Teatro for the city of São Paulo. Labor relations refer to the organization of work and artistic production in interaction with public calls for projects (convocatorias), the predominant mechanism for implementing public cultural policies in Brazil. Group theater is understood as a specific sector of theater with national reach, characterized by non-commercialized artistic productions, horizontal, collaborative, and collective work practices, and social and cultural actions in the communities where they are embedded. Public calls for projects function as typically neoliberal devices, as they promote competition, present themselves as technical, neutral, and objective mechanisms, and encourage the adoption of entrepreneurial and managerial rationalities by

¹ Universidade Federal de Santa Catarina. Correo: joaomartins@spescoladeteatro.org.br



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>
Los autores conservan sus derechos

theater collectives. Thus, the article seeks to analyze the subjectivities that emerge from this paradoxical relationship between counter-hegemonic practices and neoliberal rationality. This analysis is based on ethnographic research conducted between 2021 and 2025 with Companhia O Grito. In this sense, the goal is not to provide a representative analysis of the reality of theater groups, but rather to conduct an investigation that, through the close study of one collective, can reveal broader dilemmas faced by companies within the neoliberal context.

Keywords: labor, neoliberalism, culture, theater

Trabajo teatral y las políticas públicas de cultura en São Paulo: un estudio etnográfico

João Martins

El giro neoliberal en la cultura: economía creativa y gestión cultural

Desde finales de los años 1990, Brasil pasó por transformaciones significativas en el mundo del trabajo: en las formas de producción, en el modelo de acumulación del capital y en las relaciones laborales derivadas de la llamada reestructuración productiva². Este proceso se intensificó con la consolidación del neoliberalismo en el país durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso, elegido en 1995, cuando se adoptan políticas de ajuste estructural impuestas a países periféricos por organismos transnacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. De manera esquemática, el neoliberalismo proporcionó el marco ideológico, político y simbólico para que ese proceso económico y organizacional se concretara.

En este contexto, y a lo largo de los años, el campo de la cultura pasó a estar profundamente atravesado por políticas neoliberales, expresadas en asociaciones público-privadas, en formulaciones de políticas culturales orientadas a la lógica del mercado y al

² La reestructuración productiva fue un proceso de transformación profunda en el mundo del trabajo y de la producción capitalista que comenzó a finales de los años 1970 y se intensificó en las décadas siguientes. Está directamente vinculada a cambios económicos, políticos y tecnológicos globales ocurridos tras la crisis del petróleo de 1973 y la crisis del modelo fordista de producción. Este proceso promovió la sustitución de un modelo basado en empleos con estabilidad, derechos laborales y organización sindical por otro centrado en la incorporación de nuevas tecnologías y la automatización del trabajo, en el crecimiento del sector de servicios, en la precarización y flexibilización del trabajo, en el debilitamiento de las entidades sindicales y en la desregulación del Estado. Las generaciones nacidas en los años '80 y '90 tuvieron, en términos generales, mayor acceso a la educación en un contexto de creciente desempleo y precarización de la mano de obra.

favorecimiento empresarial, en la precarización del trabajo artístico mediante la contratación de prestadores de servicios sin derechos laborales, además del estímulo a una subjetividad gerencial, sintetizada en los discursos de la gestión cultural y la economía creativa. Al mismo tiempo, la producción cultural creció significativamente, en una diversidad de quienes la producen y también de estéticas y poéticas.

La noción de gestión cultural gana fuerza en los años noventa (Olivieri, 2004), asociada a las políticas públicas de cultura basadas en la exención fiscal; es decir, se trata de un modelo en el que el Estado no financia directamente las acciones culturales, sino que renuncia a recaudar impuestos para que las empresas dirijan ese valor a proyectos culturales. En este proceso de tercerización de la responsabilidad, los proyectos culturales que serán financiados son aquellos de interés de los departamentos de marketing de las empresas y no de interés social.

Otro discurso que aparece, a mediados de los años 2000, es el de la Economía Creativa, que se consolida al agrupar diferentes sectores económicos, como las artes, la publicidad, la moda, el audiovisual, los videojuegos, entre otros, en torno a un eje común: la creatividad como recurso económico central e impulsor del crecimiento. Al respecto, la UNESCO propone la siguiente definición:

La economía creativa es un concepto en evolución basado en activos creativos con potencial para generar desarrollo económico. Estimula la generación de ingresos, la creación de empleo y los ingresos de exportación, al mismo tiempo que promueve la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano. Engloba aspectos económicos, sociales y culturales, y se relaciona con la tecnología, la propiedad intelectual y el turismo. Es un conjunto de actividades económicas basadas en el conocimiento, centradas en el desarrollo y en las conexiones entre los niveles macro y micro de la economía global. Se trata de una opción viable de desarrollo, que exige respuestas políticas innovadoras y multidisciplinarias, así como una acción interministerial. En su núcleo se encuentran las industrias creativas (United Nations Conference on Trade and Development, 2010).

Esta nueva configuración de la cultura propició, por un lado, políticas y acciones más constantes en el área cultural, basadas en una racionalidad burocrática y más abiertas a la participación e inclusión, haciendo que los financiamientos no estuvieran ligados a redes de contactos personales o negociaciones basadas en intereses. Sin embargo, no alteró la condición de precariedad, ausencia de derechos e inestabilidad que es característica de la profesión artística, como dice Pierre-Michel Menger (2005). No

obstante, en este proceso la cultura se transforma en una *commodity* (Yúdice, 2023), situándose dentro de cambios más amplios en el funcionamiento de las relaciones de producción en la era postindustrial. Autores como Antonio Negri, Michael Hardt y Maurizio Lazzarato conceptualizan este escenario como capitalismo cognitivo, en el cual la producción se desplaza hacia el trabajo inmaterial, productor de mercancías intangibles: imágenes, conocimiento, afectos, lenguaje, códigos y signos (Hardt y Negri, 2014; Negri y Lazzarato, 2001). La cultura entonces se inserta en los designios del capital, incorporada al paraguas sectorial de la economía creativa y regida por la racionalidad neoliberal de la gestión cultural. Esta dinámica forja el precariado creativo (Shiach, 2023).

En el cambio de siglo, con la elección del presidente Luiz Inácio Lula da Silva y la consecuente designación de Gilberto Gil como ministro de Cultura, la economía creativa y la racionalidad de la gestión cultural pasaron a reconocer la cultura también en sus aspectos simbólicos y sociales, más allá de su dimensión como activo económico, a través del llamado concepto antropológico de cultura (Gil, 2003); es decir, se amplía la concepción de cultura más allá de la producción de bienes simbólicos y equipamientos, incorporando los modos de existencia, de ser y de vivir como objeto de preocupación del sector y de las políticas culturales.

Esa ampliación fue sintetizada en los Puntos de Cultura³ y articulada a los debates sobre ciudadanía cultural (Chauí, 2006). Las generaciones de políticas derivadas de ese nuevo enfoque, por sus presupuestos, también entendían la cultura como una esfera de participación política y afirmación de la ciudadanía de poblaciones históricamente subalternizadas. Con ello, la cultura pasa a ser entendida como un espacio de ejercicio de la ciudadanía y un medio de acción política. Este hecho fue fundamental para que los grupos marginados fueran vistos como sujetos y productores de cultura a partir de sus propios modos de existencia, colocando además nuevos actores políticos en escena.

La Secretaría de Economía Creativa, a nivel nacional, se esforzó en implementar y difundir la gestión cultural al instrumentalizar a productores culturales y artistas en el acceso a convocatorias públicas, concentrando esfuerzos en la capacitación y

³ Los Puntos de Cultura fueron una iniciativa de una política directa, territorializada y orientada a la sociedad civil organizada. Nacen del Programa Cultura Viva, lanzado en 2004 por Gilberto Gil y con la idealización del entonces secretario de Ciudadanía Cultural, Célio Turino.

cualificación de estos agentes para la gestión de recursos, la rendición de cuentas y la elaboración de proyectos con el objetivo de viabilizar y sostener acciones culturales.

En este contexto, se observa la proliferación de empresas y asociaciones culturales, así como el aumento del número de trabajadores de la cultura. Célio Turino, idealizador del Programa Cultura Viva, diez años después de la creación de la política pública de cultura, concedió una entrevista a Lia Calabre en la que hace una reflexión crítica sobre la gestión cultural, la consecuente burocratización de las convocatorias públicas y las estrategias de cualificación y profesionalización de los agentes culturales:

[...] desde 2011 houve um profundo retrocesso e burocratização do programa CULTURA VIVA. Não que não houvesse problemas burocráticos antes, havia, e muitos; porém também havia disposição para encontrar novas soluções, na forma de relacionamento entre Estado e Sociedade, buscando uma gestão compartilhada e de caráter transformador. Ocorre que, nos últimos anos, esta busca pela experimentação e mediação sincera com a sociedade foi abandonada, havendo uma mentalidade burocrática, em que a Vida precisava se adequar às normas (feitas, via de regra, por quem não tinha a menor noção da aplicação prática destas regras no ambiente comunitário) e não as normas à Vida [desde 2011 hubo un profundo retroceso y una burocratización del programa Cultura Viva. No es que antes no hubiera problemas burocráticos, los había, y muchos; sin embargo, también existía la disposición para encontrar nuevas soluciones en la forma de relación entre el Estado y la Sociedad, buscando una gestión compartida y de carácter transformador. Lo que ocurre es que, en los últimos años, esta búsqueda de experimentación y mediación sincera con la sociedad fue abandonada, imponiéndose una mentalidad burocrática en la que la vida debía adecuarse a las normas (elaboradas, por regla general, por quienes no tenían la menor noción de la aplicación práctica de estas reglas en el ambiente comunitario) y no las normas a la vida] (Calabre y Lima, 2014, p. 282).

Aún a comienzos de los años 2000, emerge, en el ámbito de los proyectos y políticas sociales, la noción de afirmación de la ciudadanía y participación política. Este modelo comienza a incorporar preocupaciones con cuestiones sociales y busca minimizarlas mediante el fomento de soluciones individuales de acceso puntual a convocatorias y proyectos, redefiniendo la relación entre Estado, sociedad y sector privado. Esta lógica pasó a orientar la producción cultural en lo cotidiano, llevando a los sujetos a concebirla no solo como un mecanismo de participación política y visibilización de demandas, sino también como una inserción en el mercado de trabajo, generación de ingresos e inclusión social bajo la lógica del mercado.

Esto propone una relación de asesoramiento entre las ONG y sus públicos objetivo. El supuesto central no es hablar por las poblaciones, sino crear medios y condiciones para que ellas mismas hablen. Esto representa una crítica directa a la postura vanguardista de algunos movimientos sociales y a la búsqueda de un universalismo, ya que estas entidades siempre han operado con la fragmentación social, definiendo recortes específicos de público. Este modelo alteró significativamente las concepciones de organización política y su gramática, como señala Virginia Fontes (2010).

Por ejemplo, la noción de autogestión dejó de referirse a un modelo de organización social, económica y política basado en la autonomía, la participación directa, la ausencia de jerarquías y coerción, y en el principio de que los trabajadores y las comunidades deben gestionar sus propias actividades, recursos e instituciones de forma colectiva, horizontal, sin necesidad de un Estado o de estructuras de poder centralizadas. La autogestión pasó a ser comprendida de forma atomizada e individualizada, centrada en la gestión de sí mismo y en la competencia dentro del mercado social o cultural, debilitando su carácter colectivo.

El lugar de la militancia, por consiguiente, fue drásticamente resignificado, pasando a vincularse al ejercicio profesional remunerado dentro de esas instituciones. Se asume como pilar la forma de asesoría (económica, jurídica, asistencial, entre otras) y la prestación de servicios (formaciones, charlas, talleres, cursos, etcétera) dirigidos a los públicos objetivo, en lugar de estructurarse en torno a programas, proyectos y estrategias orientados a la transformación social, articulados por movimientos sociales, sindicatos u organizaciones políticas. Ocurre un abandono de perspectivas de cambio estructural de la sociedad mediante la lucha de clases, como el fin del capitalismo, del racismo, hacia una minimización de las desigualdades y una colaboración entre clases por medio de proyectos puntuales dirigidos a públicos específicos. La acción política y la militancia pasan a ser comprendidas en esta lógica de actuación residual, sin un alcance de transformaciones radicales de las estructuras materiales de la sociedad, donde el sector cultural adquiere gran centralidad funcional, como proyectos artísticos que buscan “democratizar el acceso a la cultura”, “estimular el lado humanístico de los sujetos”, “fomentar la creatividad y la conciencia crítica”, “insertarse en el mercado de trabajo”,

en fin, acciones orientadas a la inclusión social de capas marginadas de la población. Hacer política o militancia es entonces actuar por la inclusión social a través del arte.

Morag Shiach (2023), al estudiar a los trabajadores del sector creativo en el Reino Unido, utiliza el concepto de precariado creativo para abarcar las diversas funciones y ocupaciones que componen este segmento. Desde un enfoque antropológico, con una mirada atenta a los contextos locales, el concepto resulta demasiado generalista al intentar incluir diferentes segmentos de la economía creativa, con condiciones de trabajo y posiciones en la estructura de las relaciones de producción muy distintas entre sí.

Al abordar las particularidades de los artistas del teatro, más específicamente del teatro de grupo en la ciudad de São Paulo, fenómeno de mayor envergadura teatral en la ciudad, que contabilizan más de 300 grupos, he optado por utilizar la noción de precarización de sí defendida por Isabel Lorey (2006) para discutir la condición laboral de los trabajadores culturales cuando preconizan un discurso de autonomía, flexibilidad y negación de aspiraciones económicas, lo que implica una intensificación y precarización de su propio trabajo. Se trata de una dinámica laboral y productiva de grupos compuestos por un núcleo fijo pequeño alrededor del cual orbitan muchos otros artistas, siendo contratados como prestadores de servicios durante el período de un proyecto cultural.

Esta noción permite comprender la precariedad como una condición estructural, y no solo coyuntural, del sistema capitalista. A partir de esta clave analítica y observando los grupos, se vuelve posible aprehender las subjetivaciones que ocurren en el campo de la producción artística.

Trabajar con las convocatorias⁴ y “convocarizar” el trabajo

Existen dimensiones del trabajo en la contemporaneidad que, cuando se trasladan al contexto del teatro de grupo, exigen un análisis atento a sus especificidades. Me refiero, en especial, a las relaciones sociales de producción implicadas en la creación de valor,

⁴ En Brasil, las políticas públicas de cultura se organizan a través de un dispositivo jurídico y administrativo llamado edital. Los editais son documentos oficiales utilizados por las secretarías de cultura para regular la apertura de procesos selectivos, concursos, licitaciones o convocatorias para la realización de proyectos. Se trata, sobre todo, de un dispositivo técnico, de lenguaje jurídico y de encuadre administrativo y burocrático. Opté por traducir edital como convocatoria en este artículo.

mediadas por el acceso de los grupos a políticas públicas de cultura a través de los dispositivos de convocatorias.

Los núcleos artísticos de teatro de grupo en la ciudad de São Paulo⁵ son una de las diversas categorías que componen la escena teatral⁶. Su diferencial radica en la forma en que articulan sus relaciones de gestión, entendidas aquí como la forma de organizar el trabajo y la producción artística, con las políticas públicas de cultura.

La literatura de las artes escénicas que aborda, define y conceptualiza este fenómeno (Fischer, 2010; Trotta, 2011, 2023; Mate & Aquiles, 2020, 2023; Carreira, 2011) afirma que existe una búsqueda por construir experiencias estéticas y políticas contrahegemónicas, cuestionando la lógica de la cultura como mercancía y también las propias relaciones de producción capitalistas. Los artistas y la literatura afirman que los núcleos artísticos de teatro grupal no producen mercancía, pues dicen organizarse como asociaciones informales, horizontales, basadas en el trabajo colectivizado, no jerarquizado, con enfoque en el proceso de investigación y creación, y no en el resultado o “producto”.

El teatro de grupo, al acceder a convocatorias públicas, en la inmensa mayoría de los casos, no cobra entradas del público. Esto significa, en términos muy simplificados, que no hay realización del valor de intercambio en la presentación de los espectáculos o actividades teatrales, ya que las entradas no se valoran para el público. El valor de intercambio se manifiesta en la relación con los financiadores, sean ellos agentes públicos o privados.

La cuestión primordial es que, en el ámbito de las políticas públicas de cultura, guardadas las especificidades de cada una, no se remunera realmente a los artistas por su trabajo. En la mayoría de los casos, los recursos disponibles son insuficientes para la plena ejecución del proyecto teatral, lo que obliga a los grupos a reducir salarios, cortar costos con materiales o buscar complementación mediante otros aportes financieros y trabajos. En el caso de la financiación privada, el pago suele limitarse a la presentación de la obra o actividad, desconsiderando el trabajo en el proceso de creación que la antecede. Sin

⁵ El teatro de grupo es un fenómeno nacional. Sin embargo, el recorte de esta investigación se sitúa en el Estado de São Paulo, con mayor énfasis en la capital.

⁶ La escena teatral, de manera general, está compuesta por teatro independiente, teatro comercial, teatro de grupo, entre otros.

embargo, no estamos hablando de la extracción de valor que se materializa en ganancia para el propietario, financiador o empresario. Lo que está en juego, en este caso, es la generación de más valor simbólico que puede beneficiar, por un lado, al grupo artístico, y por otro, al Estado o al mercado. Al producir sus espectáculos, el grupo genera para sí valores inmateriales e intangibles como prestigio, reconocimiento, visibilidad, red de contactos y sociabilidad en un campo marcado por intensas disputas por recursos públicos y privados. Estos valores simbólicos, a su vez, pueden ser convertidos en acceso futuro a políticas culturales, funcionando como capital social y simbólico; como señala Pierre Bourdieu (1987), el capital social, que consiste en recursos basados en contactos y participación en grupos, y el capital simbólico, que es la forma que adoptan los distintos tipos de capital una vez que son percibidos y reconocidos como legítimos.

Por otro lado, el valor generado por los grupos es captado por gestores públicos para la difusión de la cultura y la promoción de su gobierno, como señala Karina Mauro en su investigación sobre el teatro alternativo en Buenos Aires:

[...] Además, debemos poder establecer los vínculos que se suscitan entre la generación de recursos materiales y simbólicos por parte del trabajo de los artistas y los distintos circuitos de producción, para observar cómo el capital simbólico apropiado en un circuito que reporta pocas retribuciones materiales, se convierte en beneficios económicos en otro. (2018, p. 133-134)

La producción teatral, por su parte, se encuentra condicionada por los límites del campo de posibilidades establecido por las convocatorias y por las prácticas estéticas que, en un momento histórico determinado, son el objetivo preferencial de financiación a partir de ciertos intereses. En este contexto, determinadas formas de hacer arte se basan y son basadas en la reproducción de una lógica de artes imaginables, decibles, representables y escuchables, frecuentemente moldeadas por criterios hegemónicos. Este campo de posibilidades es hegemonizado por producciones alineadas con las lógicas del mercado, que operaron la reproducción de signos y subjetividades neoliberales, aunque aparenten abarcar prácticas estéticas y poéticas disruptivas. Las experiencias radicales o experimentales que desafían esa hegemonía en su forma, no solo en su contenido, difícilmente pasan por el filtro selectivo de las convocatorias.

Esta realidad y la dependencia relativa de los núcleos artísticos de teatro de grupo de las políticas públicas de cultura pone en cuestión los límites de la autonomía y la

autogestión o su resignificación, como señala Ludmila Costhek Abílio (2005) en su investigación sobre la idea de responsabilidad social de las ONG y el tercer sector.

Como se mencionó, los grupos tienen una dependencia relativa de las convocatorias. La principal fuente de financiación de los colectivos de teatro de grupo proviene de las políticas públicas de presupuesto directo. Se trata de políticas culturales estructuradas mediante procesos públicos de competencia, formalizados en el dispositivo de las convocatorias. Cuando son seleccionados, los grupos reciben el valor del financiamiento, total o en cuotas, según las reglas establecidas por cada convocatoria.

Estas convocatorias, por lo tanto, no se basan en mecanismos de exención fiscal, ni exigen, en consecuencia, la captación de recursos de la iniciativa privada. Aunque operen con presupuesto directo, existen diferencias significativas entre ellos. Un ejemplo notable es la Ley de Fomento al Teatro para la Ciudad de São Paulo, que se destaca por ser la única política pública destinada a financiar procesos continuos de investigación artística, sin la obligatoriedad de resultar en una obra al final. Como señala Sérgio de Carvalho (3 de abril de 2020), el concepto de trabajo teatral se ha vuelto más importante que la obra de arte. En contraste, la mayoría de las demás políticas culturales basadas en presupuesto directo a través de las convocatorias están destinadas a la circulación de obras ya terminadas o a la producción de nuevos espectáculos. Esta ley representó un avance en las políticas públicas de cultura de la época, posibilitó experimentaciones estéticas, hizo emerger diversos grupos en las ciudades, descentralizó la producción cultural y dinamizó el teatro urbano. Además, su estructura organizada mediante convocatorias también significó una ruptura con las relaciones personales y patrimonialistas que permeaban el ámbito cultural, otorgando así un carácter racional-legal al proceso.

Cada política pública de cultura exige determinadas estrategias de los núcleos para poder expresar sus deseos estéticos, éticos y políticos. La relación con el proceso, con la obra, con el público, con la gestión y la organización interna depende, en cierta medida, de las directrices y las normativas de la convocatoria. Estos recursos materiales influyen directamente en la organización y las prácticas de los núcleos artísticos. Lo mismo ocurre cuando se trata de recursos provenientes de la iniciativa privada, como la comercialización de espectáculos y actividades por parte de instituciones como el Sistema S.

Sin embargo, la modalidad de convocatoria, si bien representa un avance respecto de la situación anterior de escasez y dependencia de articulaciones con políticos o empresarios que los grupos debían mantener, es el mecanismo más difundido y constituye un dispositivo neoliberal por excelencia, ya que actúa como organizador de la competencia; propone una relación laboral de prestación de servicios, sin vínculo laboral; los proyectos son evaluados por comisiones presentadas como técnicas, neutrales y objetivas, e impone un formato de proyecto y trabajo preestablecido y poco permeable a cambios estructurales, limitando la flexibilidad necesaria para cualquier trabajo artístico, para atender a los deseos de los grupos y a las demandas reales que surgen durante el proceso.

El dispositivo de la convocatoria, asociado a los discursos de autonomía y autogestión de los grupos, fundamentados en el acceso a fondos públicos y no en la sumisión directa a los deseos del mercado, acaba ocultando un aspecto central de la relación entre el poder público y los núcleos artísticos: la prestación de servicios culturales a la ciudad. En la práctica, el grupo teatral es contratado como proveedor de servicios para la Secretaría de Cultura. Aunque desempeñe un papel relativamente autónomo como implementador de acciones teatrales en la ciudad, esta relación se estructura dentro de un modelo de trabajo neoliberal: precario, inestable, cambiante, sin seguridad, marcado por la tercerización y la responsabilización individual.

En este contexto, las prácticas políticas y artísticas derivadas de la forma convocatoria funcionan como vehículos de subjetivación de conducción de la conducta (Foucault, 2008a, 2008b) propuesto por la racionalidad neoliberal por cuatro razones: a) la convocatoria es una forma de organizar la competencia; b) la comisión de selección de proyectos artísticos se presenta como técnica, neutra y objetiva; c) se promueve la subjetivación gerencial; d) promueve relaciones laborales precarias, inestables y flexibles mediante la prestación de servicios, sin vínculo ni derechos laborales.

Primero, la forma convocatoria constituye el modelo jurídico-administrativo que estructura la lógica de la competencia. Existen muchos núcleos artísticos de la categoría y poca disponibilidad presupuestaria de las políticas públicas de cultura. Las convocatorias formuladas con plazos cortos y recursos limitados intensifican la competencia, colocando a los grupos en una posición de constante presión financiera y al

borde de la quiebra, reduciendo las posibilidades de solidaridad y apoyo mutuo dadas las urgencias materiales.

En segundo lugar, la asignación de los fondos públicos se realiza a través de una comisión que adopta criterios presentados como técnicos, neutros y objetivos. Estos criterios, atravesados por interpretaciones subjetivas que involucran visiones del mundo y concepciones de arte, se construyen tecnocráticamente como si fueran impersonales. Al hacer esto, se cristalizan como universales y como si expresaran el interés de la sociedad, ocultando formas de gobierno estatales y privadas que se ejercen en nombre de las directrices seguidas por los profesionales elegidos para componer los tribunales de evaluación.

El tercero se refiere a la promoción de una subjetivación empresarial y gerencial alineada con los preceptos globales de buena gobernanza. En este contexto, se exige que los artistas y los grupos adopten prácticas de autorresponsabilidad (*accountability*), con énfasis en la eficiencia en la gestión de recursos y en la gestión de resultados. Además, es imprescindible el desarrollo de competencias en áreas como la planificación estratégica, la ejecución y monitoreo de proyectos, la gestión de conflictos y personas, la flexibilización e innovación. El artista o grupo que se ajusta a esta forma de subjetivación puede ser justamente aquel que, incluso en condiciones precarias, logra, por ejemplo, movilizar el capital social construido dentro del núcleo artístico para obtener un mejor posicionamiento en la complementariedad de ingresos en otras áreas, ya sea a través de su red de contactos, círculo de sociabilidad o inserción en diferentes circuitos profesionales.

El cuarto aspecto se refiere a la formalización de la relación laboral, que se rige por un contrato de prestación de servicios, sin vínculo laboral ni derechos, aunque a veces el proyecto se extienda hasta dos años. Esta relación no solo ocurre entre el grupo y la secretaria o el SESC, por ejemplo, sino también entre el núcleo fijo y los artistas invitados. Es una dinámica que está en consonancia con la nueva morfología del trabajo señalada por Ricardo Antunes (2020), a partir de la reestructuración productiva de base neoliberal.

Desde la perspectiva de los artistas del teatro de grupo sobre el trabajo con las convocatorias, es común escuchar relatos de que el trabajo con arte y cultura es lo que les da sentido, siendo un espacio donde pueden realizarse política, estética y éticamente, y

también una inadaptación al mercado laboral formal y corporativo, con horarios rígidos y jefatura directa. En estos discursos, flotan ideas de libertad, autonomía y autogestión que, desde la perspectiva de Isabell Lorey (2006), son valores que desempeñan un papel fundamental en la precarización de sí. Se trata, por lo tanto, de un discurso en el que la precariedad se presenta como una condición autoimpuesta:

O que nos interessa aqui não é a forma como as pessoas, em geral, são forçadas à precarização, mas o fato de que algumas afirmam que, enquanto trabalhadoras e trabalhadores culturais, escolheram livremente condições precárias de vida e trabalho. [...] Dessa forma, no entanto, as contínuas relações de poder e dominação tornam-se invisíveis e os mecanismos de normalização se naturalizam como decisões autônomas e autoevidentes dos sujeitos (2006, p 12).

El teatro de grupo, como se ha delineado brevemente, tiene propuestas de trabajo basadas en la horizontalidad, la colectividad, y el rechazo a la jerarquía. Ejemplos de esto incluyen la igualdad en la remuneración de los proyectos culturales, independientemente de la función desempeñada y del tiempo de trabajo y la dedicación; la posibilidad de que todos opinen sobre todas las esferas del trabajo, con discusiones colectivas respecto de asuntos determinados. Por lo tanto, hay un esfuerzo por construir formas alternativas de organización del trabajo y la producción, marcado por contradicciones y paradojas, ya que estas experiencias aún se dan dentro de los marcos del orden capitalista. Sin embargo, aún se observa una concentración de determinadas tareas relacionadas con la dirección teatral o la gestión financiera y administrativa de proyectos. Esta concentración puede ocurrir por el desinterés de los demás artistas del núcleo en estas tareas o porque quien las ejecuta las domina más y, por lo tanto, las realiza con mayor destreza y en respuesta a la exigencia temporal, lo que a menudo implica conflictos significativos en los grupos debido a la concentración de poder y autoridad.

Frente a la precariedad, los grupos desarrollan diversas estrategias para minimizarla, entre ellas la solidaridad dentro del grupo y entre núcleos. Los artistas no disponen de seguridad social en la relación de prestación de servicios al poder público mediante convocatorias. Se han observado situaciones en las que un integrante tuvo que alejarse del proyecto por motivos de salud. Sin embargo, alejarlo formalmente para contratar a otra persona implicaría suspender su remuneración, exponiéndolo a una situación de vulnerabilidad. Ante esto, la solución encontrada por el grupo fue mantener el pago de su caché y redistribuir sus funciones entre los demás integrantes. Aunque esta

decisión generó una sobrecarga para parte del colectivo, permitió que el artista enfermo siguiera recibiendo y utilizara ese dinero para costear su tratamiento médico.

Ahora, miremos más de cerca un caso concreto de uno de los núcleos artísticos de teatro de grupo investigados en lo que respecta a las relaciones de gestión.

Paradojas de la Ley de Fomento en la Compañía O Grito

Conocí a la Companhia O Grito gracias a un amigo del teatro. Él me comentó que estaba trabajando con un grupo ubicado cerca de la zona donde yo trabajaba y que, en ese momento, estaban recibiendo fondos de un fondo público municipal. Me acerqué a la compañía a través de él y realicé la investigación de campo entre 2021 y 2024 con el núcleo artístico, con acompañamiento de reuniones, ensayos, presentaciones, y también llevé a cabo una serie de entrevistas con todos los miembros.

La Compañía O Grito es un núcleo artístico teatral situado en una casa de acogida para personas en situación de vulnerabilidad social o en situación de calle, ubicada en el barrio del Brás, en la región central de la ciudad de São Paulo. La casa, llamada Restaura-me Núcleo de Convivência para Adultos em Situação de Calle, es un equipamiento gestionado por la organización Aliança de la Misericórdia⁷ a través de una asociación público-privada con la Secretaría Municipal de Assistência Social.

La Compañía O Grito tiene más de 15 años de trayectoria y está instalada en la Casa desde 2015. Actualmente, el núcleo está compuesto por Wilson Saraiva, Samira Pissinatto, Junia Magi y Roberto Morettho. Los tres primeros actúan como actores, mientras que Roberto Morettho es el director de la compañía, el único integrante presente desde su fundación. A lo largo de estos quince años, sin embargo, su participación ha oscilado entre periodos de mayor proximidad y momentos de distanciamiento con respecto al grupo.

Wilson Saraiva es el miembro más activo de la compañía, siendo el principal responsable de gestionar el núcleo: mantener la asociación con la Casa Restaura-me, a través de la oferta de talleres teatrales dirigidos a los usuarios del espacio, y encargarse de buscar recursos financieros ya sea mediante convocatorias públicas, asociaciones o la

⁷ La Aliança de la Misericórdia se presenta como un Movimento Eclesial cuyo objetivo es evangelizar para transformar, según consta en el sitio web: <https://misericordia.com.br/social/casa-restaura-me/>

comercialización de espectáculos para instituciones como el SESI y el SESC. Por lo general, las tareas de naturaleza administrativa, financiera y logística están a cargo de Wilson, lo que implica el dominio de las actividades y tareas, además de una sobrecarga, puesto que él también es actor de la compañía. En una entrevista, el artista relata ser el único integrante del grupo que actúa profesionalmente de forma integral en el área teatral, mientras sus compañeros trabajan en las áreas jurídica, de educación primaria y educación superior.

Además de ser miembro de la compañía, es integrante de un grupo compuesto por una dupla de payasos y trabaja como iluminador en otros grupos, como educador teatral y también como evaluador en comisiones de selección de proyectos teatrales. Recurre a estas actividades porque no es posible vivir exclusivamente de los ingresos obtenidos en la Compañía O Grito, ya que es un grupo que accede a convocatorias públicas de forma esporádica y cuya principal fuente de ingresos, aunque intermitente, es la venta de espectáculos de repertorio al Sistema S.

Wilson inició su trayectoria en el teatro a los 14 años, en la ciudad de Jaboticabal, en el interior del estado de São Paulo. Tras finalizar la educación secundaria, ingresó en el curso de Artes Escénicas de la Universidad Estatal Paulista (UNESP) y se mudó a la capital. Durante la carrera, realizó pequeños trabajos en el área teatral, al mismo tiempo que trabajaba con frecuencia como camarero, recibiendo remuneración por jornada, sin vínculo laboral ni acceso a derechos laborales. Según él, incluso después de completar su formación universitaria e integrarse a la Compañía O Grito, nunca logró mantenerse exclusivamente como actor del grupo y siempre necesitó conciliar esa actividad con otros trabajos, como iluminador o productor⁸, entre otros.

El actor relata que fue solamente después de ingresar a la Compañía O Grito que percibió que era posible actuar en el teatro y recibir una remuneración por ese trabajo. No obstante, resalta que eso exige, necesariamente, “aprender a vender los proyectos” y saber transitar y circular entre los grupos de la ciudad para eventuales contrataciones. Con esta afirmación, el artista destaca la importancia del dominio de competencias de gestión,

⁸ Término utilizado por los artistas para abarcar un conjunto de actividades como el apoyo en el montaje del escenario en el lugar, la articulación con los responsables del espacio, la firma de documentos y otras tareas de naturaleza administrativa, financiera y operativa, fundamentales para que un proyecto se lleve a cabo.

como la planificación estratégica, el uso de herramientas de marketing y comunicación, además del conocimiento en aspectos administrativos y financieros que fue adquirido a través de la práctica, ya que durante la carrera universitaria no tuvo acceso a ese tipo de formación. Por lo tanto, para vivir como artista de teatro de grupo es necesaria flexibilidad, gestión de sí, gestión de riesgos, creatividad y redes de contacto activas.

A lo largo de su trayectoria, la Compañía O Grito fue beneficiada por algunas políticas públicas de cultura y, con frecuencia, comercializa sus espectáculos al Sistema S, especialmente al SESC. No obstante, hasta principios de 2025, había accedido a la Ley de Fomento al Teatro solo una única vez.

En 2020, el núcleo teatral fue contemplado por una política pública de cultura con el proyecto titulado “Brás: memorias y desmemorias de una São Paulo precaria”. La propuesta preveía un conjunto de investigaciones sobre inmigración, precarización del trabajo, memorias y desmemorias, y gentrificación en la región del Brás, teniendo como base la escucha de las memorias de los usuarios de la Casa Restaura-me, las experiencias desarrolladas en los talleres teatrales realizados con ese público y la búsqueda investigativa de lo que denominan teatro interventivo, es decir:

O projeto de investigação estética apresentado aqui tem como eixo estruturante a ideia de que o espaço é também sujeito, seja ele a Casa Restaura-me, o Brás ou a cidade de São Paulo, é o espaço que traça os caminhos da investigação. Portanto a pesquisa da Cia O Grito busca se aprofundar em uma linguagem interventiva que compele relações mais aprofundadas com os espaços e suas pessoas e pauta-se em intervenções urbanas e *site specific* como linguagens artísticas [El proyecto de investigación estética aquí presentado tiene como eje estructurante la idea de que el espacio es también un sujeto, ya sea la Casa Restaura-me, el Brás o la ciudad de São Paulo; es el espacio el que traza los caminos de la investigación. Por lo tanto, la investigación de la Cia. O Grito busca profundizar en un lenguaje intervencionista que establece relaciones más profundas con los espacios y sus personas, y se guía por las intervenciones urbanas y el *site specific* como lenguajes artísticos] (Proyecto enviado al Fomento, 2019, p. 8).

Wilson Saraiva dice que teatro interventivo “procura democratizar el escenario como lugar para hablar”. El grupo declara que el teatro intervencionista era una curiosidad que venían investigando, pero que se volvió un aspecto central cuando accedieron por primera vez a una política pública de investigación, que posibilitó más tiempo para la investigación, una mejor remuneración para el elenco y, por lo tanto, más tiempo de dedicación. Para Wilson, el teatro interventivo “está en camino de construcción [...]”

Sabemos lo que no es, y estamos descubriendo lo que es” (Cuaderno de campo, 13 de marzo de 2023).

En este sentido, la Ley de Fomento, como política pública orientada a la investigación y a la continuidad de procesos artísticos, permitió al núcleo profundizar un aspecto central de su trabajo junto al público objetivo, algo que hasta entonces no había sido investigado con la debida atención, debido a las limitaciones materiales y al perfil de otras políticas culturales, que tienden a favorecer acciones de circulación o creaciones de corta duración. Sin embargo, al acceder a esta política, el grupo también se enfrentó a situaciones y efectos paradójicos propios de la lógica del dispositivo de convocatoria que la estructura, como veremos a continuación.

El proyecto escrito por el núcleo teatral consistía en la realización de cuatro *workshops*, es decir, talleres artísticos, que tratarían los cuatro ejes centrales de la investigación (inmigración, precarización del trabajo, memorias y desmemorias, y gentrificación), con directores distintos y con veinte plazas abiertas al público. Los talleres resultarían en una obra escénica que se presentaría cinco veces. Además, propusieron la creación de un espectáculo interventivo inédito con una temporada de treinta y dos presentaciones, circulando por equipamientos públicos de la ciudad de São Paulo, principalmente en albergues y centros de convivencia o casas de acogida vinculadas a la Secretaría de Asistencia Social de la ciudad. También propusieron el lanzamiento de una revista sobre el proceso creativo del espectáculo y diez presentaciones de un espectáculo infantil del repertorio del colectivo⁹.

La elaboración del proyecto cultural está estructurada en resumen, objetivos, justificación, metas a alcanzar, mecanismos de medición, plan de trabajo, cronograma, presupuesto y currículum del grupo, es decir, un conjunto de expedientes de racionalización y control del proceso creativo que busca cumplir con métricas mensurables y administrativas. Wilson quedó encargado del presupuesto y relata que tuvo en cuenta el hecho de que la Compañía O Grito nunca había sido beneficiada anteriormente por la Ley de Fomento. Por ello, optó por proponer un valor por debajo del usualmente solicitado por grupos que ya habían accedido a la política más de una vez. Inicialmente, pensaron en solicitar 700.000 reales para un período de 14 meses, pero

⁹ Todas las actividades eran gratuitas.

decidieron reducir el valor a poco más de 500.000 reales. Además, creían, de forma intuitiva al observar las convocatorias anteriores, que tendrían más posibilidades de aprobación si proponían un número elevado de actividades y la creación de un espectáculo, ampliando el alcance del proyecto como estrategia para posicionarse mejor frente a la competencia con otros grupos en la convocatoria.

La Ley de Fomento al Teatro y sus convocatorias semestrales no exigen, en sus directrices, la creación de un espectáculo, dado que se trata de una política pública orientada a la investigación continuada y al mantenimiento de núcleos artísticos estables. Sin embargo, es recurrente, puede decirse que en la inmensa mayoría de los casos, que los proyectos propongan la creación de una obra escénica. Esta práctica, aunque no formalizada, configura una especie de norma tácita en el circuito, influyendo tanto en la actuación de los grupos como en los criterios de evaluación de las comisiones y en la propia dinámica institucional de la Secretaría Municipal de Cultura.

También están en las convocatorias las llamadas contrapartidas sociales del proyecto. La contrapartida social parte del supuesto de que el núcleo, al recibir recursos públicos, debe ofrecer una contribución a la sociedad a través de acciones de carácter social. Las contrapartidas sociales, criterio importante de puntuación de la Ley de Fomento, son objeto de intensos debates entre el poder público municipal y los núcleos artísticos de teatro de grupo. Los grupos argumentan que su propia existencia ya es una contrapartida social para la ciudad. Las convocatorias a su vez, exigen tácitamente contrapartida social, más allá de la existencia del colectivo. Frente a esto, muchos grupos proponen un conjunto de acciones sociales, muchas veces sin vínculo orgánico con los proyectos que desarrollan en sus contextos, ni con su investigación.

En el caso de la Compañía O Grito, todas las actividades previstas en el proyecto fueron presentadas como contrapartidas, lo que revela, al mismo tiempo, una lógica doble: por un lado, la interpretación de que sería necesario agregar las contrapartidas para dar mayor sustancia al proyecto y conferir visibilidad a un grupo hasta entonces nunca beneficiado por la Ley; por otro lado, una dificultad para enfrentar la lógica cuantitativa, productivista y neoliberalizante que atraviesa tanto la Secretaría Municipal de Cultura como las comisiones de evaluación. Esto ocurre a pesar de que la Ley y la convocatoria no exigen contrapartidas sociales obligatorias, aunque sean criterio de puntuación,

exceptuando la obligatoriedad de valor popular de hasta 40 reales en las entradas para los grupos que opten por la creación de espectáculos teatrales.

Frente a este dilema competitivo, al iniciar la ejecución del proyecto, el grupo atraviesa transformaciones significativas en las relaciones de gestión, especialmente en lo que respecta a los movimientos de centralización y descentralización en la producción del trabajo artístico y financiero-administrativo. Durante ese período, Wilson no estaba a cargo de las demandas financieras y administrativas del grupo, ya que se habían contratado a profesionales para tales tareas. Sin embargo, por no conocer el grupo, no convivir diariamente con la compañía y ser artistas contratados, Wilson tuvo que dedicarse a algunas actividades que no eran de su atribución en ese momento. Un ejemplo patente fue encargarse del envío del informe final de rendición de cuentas a la secretaría de cultura, un trabajo prolongado y difícil de realizar dado su carácter contable. Frente a la inexperiencia con un proyecto de tal envergadura y a la insuficiencia del trabajo de las personas contratadas, la responsabilidad recayó sobre Wilson, quien dominaba más la dinámica de gestión de la compañía.

En cuanto a la producción del trabajo artístico, Roberto Morettho, director del núcleo, se encontraba relativamente alejado del grupo por razones personales y profesionales, ya que trabajaba como profesor universitario en el Nordeste de Brasil. Frente a este contexto, durante la vigencia del proyecto contemplado por la Ley de Fomento, el grupo tuvo que reorganizarse para definir quién asumiría la función de dirección teatral, papel central en la creación escénica y en la conducción del trabajo de los actores. La solución encontrada fue reubicar a Rafaela Carneiro¹⁰, inicialmente responsable de la dramaturgia, para asumir la dirección del espectáculo.

Al asumir la función de directora, Carneiro propuso un proceso de creación colaborativo, basado en una dirección no impositiva ni verticalizada. Su enfoque abrió un espacio significativo para la proposición de los actores, trayendo a la luz, en el interior del grupo, una reflexión sobre el papel de la dirección en el proceso creativo. En este contexto, la directora no tomaba decisiones unilaterales y los actores no actuaban como simples ejecutores, sino como co-creadores, en un ambiente marcado por el diálogo y el

¹⁰ Actriz y directora de la Compañía Madeirite Rosa.

compartir. Los pronunciamientos de Rafaela no eran la última palabra, sino la apertura para un pensamiento conjunto.

Aunque la Ley de Fomento no lo tenía como objetivo explícito, promovía una tensión en las relaciones centralizadoras de trabajo, generando un proceso formativo y reflexivo dentro del grupo en el cual los sujetos se entendían como teatro de grupo en la medida en que lo practicaban. Esto fue lo que explicitó Wilson en la siguiente declaración: “Antes teníamos dudas si éramos teatro de grupo, pero después del Fomento entendimos que sí, fuimos beneficiados por la convocatoria de grupo” (Cuaderno de campo, 23 de agosto de 2022). Por tratarse de una experiencia que retiró poder de las manos del director, debido al carácter más colaborativo de la creación, permeada por debates y conversaciones, el grupo pasó a resignificar su práctica, aunque la naturaleza de la gestión, de las tareas administrativas, financieras y lógicas no se alteró significativamente.

Esta experiencia consolidó en el grupo una percepción crítica sobre el papel de la dirección teatral, que sigue desplegándose hasta hoy. En una entrevista reciente, Wilson comenta que hay algunos conflictos en relación con la dirección de Roberto, atravesados por diferencias generacionales y por la relación cotidiana con el espacio y sus asistentes, algo de lo que el director permanece relativamente alejado. Considerando que la Casa Restaura-me es uno de los pilares de la investigación y de la acción social de la compañía, la ausencia en el cotidiano de ese territorio implica una limitación en la contribución artística, ya que la creación del grupo se arraiga en las experiencias concretas vividas en ese contexto.

Wilson Saraiva también relata que, después de la finalización del proyecto contemplado por la Ley de Fomento, en 2022, el grupo pasó a encontrarse y producir con menos regularidad, manteniéndose activo principalmente en las ocasiones en que realizan ventas de espectáculos para el SESC, momentos en los que se reúnen solo para ensayar. Los espacios de diálogo sobre la organización del trabajo y la creación teatral fueron vaciándose con el fin del proyecto y el grupo enfrenta dificultades para retomar sus investigaciones y reflexiones acerca de las relaciones de gestión que se habían intensificado durante la vigencia de la política pública. De tal manera, gran parte de las tareas administrativas, financieras, de acción social en el espacio y de investigación se encuentran concentradas en el actor.

El grupo no volvió a tener una dinámica de encuentros semanales con todos los integrantes desde entonces. La dinámica de trabajo posibilitada por el fomento finalizó y el grupo espera obtener una nueva política pública de cultura para volver a reunirse con constancia. En este sentido, los integrantes continúan con sus rutinas individuales en otros sectores económicos y Wilson mantiene la asociación con la Casa ofreciendo talleres teatrales para la población que frecuenta el albergue, pues como él dijo: “la compañía es una fuente de ingresos importante para mí, a diferencia de mis colegas, yo no tengo carrera ni trabajo fuera del teatro”. Mantener el grupo en actividad recae, entonces, en la responsabilidad de Wilson, y él se compromete porque comprende la importancia individual que el grupo tiene para él.

Ante los desafíos impuestos por las condiciones materiales, las ventas recientes al Sistema S, que han sido la principal fuente de sustento tanto actualmente como a lo largo de la trayectoria del núcleo, no favorecen una transformación radical en las relaciones de gestión. Desde esta perspectiva, la experiencia de producción de la Compañía, aunque ampliamente centralizada en Wilson Saraiva, también está vinculada a las ventas de espectáculos. Es decir, lidiar con la producción de una política pública de cultura de gran envergadura, como la Ley de Fomento, representó un desafío significativo para el núcleo, según relata el actor:

João, nos quedamos muy cansados con la finalización del Fomento, fue agotador, especialmente la parte de la rendición de cuentas. Contratamos prestadores de servicios para la producción, pero ocurrieron numerosos desacuerdos y yo me sobrecargué con esas tareas. Creo que eso también hizo que el grupo se desmovilizara un poco. Todo el mundo estaba cansado (comunicación personal, 17 de enero de 2024).

Cuando se le pregunta sobre la forma en que comprende la gestión, Wilson afirma:

Entiendo que debe ser una práctica híbrida. Si consultamos a todo el mundo todo el tiempo, perdemos agilidad. En el trabajo colaborativo, todos pueden y deben interferir en las esferas de creación. Todos son responsables de todo. Pienso que debo contribuir en todas las áreas, incluso si ya hay personas asignadas formalmente a ellas (comunicación personal, 17 de enero de 2024).

Aunque el actor tenga esta reflexión sobre el trabajo colaborativo en el ámbito de la producción, la práctica del grupo no siempre se corresponde con esa visión, como él mismo señala al relatar que, actualmente, está manteniendo la gestión del espacio y de los talleres prácticamente solo.

Cuando hablamos de proceso creativo, ahí sí hay trabajo colaborativo. En el Fomento fue así, hubo bastante trabajo colaborativo. Pero cuando se trata de mantener el espacio, la asociación con la Casa, ofrecer los talleres... las personas ni siquiera saben de qué se trata, no aparecen, soy yo solo haciendo el trabajo aquí. Esto exige tiempo y preparación que yo podría estar dedicando a mis tareas personales, como es el caso de las demás personas (comunicación personal, 17 de enero de 2024).

Al finalizar el proyecto contemplado por la Ley de Fomento, el grupo se enfrentó al desafío de concluir el trabajo, después de haber atravesado una experiencia de creación radical bajo la dirección de Rafaela Carneiro. Existía, por lo tanto, un deseo genuino de mantener abierto el debate sobre las formas de centralización y descentralización en la creación artística y en la organización del trabajo. Sin embargo, este impulso fue fuertemente frenado por las exigencias jurídico-administrativas del dispositivo del concurso, que obliga a los grupos a definir previamente, dentro de una lógica tecnocrática, todos los caminos y etapas de la investigación y la experimentación. Tal estructura inmoviliza el proceso creativo, limitando ajustes y transformaciones que son inherentes a cualquier investigación artística.

Ante este escenario, al finalizar el proyecto, la Compañía comenzó a aspirar solo a, valga la redundancia, “finalizar el proyecto”. La urgencia por cumplir con los plazos y las demandas institucionales redujo drásticamente el tiempo disponible para discusiones colectivas, lo que resultó en la centralización de las tareas y responsabilidades, dado que abrir el proceso de rendición de cuentas a una construcción colectiva demandaría tiempo y organización. Una situación similar ocurrió con la creación del espectáculo: la necesidad de aislamiento social impuesta por la pandemia de COVID-19 dificultó los encuentros presenciales y limitó la creación colectiva.

La idea de continuidad, fundamental tanto en términos de investigación como de composición del núcleo fijo, se ve fuertemente afectada por el contexto neoliberal.

Asimismo, por falta de experiencia con la Ley de Fomento y debido a su estructura tecnocrática, la Compañía O Grito estuvo un período significativo sin acceso a recursos financieros provenientes de ventas al Sistema S. Esto se debe a que esas negociaciones requieren planificación con mucha anticipación. Al finalizar la ejecución del proyecto contemplado por el Fomento, el grupo estaba completamente inmerso en las tareas administrativas y burocráticas exigidas por la política pública, lo que dificultó la dedicación a esas negociaciones.

Así, se instauró un escenario en el que el grupo permaneció por un período prolongado sin acceso a otros recursos, ya que no logró negociar con el Sistema S la venta de espectáculos de repertorio. Esto afectó profundamente la dinámica colectiva del núcleo teatral.

Finalmente, el objetivo de tener un trabajo colaborativo, horizontal o colectivo, con prácticas no mercantilizadas, investigación continuada y un núcleo fijo estable se ve duramente afectado por el neoliberalismo. Esto no significa que el grupo sea asimilado por la lógica neoliberal, sino que se crean prácticas barrocas (Gago, 2018) donde la competencia se mezcla con la solidaridad, el individualismo con la colectividad, la horizontalidad con la jerarquía, resultando en prácticas únicas que se entrelazan con lógicas locales propias del grupo.

Conclusión

La situación del trabajo artístico en los núcleos de teatro de grupo en São Paulo es compleja y marcada por tensiones entre la adaptación y la resistencia al neoliberalismo. Se analizó un caso etnográfico de un grupo que accedió a la Ley de Fomento al Teatro para la ciudad de São Paulo. Ante esta realidad, se requiere una mirada que supere tanto el determinismo estructural como el voluntarismo liberal, reconociendo los condicionamientos concretos que influyen en la actuación de los colectivos.

El neoliberalismo impone paradigmas como la precarización, la competencia y la subjetivación gerencial en el campo cultural, frente a los cuales surgen intentos de gestión contrahegemónica. La Compañía O Grito busca organizar el trabajo de forma colaborativa, pero enfrenta contradicciones propias de una política pública que, aunque no mercantilista, opera bajo lógicas neoliberales. El formato tecnocrático de los editais limita la autonomía de los grupos, favorece una racionalidad empresarial y debilita las prácticas colectivas y políticas.

En el contexto neoliberal, la precariedad funciona como un mecanismo de subjetivación que impulsa a los colectivos a adoptar identidades competitivas y gestionarse como empresas. La Compañía O Grito, al recibir apoyo de la Ley de Fomento, desarrolló una investigación centrada en radicalizar el teatro interventivo y ampliar la participación de quienes conviven en su espacio de actuación.

La comercialización de espectáculos mediante el Sistema S no propició formas de gestión colaborativas. Fue con el acceso al Programa de Fomento al Teatro que la Compañía O Grito empezó a reconocerse como teatro de grupo y a reflexionar sobre sus prácticas colectivas. No obstante, tras el fin del período de fomento, el grupo no logró mantener una dinámica constante de gestión, lo que provocó distanciamiento entre sus integrantes y la interrupción de la investigación interventiva.

Observar las prácticas concretas de los núcleos permite comprender que el teatro de grupo no solo es impactado por el neoliberalismo, sino que también genera respuestas activas, creando micropolíticas, subjetividades colectivas y estrategias comunes. Incluso bajo limitaciones estructurales, estos núcleos recurren a prácticas que anhelan resistir a la neoliberalización de la cultura.

Referencias bibliográficas

- Abílio, L. C. (2005). Dos traços da desigualdade ao desenho da gestão: trajetórias de vida e programas sociais na periferia de São Paulo [Dissertação (Mestrado)]. Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Antunes, R. (org.). (2020). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0*. Boitempo.
- Bourdieu, P. (1987). What makes a social class? On the theoretical and practical existence of groups. *Berkeley Journal of Sociology*, 32, p. 1-17.
- Calabre, L. & Lima, D. R. (2015). Entrevista com Célio Turino. *Políticas Culturais Em Revista*, 7(2), 282–285. <https://doi.org/10.9771/1983-3717pcr.v7i2.12869>
- Carreira, A. L. A. N. (2011) Teatro de grupo: um território Multifacético. En: A. Araújo, J. Azevedo & M. Tendlau (Orgs.). *Próximo Ato: Teatro de grupo* (pp. 42-47). Itáu Cultural.
- Chauí, M. (2006). *Cidadania cultural – O direito à cultura*. Fundação Perseu Abramo.
- De Carvalho, S. (3 de abril de 2020). O teatro de grupo em São Paulo e a mercantilização da cultura. <https://sergiodecarvalho.com/2020/04/03/o-teatro-de-grupo-em-sao-paulo-e-a-mercantilizacao-da-cultura-palestra-2013/>
- Fischer, S. (2010). *Processo Colaborativo e experiências de companhias teatrais brasileira*. Hucitec.
- Fontes, V. (2010). *O Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história*. EPSJV/Editora UFRJ
- Foucault, M. (2008a). *Segurança, território e população. Curso dado no Collège de France (1977-1978)*. Martins Fontes.
- Foucault, M. (2008b). *Nascimento da biopolítica*. Martins Fontes.
- Gago, V. (2018). A razão neoliberal: economias barrocas e pragmática popular. Elefante.

- Gil, G. (2003). Apresentação. En: *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. UNESCO Brasil.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131873>
- Hardt, M. & Negri, A. (2014). *Multidão: guerra e democracia na era do Império*. Record.
- Lorey, I. (2006). Governmentality and self-precarization: on the normalization of culture producers. <https://transversal.at/transversal/1106/lorey/en>
- Mate, A. & Aquiles, M. [Orgs.] (2020). *Teatro de grupo na cidade de São Paulo e na grande São Paulo: criações coletivas, sentidos e manifestações em processo de lutas e de travessias*. Lucias.
- Mauro, K. (2018). Entre el mundo del arte y el mundo del trabajo. Herramientas conceptuales para comprender la dimensión laboral del trabajo artístico. Telondefondo. *Revista de Teoría y Crítica Teatral*, 14(27), 114-143.
<https://doi.org/10.34096/tdf.n27.5097>
- Menger, P. M. (2005). *O retrato do artista enquanto trabalhador: metamorfoses do capitalismo*. Roma Editora.
- Negri, A. & Lazzarato, M. (2001). *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. DP&A.
- Olivieri, C. G. (2004). *Cultura neoliberal: leis de incentivo como política pública de cultura*. Escrituras.
- Shiach, M. (2023). Um “acordo setorial” e um precariado criativo: moldando a política de economia criativa no Reino Unido desde 2010. En: L. Valiati (org.). *Economia da cultura e indústrias criativas: políticas públicas, evidências e modelos* (p. 13-31). Itaú Cultural y WMF Martins Fontes.
- Trotta, R. (2011). Coletivos Autorais. En: En: A. Araújo, J. Azevedo & M. Tendlau (Orgs.). *Próximo Ato: Teatro de grupo* (pp. 210-221). Itaú Cultural.
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD] (2010). *Creative economy report 2010. Creative economy: a feasible development option*. UN.
https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf
- Yúdice, G. (2003). *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global*. Grijalbo.