



CATÓLICA  
ESCOLA DAS ARTES

---

PORTO

# A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA - GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

*Eduardo Minczuk*

Porto | setembro de 2025

A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA - GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES



CATÓLICA  
ESCOLA DAS ARTES

---

PORTO

A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA -  
GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Indústrias Criativas

*Eduardo Minczuk*

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof. Dr. Bruno Costa

Porto | setembro de 2025

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, à minha esposa Ângela e ao meu filho Stefan, companheiros de vida há 25 e 18 anos, respetivamente. A presença luminosa de ambos tem sido fonte constante de força e encorajamento. O seu carinho, amizade e apoio foram fundamentais ao longo de todo este mestrado.

Dedico também aos meus pais, José e Olga, que viveram uma vida de amor e sacrifício pelos filhos, sempre me apoiando incondicionalmente na realização dos meus sonhos.

A minha gratidão estende-se ainda ao meu cunhado e melhor amigo, Reginaldo Farias, a quem irei reencontrar um dia, por ter sido um dos maiores incentivadores da minha carreira musical. O seu exemplo de artista apaixonado pela música marcou-me profundamente e para sempre.

Por fim, e acima de tudo, dedico este trabalho a Jesus Cristo, minha inspiração diária, meu mestre e exemplo maior em todos os aspetos da vida. É Ele quem me guia, fortalece e sustenta, e com quem desejo caminhar para sempre.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho. Em primeiro lugar, à Universidade Católica Portuguesa e aos docentes do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, pelos ensinamentos transmitidos e pelas oportunidades oferecidas ao longo do curso.

Expresso a minha sincera gratidão ao Prof. Dr. Bruno Costa, pela orientação precisa, assertiva e sempre disponível durante a elaboração deste relatório.

Aos colegas de curso, com quem partilhei momentos valiosos de aprendizagem e colaboração, especialmente nos trabalhos em grupo, deixo o meu agradecimento. Em particular, à colega Lisa Kalil, uma excelente cantora popular, que se tornou amiga da minha família e me apoiou em diversas fases ao longo do mestrado.

Agradeço à Casa da Música pela oportunidade de realizar o estágio, representada na pessoa do André Quelhas, cuja disponibilidade e atenção foram fundamentais para o sucesso desta investigação.

Agradeço também a todos os profissionais com quem tive o privilégio de conviver durante o estágio. Aos diretores artísticos António Jorge Pacheco e François Bou, pela generosidade em conceder entrevistas que se revelaram essenciais para este relatório. Aos coordenadores Rui Pedro Pereira e Jorge Prendas, pelas conversas informais e esclarecedoras. Aos gestores de agrupamentos João Ribeiro e Cristina Guimarães, pela relação cordial e pelas trocas sobre o universo musical em Portugal.

Por fim, deixo um agradecimento especial ao gestor executivo Ricardo Torres, com quem partilhei o dia a dia durante os seis meses de estágio. A sua postura estratégica, a sua vasta experiência e, acima de tudo, a sua dimensão humana foram uma inspiração constante para mim. Com ele, aprendi o que significa, na prática, gerir agrupamentos numa instituição de excelência como a Casa da Música. Para além de um profissional exemplar, Ricardo tornou-se também um amigo.

## Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na Casa da Música, no Porto, entre novembro de 2024 e abril de 2025, no âmbito do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas. A Casa da Música, único *Concert Hall* construído de raiz em Portugal, é uma das mais importantes instituições culturais do país, destacando-se pelo seu compromisso com a excelência artística, inovação programática e formação de públicos. O estágio teve como foco o acompanhamento direto das atividades dos agrupamentos residentes Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música, com envolvimento nas várias etapas da produção artística.

A investigação desenvolvida permitiu analisar, a partir de uma perspetiva prática e crítica, o funcionamento interno da instituição e os principais desafios enfrentados na sua gestão. Foram abordados temas como a sustentabilidade financeira, os modelos de contratação dos músicos, as condições acústicas das salas, a comunicação institucional, a programação artística e o papel estratégico das equipas técnicas. A reflexão inclui ainda considerações sobre a disparidade contratual entre os agrupamentos residentes e a subvalorização da música de câmara na programação regular da Casa da Música.

O relatório foi complementado por entrevistas com os diretores artísticos António Jorge Pacheco e François Bou, cujas visões, embora distintas, revelam uma preocupação comum com a missão pública da Casa da Música, a valorização da arte como ferramenta de cidadania e a necessidade de renovação estratégica. O cruzamento entre a observação prática e os testemunhos recolhidos permitiu uma análise abrangente do modelo institucional da Casa da Música.

Conclui-se que, apesar de enfrentar limitações estruturais, a Casa da Música detém um potencial singular no contexto europeu. A sua consolidação enquanto referência internacional exige o reforço da comunicação estratégica, a captação de novos públicos e mecenas, bem como o reconhecimento institucional do valor artístico e humano dos seus agrupamentos e equipas.

**Palavras-chave:** GESTÃO CULTURAL, CASA DA MÚSICA, DIREÇÃO ARTÍSTICA, CONCERT HALL, GESTÃO ORQUESTRAL

## Abstract

This report results from the curricular internship undertaken at Casa da Música, in Porto, between November 2024 and April 2025, within the scope of the Master's in Creative Industries Management. Casa da Música, the only purpose-built concert hall in Portugal, stands as one of the country's most prominent cultural institutions, distinguished by its commitment to artistic excellence, innovative programming, and audience development. The internship focused on direct involvement with the activities of two of its resident ensembles — the Remix Ensemble and the Baroque Orchestra Casa da Música — participating in the various stages of artistic production.

The research developed throughout the internship enabled a practical and critical analysis of the institution's internal operations and the main challenges currently faced in its management. Key topics included financial sustainability, the hiring models for musicians, the acoustic conditions of the performance spaces, institutional communication, artistic programming, and the strategic role of technical teams. The report also addresses disparities in contractual conditions among the resident ensembles and the underrepresentation of chamber music within the institution's regular programming.

The analysis was enriched by interviews with the Artistic Directors António Jorge Pacheco and François Bou, whose perspectives, although distinct, reflect a shared concern for Casa da Música's public mission, the value of art as a tool for citizenship, and the need for strategic renewal. The combination of field observation and testimonial input provided a comprehensive overview of Casa da Música's institutional model.

In conclusion, despite facing structural limitations, Casa da Música holds a unique potential within the European context. Its consolidation as an international reference demands the strengthening of strategic communication, the engagement of new audiences and sponsors, and institutional recognition of the artistic and human value of its ensembles and teams.

**Keywords:** CULTURAL MANAGEMENT, CASA DA MÚSICA, ARTISTIC DIRECTION, CONCERT HALL, ORCHESTRA MANAGEMENT

## Índice

Dedicatória	1
Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice	5
Lista de Imagens	7
Lista de Tabelas	8
1. Introdução	9
1.1 Apresentação do Estágio e da Instituição de Acolhimento	9
1.2 Objetivos do Estágio	13
1.3 Metodologia	13
2. Caracterização da Entidade de Estágio	15
2.1 Breve Histórico da Casa da Música	14
2.2 O conceito do “Concert Hall”	17
2.3 Missão da Casa da Música	19
2.4 Estrutura Organizacional	19
2.5 Organização Interna e Funcionamento	22
2.6 Área de Atuação	23
2.7 Agrupamentos Residentes	24
2.7.1 Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música	24
2.7.2 Remix Ensemble	25
2.7.3 Orquestra Barroca Casa da Música	26
2.7.4 Coro Casa da Música	26
2.7.5 Coro Infantil Casa da Música	27
3. Descrição da Atividades Desenvolvidas	28
3.1 Funções e Responsabilidades	28
3.2 Principais Experiências e Aprendizagens	30
3.3 Contributos Pessoais para a Instituição	33
4. Reflexão Crítica sobre o Estágio	35
4.1 Análise Comparativa entre Expectativas e Realidade	35
4.2 Visão Crítica sobre as Funções do Gestor Executivo de Agrupamentos na Casa da Música	37
4.3 Análise Crítica sobre a Instituição	38
4.3.1 Comunicação Institucional	38
4.3.2 Contratação Artística e Gestão Administrativa	39

## A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA - GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES

4.3.3 A Comunicação Institucional e o Público	40
4.3.4 Acústica: Entre a Forma e a Função	41
4.3.5 Financiamento e Sustentabilidade	43
4.3.6 O Valor Estratégico dos Agrupamentos Residentes	43
4.3.7 Qualidade das Equipas Técnicas	45
4.3.8 Comunicação e Branding Institucional	46
4.3.9 Programação e Horários dos Concertos	46
4.3.10 Propostas Futuras e Potenciais Parcerias	47
5. Análise das Entrevistas com António Jorge Pacheco e François Bou	48
5.1. Análise da Entrevista com António Jorge Pacheco	49
5.2 Análise da Entrevista de François Bou	51
5.3 Conclusão	53
6. Conclusão	54
6.1 Resumo dos Principais Pontos Abordados no Relatório	54
6.2 Avaliação do Cumprimento dos Objetivos	55
6.3 Sugestões para Futuros Estágios	56
Referências Bibliográficas	57
APÊNDICE A	59
APÊNDICE B	90
APÊNDICE C	112
APÊNDICE D	115
APÊNDICE E	117
APÊNDICE F	119

## Lista de Imagens

Imagem 1 - Ilustração do modelo do teatro grego	9
Imagem 2 - Organigrama do Modelo Administrativo da Casa da Música em 2025 (Fonte: Casa da Música)	20
Imagem 3 - Organigrama da Direção Artística da Casa da Música em 2022 (Fonte: Casa da Música)	21
Imagem 4 - Organigrama da Direção Artística em 2025 (Fonte: Casa da Música)	21
Imagem 5 - Sessão fotográfica do Remix Ensemble, sob coordenação de Ricardo Torres	34
Imagem 6 - Análise SWOT de François Bou	52
Imagem 7 - Apresentação do Diretor Artístico François Bou ao Remix Ensemble	120
Imagem 8 - Cineconcerto “O Gabinete do Doutor Caligari” com o Remix Ensemble	120
Imagem 9 - Acompanhamento da Equipa de Som da Sala Suggia	121
Imagem 10 - O Gestor Ricardo Torres interage com a coordenação das filmagens dos espetáculos	121
Imagem 11 - Piano adaptado para execução de obra do repertório do Remix Ensemble	122
Imagem 12 - Backstage com plantas de montagem e programa de concerto do Remix Ensemble	122

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Cronograma dos programas dos agrupamentos durante o estágio	29-30
--	-------

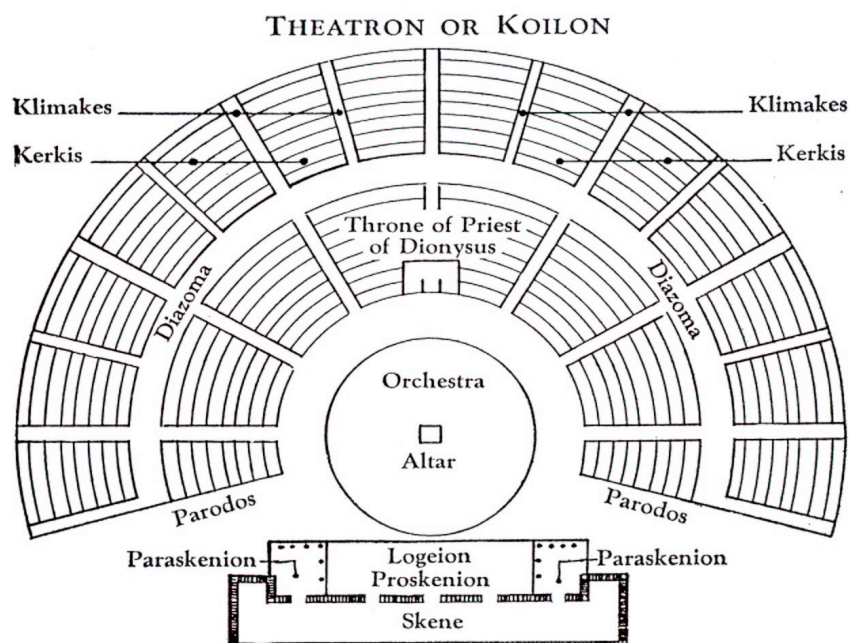
## 1. Introdução

### 1.1 Apresentação do Estágio e da Instituição de Acolhimento

A orquestra sinfônica é uma das expressões mais sofisticadas da música ocidental, refletindo a evolução das práticas musicais ao longo dos séculos. A sua história é marcada por mudanças sociais, culturais e tecnológicas que influenciaram não apenas a constituição dos grupos instrumentais, mas também a sua gestão e sustentabilidade. Desde os seus primórdios, no Renascimento e no Barroco, até às grandes formações sinfônicas do século XIX e às instituições musicais contemporâneas, a orquestra passou por uma contínua adaptação às novas realidades da criação e do consumo musical.

A palavra “orquestra” tem origem na Grécia Antiga, designando o espaço semicircular situado entre o palco (*proskenion*) e a plateia (*theatron*), onde se reuniam os músicos e o coro que acompanhavam as tragédias e comédias encenadas em honra de Dioniso. Esse espaço central, como se observa na planta dos teatros gregos clássicos, não apenas tinha uma função performativa, mas também simbólica: a orquestra representava o elo entre os intérpretes e o público, sendo o ponto de convergência entre ação dramática, música e ritual. Com o declínio do teatro grego e a transformação das práticas performativas no mundo romano e medieval, o termo “orquestra” caiu em desuso, sendo posteriormente retomado para designar o agrupamento de instrumentistas que acompanhava espetáculos teatrais e litúrgicos.

**Imagem 1 - Ilustração do modelo do teatro grego**



Fonte: researchgate.net

O conceito moderno de orquestra, contudo, começou a consolidar-se apenas na Europa do século XVII, quando compositores como Claudio Monteverdi passaram a organizar conjuntos instrumentais com maior estrutura e diferenciação de timbres, adaptando-os às novas exigências expressivas da ópera e da música sacra. Já no século XVIII, com o desenvolvimento das sinfonias de Haydn, Mozart e Beethoven, estabeleceu-se o modelo clássico de orquestra, baseado numa hierarquia funcional entre as famílias de instrumentos (cordas, sopros, metais e percussão) e na figura do maestro como coordenador artístico e interpretativo. Essa estrutura, delineada entre o final do período barroco e o início do romantismo, tornou-se a base da orquestra sinfônica moderna, cuja configuração e princípios organizativos permanecem, em grande parte, até aos dias atuais (Spitzer & Zaslav, 2001).

No século XIX, o crescimento das orquestras levou à profissionalização da figura do maestro, cuja função passou a ser essencial na interpretação e na organização das execuções musicais. Este período também foi marcado pela expansão do repertório e pelo aumento do número de músicos nas formações orquestrais, resultando na construção de grandes salas de concerto em toda a Europa. Compositores como Richard Wagner e Gustav Mahler exploraram ao máximo as possibilidades expressivas das grandes orquestras sinfônicas, estabelecendo novos padrões para a música orquestral (Faulkner, 1973).

Já no século XX, as orquestras passaram por transformações significativas, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças no financiamento da cultura. Paralelamente, o surgimento das vanguardas musicais conduziu à criação de novos formatos performativos mais flexíveis, capazes de responder às exigências das linguagens contemporâneas. Um exemplo pioneiro neste contexto foi a fundação, em 1968, da London Sinfonietta, por David Atherton e Nicholas Snowman, o primeiro ensemble britânico criado especificamente para interpretar música contemporânea. A formação, composta essencialmente por um instrumentista de cada família da orquestra sinfônica tradicional, destacou-se pela sua abordagem inovadora à performance e pelo compromisso com a criação de novo repertório. Desde então, a London Sinfonietta tem encomendado centenas de obras, colaborado com compositores de vanguarda e desenvolvido projetos educativos e comunitários que procuram aproximar a música contemporânea de diferentes públicos (London Sinfonietta, 2025).

Outro marco fundamental neste percurso foi a fundação, em 1976, do Ensemble intercontemporain, criado por Pierre Boulez com o apoio do Ministério da Cultura francês e em colaboração com o IRCAM (Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique). Constituída por músicos solistas com contratos permanentes, esta formação estabeleceu um novo paradigma de agrupamento especializado, dedicado à criação, à experimentação e à formação. O modelo institucional do Ensemble intercontemporain, ao integrar a investigação tecnológica e a colaboração direta com compositores, transformou-se num ponto de referência para o panorama europeu da música contemporânea e inspirou a criação de estruturas semelhantes, como o Remix Ensemble Casa da Música (Fundação Calouste Gulbenkian, 2025).

No século XXI a globalização e a digitalização alteraram profundamente a forma como o público acede à música, tornando necessário um novo modelo de gestão que equilibrasse inovação e tradição. Segundo Salvaggio (2024), a sustentabilidade das orquestras modernas depende da capacidade de integrar novas tecnologias, diversificar fontes de financiamento e expandir o alcance da programação para diferentes públicos.

Neste contexto, a Casa da Música surge como um exemplo inovador de gestão e adaptação às novas exigências do setor. Concebida no âmbito do evento Porto 2001 — Capital Europeia da Cultura, a instituição foi criada com o objetivo de suprir uma lacuna que havia, em termos de salas de espetáculos, na cidade do Porto e em Portugal. Desde o início houve a intenção de albergar e expandir a Orquestra Nacional do Porto, que se tornaria a Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música. A Casa da Música não apenas consolidou o estatuto desta orquestra como uma das mais prestigiadas da Península Ibérica, mas também desenvolveu um modelo organizacional único, que integra diversos agrupamentos especializados, como o Remix Ensemble, dedicado à música contemporânea, a Orquestra Barroca, especializada na interpretação historicamente informada, e os Coros de Câmara e Infantil (Diário da República, 2006).

O modelo da Casa da Música distingue-se pela autonomia dos seus agrupamentos e pela flexibilidade da sua programação, permitindo uma abordagem multifacetada à música de concerto. A combinação entre repertórios clássicos e contemporâneos, aliada a uma estrutura de gestão eficiente e inovadora, faz com que a instituição seja um caso de estudo no campo da gestão cultural. A sua programação diversificada, que inclui não apenas concertos, mas também atividades pedagógicas e projetos comunitários, reflete as diretrizes estabelecidas

pela Comissão Europeia para a promoção da cultura como ferramenta de inclusão social e desenvolvimento económico (Comissão Europeia, 2018).

A realização de um estágio na Casa da Música proporcionou uma imersão prática na gestão cultural de uma instituição musical de referência, permitindo um contacto direto com os desafios da programação artística, produção de espetáculos e coordenação logística. A experiência revelou-se particularmente enriquecedora pela oportunidade de acompanhar o funcionamento dos diferentes agrupamentos e compreender as estratégias utilizadas para manter a sustentabilidade da instituição num mercado cultural cada vez mais competitivo.

O contacto com profissionais do setor em Portugal permitiu uma visão aprofundada das particularidades da gestão orquestral no país, complementando a experiência adquirida ao longo de uma carreira internacional como trompista, incluindo a formação na Karajan Stiftung (Academia da Orquestra Filarmónica de Berlim) e mais de duas décadas de atuação na OSESP (Orquestra Sinfónica do Estado de São Paulo), Brasil. A Casa da Música representa, assim, um espaço privilegiado para a articulação entre a tradição e a inovação, sendo um exemplo de como a música de concerto pode manter-se relevante no século XXI através de modelos de gestão adaptativos e sustentáveis.

Compreender a evolução histórica das orquestras e os desafios inerentes à sua gestão na contemporaneidade é, portanto, fundamental para analisar a complexa realidade da Casa da Música e o seu funcionamento como centro de excelência artística. A instituição distingue-se pela sua capacidade de articular tradição e inovação, promovendo um modelo de gestão flexível e multifacetado que permite a convivência de agrupamentos com identidades artísticas distintas, regimes contratuais variados e diferentes níveis de projeção internacional. Este relatório, ancorado na experiência prática adquirida durante o estágio, procura aprofundar a compreensão dessas dinâmicas, explorando os processos de programação e produção, a coordenação interna dos agrupamentos, os aspetos logísticos e as estratégias de comunicação e financiamento. Ao longo da análise, são também propostas sugestões concretas para o reforço da identidade institucional da Casa da Música, a valorização dos seus agrupamentos residentes e a expansão do seu impacto nacional e internacional, com especial enfoque nos desafios de sustentabilidade, posicionamento estratégico e inovação digital no ecossistema cultural europeu do século XXI.

## 1.2 Objetivos do Estágio

O estágio foi estruturado com base num conjunto de objetivos gerais e específicos, permitindo um acompanhamento eficaz das atividades desenvolvidas na Casa da Música.

### Objetivo Geral

- Compreender os processos de gestão cultural e direção artística numa grande instituição musical, analisando a interação entre os diferentes setores e os desafios da produção artística.

### Objetivos Específicos

- Acompanhar a gestão e produção dos agrupamentos especializados da Casa da Música, com foco no Remix Ensemble e na Orquestra Barroca Casa da Música, compreendendo a organização interna e as suas dinâmicas de funcionamento;
- Participar no planeamento e execução de ensaios e concertos, assegurando o cumprimento das exigências logísticas, técnicas e administrativas associadas às apresentações musicais;
- Interagir com músicos, gestores culturais e outros profissionais, avaliando a relação entre os diferentes setores e a forma como essa interação influencia a gestão de eventos artísticos;
- Analisar os desafios organizacionais enfrentados pela Casa da Música, explorando soluções para melhorar a eficiência dos processos internos;
- Adquirir competências na área da direção artística, como na programação, produção e gestão de espetáculos musicais, promovendo uma visão integrada do setor cultural e da sua estrutura de funcionamento;
- Compreender o processo de contratação de músicos e artistas em Portugal, observando a articulação entre critérios artísticos e administrativos;
- Avaliar a comunicação institucional da Casa da Música, analisando a sua estratégia de interação com o público e os parceiros culturais.

Estes objetivos orientaram a experiência profissional ao longo do estágio, permitindo a realização de um trabalho estruturado e focado na aquisição de conhecimento prático e estratégico.

## 1.3 Metodologia

O estágio decorreu ao longo de seis meses, permitindo acompanhar de forma aprofundada as atividades dos agrupamentos residentes Remix Ensemble e Orquestra Barroca da Casa da Música. A metodologia adotada seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva, combinando

diferentes técnicas de recolha e análise de dados, de forma a garantir uma compreensão abrangente das dinâmicas organizacionais da instituição.

As principais técnicas utilizadas foram:

### **Observação Direta e Participação Ativa**

- Acompanhamento de ensaios, concertos e reuniões de produção, registando dinâmicas, processos e interações entre as diferentes equipas envolvidas;
- Execução de tarefas relacionadas com a produção e gestão de espetáculos, proporcionando uma experiência prática e integrada no funcionamento da instituição;
- Assistência a reuniões de coordenação, com registo de estratégias e metodologias utilizadas pela equipa de gestão da Casa da Música.

### **Análise Documental**

- Consulta de regulamentos internos, cronogramas, contratos, planeamento de concertos e documentos institucionais para compreender a estrutura organizacional e os processos administrativos associados à programação artística.

### **Entrevistas com Profissionais da Área**

Para aprofundar a compreensão sobre a gestão cultural na Casa da Música, foram realizadas entrevistas formais com:

- António Jorge Pacheco – Diretor Artístico da Casa da Música entre 2009 e 2025
- François Bou – Novo Diretor Artístico da Casa da Música, a partir de fevereiro de 2025

Estas entrevistas proporcionaram uma visão aprofundada da trajetória da instituição, bem como da experiência, perspetiva e valores dos diretores artísticos. Além disso, permitiram compreender a gestão dos recursos e os desafios inerentes à programação artística. Complementarmente, foram realizadas entrevistas informais com outros profissionais, incluindo coordenadores, músicos, produtores e técnicos, contribuindo para um entendimento mais detalhado da dinâmica interna e dos processos operacionais da Casa da Música.

### **Utilização de Ferramentas Tecnológicas**

Durante o estágio, foi-me atribuído um computador portátil que permitiu o acesso ao sistema interno da instituição e a execução das tarefas delegadas. No desempenho das funções diárias, recorri a diversos softwares específicos de planeamento e gestão de espetáculos, bem como a plataformas digitais de comunicação e organização de tarefas. Além disso, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial para a transcrição de entrevistas, tradução e edição de alguns textos, otimizando os processos de documentação e produção. Para a realização das entrevistas, utilizei diferentes dispositivos, nomeadamente o computador portátil, um telemóvel e um tablet, que serviram tanto para a gravação como para a posterior transcrição dos conteúdos. A utilização integrada destes recursos tecnológicos revelou-se fundamental

para acompanhar os fluxos de trabalho, facilitar a comunicação entre departamentos e apoiar de forma eficaz as diversas etapas da produção dos eventos.

A experiência adquirida permitiu uma imersão prática no setor cultural, possibilitando uma compreensão aprofundada das estratégias de gestão e produção musical aplicadas numa instituição musical de referência.

Nos capítulos seguintes, serão detalhadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, bem como uma análise crítica sobre os desafios e oportunidades identificados na gestão dos agrupamentos especializados da Casa da Música.

## **2. Caracterização da Entidade de Estágio**

### **2.1 Breve Histórico da Casa da Música**

A Casa da Música, localizada na cidade do Porto, é uma instituição de referência no panorama musical português. Criada como parte do projeto Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura, a Casa da Música teve a sua inauguração oficial em 2005. O edifício foi projetado pelo arquiteto holandês Rem Koolhaas, ganhador do concurso realizado com esta finalidade, e tornou-se um marco arquitetónico da cidade, sendo amplamente reconhecido pelo seu design inovador e funcionalidade acústica. O projeto acústico foi assinado pelo também holandês Renz van Luxemburg, falecido em 2012, considerado um dos maiores especialistas em sonoridade de ambientes do seu tempo. Desde a sua fundação, a Casa da Música tem-se afirmado como um espaço privilegiado para a promoção e desenvolvimento da cultura musical, acolhendo uma programação diversificada e abrangente.

A génese da Casa da Música remonta à escolha da cidade do Porto como Capital Europeia da Cultura para o ano de 2001, em conjunto com Roterdão, anunciada em 1998. No seguimento desta nomeação, foi criada a sociedade Porto 2001, S.A., responsável por desenvolver um vasto programa de atividades artísticas, educativas e urbanísticas, que incluía a construção de um edifício emblemático inteiramente dedicado à música. A ideia da Casa da Música surgiu com a ambição de criar um espaço único, inovador e de referência internacional, que pudesse acolher, promover e desenvolver a atividade musical na cidade. Em março de 1999, a Porto 2001, S.A. e o Município do Porto acordaram a cedência do terreno localizado na Praça Mouzinho de Albuquerque, decisão que gerou debate público, dado que implicava a demolição da antiga Estação Terminal dos Elétricos do Porto, conhecida como Remise.

Apesar da controvérsia, a localização estratégica foi considerada essencial para impulsionar a requalificação urbana e social da zona.

No mesmo ano, foi lançado um concurso internacional de arquitetura restrito a nomes de reconhecido mérito, entre os quais se incluíam Zaha Hadid, Peter Zumthor, Norman Foster, Álvaro Siza Vieira, Rem Koolhaas, e Herzog & de Meuron. Na fase final do concurso, os projetos finalistas pertenciam a Dominique Perrault, Rafael Viñoly e Rem Koolhaas. A proposta vencedora, assinada por Koolhaas em parceria com o seu estúdio OMA (Office for Metropolitan Architecture), destacou-se pela sua forma arrojada, linguagem arquitetónica singular, flexibilidade funcional e impacto visual, afirmando-se como um novo ícone cultural para a cidade. A escolha do projeto assentou, assim, na intenção clara de afirmar a Casa da Música como um marco de renovação simbólica e urbana, posicionando-a não só como uma sala de concertos de excelência, mas como um edifício de identidade própria e presença icónica no tecido urbano do Porto.

Segundo António Jorge Pacheco, diretor artístico entre 2009 e início de 2025 (entrevista completa nos apêndices), a Casa da Música surgiu para preencher uma lacuna existente na cidade do Porto e também em Portugal, que era ter uma Sala de Concertos (*Concert Hall*), que tem um conceito muito diferente dos teatros tradicionais, construídos com fosso e proscénio, ao estilo das tradicionais casas de ópera.

Desde a sua inauguração em 2005, a Casa da Música afirmou-se rapidamente como uma das instituições culturais mais inovadoras e prestigiadas de Portugal, sendo também amplamente reconhecida a nível internacional. Para além de ser sede da Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música, a instituição criou e consolidou agrupamentos residentes especializados, como o Remix Ensemble (música contemporânea), a Orquestra Barroca (música antiga), o Coro Casa da Música e o Coro Infantil, tornando-se uma referência no modelo de *concert hall* polivalente e de programação continuada. Com uma média de 600 eventos por ano, incluindo concertos, óperas em formato sinfónico, conferências, atividades educativas e projetos comunitários, a Casa da Música tornou-se um verdadeiro centro de produção artística, criação musical e formação de públicos.

A sua programação abrange não só a música erudita como também os géneros populares e contemporâneos, sendo um espaço onde se cruzam estilos diversos, da música electrónica ao jazz, passando pela pop, o fado, o rock e as músicas do mundo. Artistas como Caetano Veloso, Gilberto Gil, Brad Mehldau, Mariza, Gisela João, Dead Combo, Brian Eno, Mayra

Andrade, entre muitos outros, já pisaram o palco da Sala Suggia, contribuindo para o reconhecimento da Casa da Música como uma casa da diversidade estética e artística.

Ao longo dos anos, desenvolveu parcerias com instituições de relevo internacional, acolheu temporadas temáticas dedicadas a diversos países e culturas (como Alemanha, Holanda, Brasil, Coreia do Sul ou os Países Nórdicos), e promoveu residências de compositores e intérpretes de renome, incentivando a encomenda e estreia de obras contemporâneas. A aposta no Serviço Educativo tem sido igualmente estruturante, envolvendo escolas, famílias, comunidades e públicos com diferentes graus de literacia musical. A sua discografia própria e a projeção em plataformas digitais têm permitido ampliar o seu alcance, mesmo para além das fronteiras nacionais.

Durante a crise financeira de 2012, a Casa da Música enfrentou sérias restrições orçamentais devido aos cortes nos financiamentos públicos, o que implicou uma reorganização interna e o reforço da aposta em modelos de gestão mais sustentáveis e criativos. Apesar das dificuldades, conseguiu manter a sua missão artística e educativa, o que foi reconhecido como um exemplo de resiliência institucional no setor cultural (Pinho & Carvalho, 2013).

Mais recentemente, a Casa da Música tem enfrentado desafios relacionados com a reconfiguração da sua liderança. Em fevereiro de 2025, François Bou assumiu a Direção Artística da instituição, sucedendo a António Jorge Pacheco, que desempenhou essa função entre 2009 e o início de 2025. O Conselho de Administração para o triénio 2024–2026 é presidido por Rui Sá Morais, também nomeado administrador delegado, conforme o Decreto-Lei n.º 11/2024, que regula a composição e nomeações da Fundação Casa da Música. Estes desenvolvimentos refletem uma nova fase institucional que conjuga a continuidade da excelência artística com a adaptação às exigências de sustentabilidade e renovação no setor cultural português.

## **2.2 O conceito do “*Concert Hall*”**

A sala de concertos, ou *concert hall*, é mais do que um edifício destinado à apresentação musical. Constitui uma tipologia arquitetónica especializada, concebida para funcionar como um recipiente otimizado para o som, em particular para repertórios sinfónicos, camerísticos e corais. A sua finalidade principal é proporcionar uma experiência acústica de elevada qualidade, caracterizada por clareza, equilíbrio, reverberação adequada e envolvimento sonora,

tanto para o público como para os intérpretes. Esta especificidade distingue a sala de concertos de outras tipologias performativas, como a casa de ópera, cuja configuração implica ter um fosso para orquestra, acústica voltada para a ópera, maquinaria cénica e requisitos dramáticos que lhe conferem uma complexidade estrutural distinta.

O *concert hall* resulta de uma relação intrínseca entre forma arquitetónica e ciência acústica. A geometria da sala, seja o clássico modelo *shoebox*, com paredes paralelas e proporções alongadas, seja a configuração *vineyard*, com plateias distribuídas em terraços ao redor do palco, determina a forma como as ondas sonoras são refletidas, absorvidas e difundidas no espaço. O volume global, os materiais das superfícies, a disposição do público e o tratamento acústico implementado são elementos cuidadosamente calibrados para otimizar parâmetros como clareza (C80), intimidade (ITDG), força sonora (G), envolvimento e difusão. O objetivo é alcançar uma experiência auditiva imersiva que preserve a integridade tímbrica da música e maximize o detalhe das interpretações (Barron, 2010; Beranek, 2003).

A evolução deste tipo de edifício foi fortemente influenciada pelo desenvolvimento da acústica arquitetónica enquanto disciplina científica. Os estudos comparativos realizados ao longo do século XX permitiram definir critérios objetivos para a avaliação da qualidade sonora das salas. Entre os contributos mais influentes está o trabalho de Leo Beranek, cuja análise das melhores salas de concerto do mundo sistematizou os parâmetros necessários para alcançar excelência acústica, incluindo o tempo de reverberação ideal, a importância das reflexões laterais precoces e o equilíbrio entre som directo e som reflectido (Beranek, 2003). De acordo com estudos publicados em *Acoustics Today* (2014), estes princípios continuam a orientar projetos contemporâneos, reafirmando que o desempenho acústico é inseparável das escolhas arquitetónicas.

O desenvolvimento histórico da sala de concertos ajuda a compreender esta integração entre forma e som. A partir do século XVIII, quando a música deixou de ser apresentada principalmente em salões aristocráticos e igrejas para ser acolhida em espaços públicos de maiores dimensões, tornou-se necessário conceber edifícios capazes de responder às exigências acústicas de orquestras em expansão e de públicos crescentes. Durante o romantismo, esta necessidade intensificou-se, levando à criação de salas que procuravam combinar clareza, projeção e reverberação envolvente. Polack (2002) destaca que exemplares paradigmáticos, como o Musikverein em Viena, o Concertgebouw em Amesterdão e o

Symphony Hall de Boston, foram concebidos de modo a privilegiar a experiência sonora, demonstrando que a acústica deixou de ser um subproduto da arquitetura para se tornar o seu eixo central. A sala de concertos torna-se um “templo” para a contemplação da música.

Com o avanço da tecnologia, muitas salas contemporâneas integram sistemas de acústica variável, capazes de adaptar a resposta da sala aos diferentes repertórios. No entanto, como sublinhado em *Acoustics Today* (2014), a tecnologia não substitui a necessidade de colaboração entre arquitetos, engenheiros acústicos e músicos, elemento essencial para assegurar autenticidade e excelência na performance. A Casa da Música é um exemplo desta abordagem integrada. Projetado por Rem Koolhaas em parceria com a Arup Acoustics, o edifício combina soluções de reflexão, absorção e difusão que permitem acolher de forma equilibrada repertórios sinfónicos, contemporâneos e eletrónicos, reafirmando a vocação do concert hall como espaço onde arquitetura, ciência e prática artística convergem.

Assim, a identidade da sala de concertos manifesta-se na relação entre proporção espacial, comportamento acústico e experiência auditiva. Este tipo de edifício é concebido para permitir uma receção musical plena, evidenciando que arquitetura e acústica são dimensões indissociáveis na construção de um espaço musical dedicado à escuta.

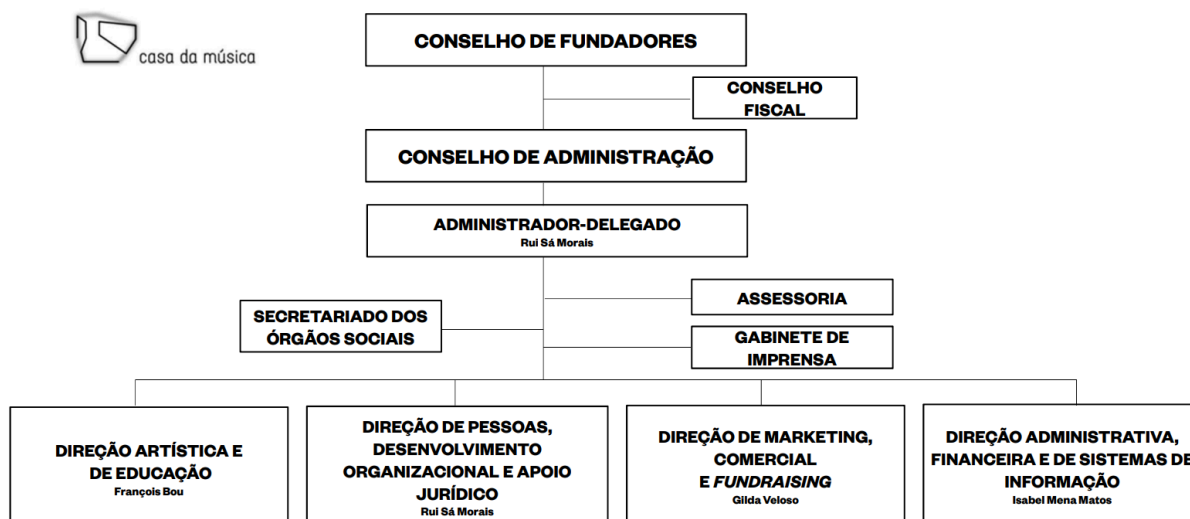
### **2.3 Missão da Casa da Música**

A missão da Casa da Música assenta na valorização da música enquanto forma de expressão artística e meio de envolvimento social. A instituição tem como objetivo principal proporcionar uma programação de excelência, promovendo tanto o repertório clássico e tradicional como a criação contemporânea e as novas linguagens musicais. Para além do seu papel na produção de concertos e espetáculos, a Casa da Música assume-se como um centro educativo, oferecendo programas pedagógicos dirigidos a diferentes públicos e faixas etárias.

### **2.4 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional da Casa da Música foi concebida para garantir a eficiência da sua gestão e operacionalização. A entidade funciona sob o modelo de fundação de direito privado e utilidade pública, sendo gerida por um Conselho de Administração responsável pelas decisões estratégicas da instituição. A gestão executiva está a cargo de uma Direção-Geral, que supervisiona as várias áreas funcionais da instituição.

**Imagem 2 - Organigrama do Modelo Administrativo da Casa da Música em 2025 (Fonte: Casa da Música)**



Fonte: Casa da Música

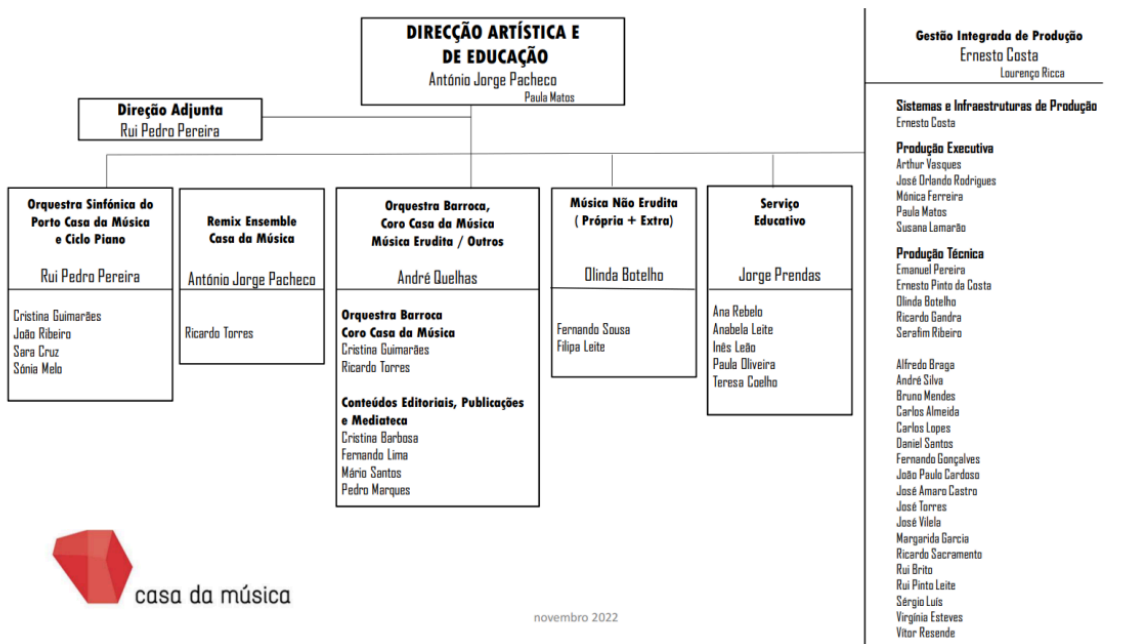
A Direção Artística da Casa da Música está organizada em diferentes departamentos que asseguram o seu funcionamento, nomeadamente:

- Direção Artística e de Educação, que define a programação musical e coordena as atividades de todos os agrupamentos residentes e do Serviço Educativo;
- Departamento de Produção, responsável pela organização e execução logística dos espetáculos e eventos;
- Departamento de Comunicação e Marketing, que promove a Casa da Música e a sua programação junto do público e dos media;
- Departamento de Relações Institucionais, que gere parcerias e apoios externos;
- Departamento Financeiro e de Recursos Humanos, que administra o orçamento e gere os colaboradores da instituição.

Este estudo focará na Direção Artística da Casa da Música, e a imagem abaixo demonstra como se organizam as diferentes seções, bem como os profissionais envolvidos.

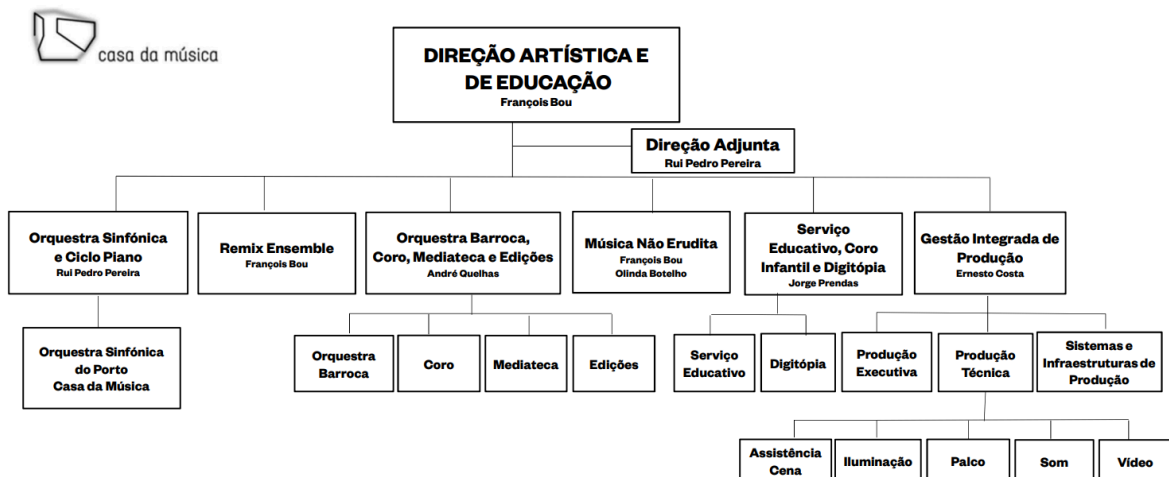
A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA - GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES

Imagem 3 - Organigrama da Direção Artística da Casa da Música em 2022



Fonte: Casa da Música

Imagem 4 - Organigrama da Direção Artística em 2025 (Fonte: Casa da Música)



Fonte: Casa da Música

A existência de vários agrupamentos residentes, como a Orquestra Sinfónica, o Remix Ensemble e a Orquestra Barroca, exige um modelo de gestão flexível, que permita a articulação entre as necessidades artísticas e os desafios operacionais da Casa da Música.

## 2.5 Organização Interna e Funcionamento

A Casa da Música opera sob um modelo de gestão que combina financiamento público e privado, beneficiando de apoios do Estado, de entidades locais e de mecenas individuais e empresariais. O financiamento estatal garante a estabilidade da instituição, enquanto os patrocínios privados contribuem para a viabilização de projetos específicos, permitindo uma maior flexibilidade na programação e na realização de iniciativas especiais.

A relação da Casa da Música com os seus parceiros e patrocinadores é fundamental para o seu funcionamento. A instituição trabalha em estreita colaboração com organismos públicos, como o Ministério da Cultura e a Câmara Municipal do Porto, bem como com empresas e fundações privadas que apoiam a atividade da instituição. O envolvimento de mecenas e patrocinadores tem sido determinante para o crescimento da Casa da Música e para a diversificação das suas atividades.

No contexto da sua atividade, a Casa da Música enfrenta vários desafios, nomeadamente:

**Sustentabilidade financeira:** A necessidade de garantir financiamento suficiente para manter a programação de excelência, sem comprometer a acessibilidade do público.

**Captação e fidelização de públicos:** A adaptação a novas formas de consumo cultural e a diversificação da audiência são fatores críticos para o sucesso da instituição.

**Equilíbrio entre inovação e tradição:** A gestão da programação deve considerar a manutenção do repertório clássico, ao mesmo tempo que promove a criação contemporânea e a experimentação musical.

**Logística e produção:** A articulação entre os vários agrupamentos residentes, a gestão dos espaços da Casa da Música e a realização de digressões exigem uma organização eficiente e bem estruturada.

**Integração digital:** O crescimento das plataformas digitais e das transmissões online tem criado novas oportunidades e desafios para a Casa da Música, que precisa de se adaptar a este novo paradigma para continuar a expandir a sua influência.

Apesar destes desafios, a Casa da Música continua a afirmar-se como um espaço dinâmico e inovador, conseguindo equilibrar a sua missão artística com a necessidade de adaptação às mudanças do setor cultural. O modelo de gestão da instituição tem sido apontado como um exemplo de boas práticas na administração de organizações culturais, pela sua capacidade de

conciliar diferentes fontes de financiamento, de desenvolver parcerias estratégicas e de manter uma programação artística relevante e acessível.

## **2.6 Área de Atuação**

A Casa da Música assume um papel central na cena musical portuguesa, posicionando-se como um espaço de criação, experimentação e divulgação artística. A sua programação é abrangente, incluindo desde a música clássica e barroca até às novas expressões musicais contemporâneas, passando pelo jazz, a música eletrónica e as culturas musicais do mundo.

A instituição tem como público-alvo um espectro alargado de ouvintes, procurando alcançar tanto os apreciadores da música erudita como os públicos mais jovens e interessados em novas tendências musicais. A programação é desenhada para responder a diferentes perfis de audiência, proporcionando experiências musicais acessíveis e diversificadas.

Para além dos concertos e espetáculos, a Casa da Música desenvolve um extenso programa educativo, destinado a crianças, jovens, adultos e seniores. O Serviço Educativo da instituição promove oficinas, formações, projetos comunitários e atividades que visam estimular o contacto direto com a música, incentivando a participação ativa do público. Estas iniciativas são fundamentais para a formação de novos públicos e para a democratização do acesso à cultura.

A Casa da Música não se limita à sua atividade no Porto, estendendo a sua atuação a nível nacional e internacional. Os agrupamentos residentes realizam digressões regulares, levando a sua produção artística a outras cidades e países, reforçando a presença da instituição no panorama musical global. Para além disso, a Casa da Música tem parcerias estratégicas com festivais, orquestras e instituições culturais de renome, colaborando na produção de novos projetos e na encomenda de obras a compositores contemporâneos.

Outra vertente da atuação da Casa da Música está relacionada com a dinamização de festivais temáticos e residências artísticas, que permitem explorar repertórios específicos e oferecer ao público experiências musicais diferenciadas. Estas iniciativas fazem parte de uma estratégia de programação que visa consolidar o papel da Casa da Música enquanto plataforma de inovação e excelência artística.

A diversidade de oferta e a aposta na qualidade artística fazem da Casa da Música uma entidade única no panorama cultural português, contribuindo significativamente para a valorização da música e para a formação de um público cada vez mais exigente e conhecedor.

## **2.7 Agrupamentos Residentes**

### **2.7.1 Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música**

A Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música é o principal agrupamento residente da instituição e representa uma das mais sólidas e prestigiadas formações sinfónicas do panorama ibérico. A sua origem remonta a 1947, com a criação da Orquestra Sinfónica do Conservatório de Música do Porto, tendo desde então passado por várias designações e reestruturações, nomeadamente a formação da Régie Cooperativa Sinfonia entre 1989 e 1992, a Orquestra Clássica do Porto e, mais tarde, a Orquestra Nacional do Porto, já com uma estrutura sinfónica completa a partir do ano 2000. A integração na Fundação Casa da Música concretizou-se em 2006, sendo que a atual designação foi adotada em 2010. A orquestra tem vindo a trabalhar com maestros de renome internacional como Stefan Blunier, Baldur Brönnimann, Olari Elts, Peter Eötvös, Heinz Holliger, Elihu Inbal, Andris Nelsons, Vasily Petrenko, Antoni Wit, entre muitos outros, além de figuras destacadas da direção orquestral em Portugal como Pedro Neves, Nuno Coelho, Joana Carneiro e Abel Pereira. Paralelamente, recebeu alguns dos mais importantes compositores contemporâneos em regime de residência artística, como Emmanuel Nunes, Kaija Saariaho, Magnus Lindberg, Helmut Lachenmann e Enno Poppe. Em termos de circulação internacional, a orquestra apresentou-se em salas de referência em cidades como Viena, Madrid, Roterdão, Antuérpia, Estrasburgo e, em 2021, na emblemática Philharmonie de Colónia. O seu repertório tem sido marcado por projetos de grande fôlego, como a interpretação integral das sinfonias de Mahler, Brahms e Bruckner, assim como a apresentação de obras de referência do repertório do século XX e XXI, incluindo estreias absolutas e encomendadas. A sua discografia reflete o compromisso com a música contemporânea e a criação portuguesa, com destaque para álbuns dedicados a compositores como Lopes-Graça, Pascal Dusapin, Luca Francesconi, Unsuk Chin, Georges Aperghis, Harrison Birtwistle, Peter Eötvös e Magnus Lindberg. Esta atividade intensa e diversificada confirma o papel central da Orquestra Sinfónica na missão artística da Casa da Música, combinando excelência interpretativa, abertura à inovação e uma boa presença internacional. A orquestra tem Stefan Blunier como seu maestro titular desde 2021.

### 2.7.2 Remix Ensemble

O Remix Ensemble Casa da Música é o agrupamento residente dedicado à interpretação da música contemporânea. Fundado no ano 2000, afirma-se como um dos principais embaixadores da criação musical dos séculos XX e XXI, tendo apresentado, em estreia absoluta, cerca de 115 obras até à atualidade. O ensemble foi dirigido por alguns dos mais destacados maestros da cena internacional, como Peter Rundel, Peter Eötvös, Heinz Holliger, Reinbert de Leeuw, Emilio Pomàrico, Ilan Volkov, Matthias Pintscher e Baldur Brönnimann. Stefan Asbury foi o primeiro maestro titular do agrupamento, imprimindo-lhe uma identidade interpretativa que se consolidaria em colaborações futuras. No plano internacional, o Remix Ensemble atuou em algumas das salas e festivais mais prestigiados da Europa, incluindo a Philharmonie de Berlim, a Elbphilharmonie de Hamburgo, a Philharmonie de Paris, o Wien Modern, o Donaueschinger Musiktage, o Musica Strasbourg, o Agora do IRCAM (Paris), o Printemps des Arts (Monte Carlo) e o Wiener Festwochen. O seu repertório é marcado por encomendas e estreias mundiais de compositores como Wolfgang Rihm, Georg Friedrich Haas, Hèctor Parra, Daniel Moreira, Erkki-Sven Tüür, entre muitos outros, incluindo autores portugueses de várias gerações. Entre os projetos cénicos de maior destaque encontram-se as óperas *Philomela* de James Dillon, *Das Märchen* de Emmanuel Nunes, *Giordano Bruno* de Francesco Filidei e *Quartett* de Luca Francesconi, bem como as produções de *A Viagem de Inverno* de Schubert (reorquestrada por Hans Zender) e *Ring Saga*, adaptação da tetralogia de Wagner. A temporada de 2023 incluiu estreias nacionais de obras de Enno Poppe e uma nova versão do *Dichterliebe* de Schumann para barítono e ensemble, com Matthias Goerne como solista e Jörg Widmann como compositor convidado. Com dezoito discos editados, o Remix Ensemble tem registado obras de Pascal Dusapin, Emmanuel Nunes, Miguel Azguime, Clotilde Rosa, Jorge Peixinho, Pinho Vargas, Unsuk Chin, entre muitos outros, sendo destacado pela crítica internacional, nomeadamente pela revista *Gramophone*, que incluiu o seu CD com obras de Dusapin entre as “Escolhas dos Críticos” de 2013. O Remix Ensemble é, assim, um dos grandes pilares da programação artística da Casa da Música, conjugando excelência interpretativa, inovação e projeção internacional. O ensemble tem Peter Rundel como seu maestro titular desde 2005.

### 2.7.3 Orquestra Barroca Casa da Música

A Orquestra Barroca Casa da Música foi criada em 2006 com o objetivo de interpretar o repertório barroco segundo os princípios da performance historicamente informada, utilizando instrumentos de época e práticas interpretativas coerentes com os contextos originais das obras. Sob a direção artística do maestro titular Laurence Cummings, a orquestra tem colaborado com alguns dos mais prestigiados maestros e solistas da cena internacional da música antiga, incluindo nomes como Fabio Biondi, Christophe Rousset, Masaaki Suzuki, Rachel Podger, Andreas Staier e Franco Fagioli. A crítica especializada tem reconhecido amplamente a excelência do agrupamento, tanto em concertos realizados na Casa da Música como em digressões internacionais, com atuações em palcos de referência na Áustria, Alemanha, França, Espanha, Inglaterra e China. Destacam-se também importantes estreias, como a ópera *Ottone* de Händel e a recuperação moderna de *L'Ippolito* de Francisco António de Almeida. A orquestra tem vindo a desenvolver um trabalho artístico consistente com o Coro Casa da Música e o Coro Infantil, apresentando grandes obras corais como o *Messias* de Händel, a *Missa em Si menor* de Bach e o *Te Deum* de Charpentier. Em 2018, gravou com Andreas Staier o álbum *À Portuguesa*, editado pela Harmonia Mundi, com concertos de Carlos Seixas, apresentado em digressão por salas de concerto de prestígio europeu. O percurso da Orquestra Barroca Casa da Música consolida a sua identidade como um agrupamento de excelência no panorama da música antiga em Portugal e na Europa, com uma discografia representativa da diversidade estilística e histórica do seu repertório.

### 2.7.4 Coro Casa da Música

O Coro Casa da Música, fundado em 2009, é uma das formações residentes da instituição e destaca-se pela sua versatilidade e excelência interpretativa. Com uma formação-base de 18 cantores, o grupo adapta-se a configurações alargadas consoante as exigências dos programas apresentados. Paul Hillier, figura de prestígio internacional no mundo da música coral, foi seu maestro titular até 2019, mantendo atualmente o título de maestro emérito. Desde então, a direção artística tem contado com o contributo do maestro adjunto Pedro Teixeira e de diversos maestros convidados, como Martina Batič, Antonio Florio, Sofi Jeannin, Marco Mencoboni e Andrew Parrott. O repertório do Coro abrange desde a polifonia medieval até à música contemporânea, com estreias mundiais de compositores como Francesco Filidei, Michael Gordon e Carlos Caires, e estreias nacionais de obras de Birtwistle, Dillon, Haas,

Rihm e outros expoentes da criação vocal contemporânea. O seu compromisso com a música portuguesa é igualmente notório, com programas dedicados a Fernando Lopes-Graça, à polifonia renascentista lusa e a obras como o *Requiem à memória de Camões*, de Bomtempo, e o *Te Deum* de António Teixeira. Em 2024, destaca-se a estreia de uma nova obra de Daniel Moreira, com textos de Sophia de Mello Breyner Andresen, em celebração dos 50 anos do 25 de Abril. O Coro tem colaborado regularmente com os agrupamentos residentes da Casa da Música, interpretando grandes obras corais-sinfónicas como o *Messias* de Händel, a *Missa em Si menor* de Bach, o *Requiem Alemão* de Brahms, a *Sinfonia Coral* de Beethoven ou *Carmina Burana* de Carl Orff. As suas digressões internacionais incluem apresentações em prestigiados festivais em Londres, Antuérpia, Madrid, Marselha e Huddersfield, afirmando o Coro como uma referência nacional e internacional no domínio da música vocal de excelência. Atualmente sem maestro titular, o coro atua com maestros convidados e com o maestro adjunto e preparador vocal Pedro Teixeira.

### **2.7.5 Coro Infantil Casa da Música**

O Coro Infantil Casa da Música é uma das formações residentes da instituição e constitui um exemplo notável de articulação entre excelência artística, inclusão social e serviço educativo. Criado formalmente no ano letivo de 2016/2017, o coro resulta de um projeto de formação coral em estreita colaboração com três escolas básicas da Área Metropolitana do Porto — Quatro Caminhos (Matosinhos), Lomba (Porto) e Quinta das Chãs (Vila Nova de Gaia) — envolvendo mais de 350 crianças, educadores, famílias e comunidades locais. A partir desta estrutura nasceram três grupos corais escolares, que alimentam o Coro Infantil com cerca de 50 vozes selecionadas, constituindo uma quarta estrutura orientada pelo Serviço Educativo da Casa da Música. Desde a sua estreia pública em 2017, quando integrou a interpretação do *War Requiem* de Benjamin Britten ao lado da Orquestra Sinfónica do Porto Casa da Música e de outros coros profissionais, o Coro Infantil tem mantido uma presença artística relevante, participando em obras emblemáticas do repertório coral-sinfónico como a *Missa em Si menor* de Bach, o *Stabat Mater* de Dvořák, o *Te Deum* de Berlioz e *Carmina Burana* de Carl Orff. Paralelamente, realiza programas em nome próprio, com repertórios que vão da música tradicional internacional à criação contemporânea para vozes jovens, destacando-se a celebração do centenário de Eugénio de Andrade com poemas musicados por Fernando Lopes-Graça e o projeto com o compositor norte-americano Jim Papoulis. O Coro Infantil

representa não só uma via de iniciação à prática coral, mas também uma plataforma de desenvolvimento artístico e pessoal para crianças em contexto escolar, promovendo valores como a criatividade, o trabalho em equipa e o sucesso escolar, numa lógica de continuidade e compromisso com o território. O coro tem como maestrina titular Raquel Couto.

### **3. Descrição da Atividades Desenvolvidas**

#### **3.1 Funções e Responsabilidades**

O estágio teve duração de 24 semanas, iniciando em 4 de novembro de 2024 e encerrando em 24 de abril de 2025. Os agrupamentos residentes Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música seguem uma programação feita com pelo menos um ano de antecedência e tocam, cada um, respectivamente 8 e 6 programas por ano. Todo o trabalho para além dos dias de ensaios e concertos era dividido entre o trabalho presencial na administração da Casa da Música ou em teletrabalho, em atividades de planeamento, reuniões, comunicações, pré e pós-produção dos eventos.

1. Durante o estágio, as principais atividades desempenhadas centraram-se no apoio à gestão e produção dos eventos dos agrupamentos residentes Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música, em suas apresentações internas, sempre ao lado do gestor executivo Ricardo Torres. As funções desenvolvidas envolveram diversas etapas do planeamento e execução dos programas destes agrupamentos, garantindo a antecipação, gestão e resolução de eventuais problemas.
2. Entre as tarefas desempenhadas, destacou-se a colaboração na gestão executiva dos eventos, o que incluiu a realização de procedimentos técnicos e administrativos, a gestão de meios e horários e a interlocução com diferentes equipas. Esta atuação foi essencial para assegurar que os eventos fossem realizados com qualidade artística e em conformidade com os objetivos institucionais.
3. A pré-produção dos eventos foi outro foco importante do estágio, envolvendo a organização e sistematização de informações, o cumprimento de procedimentos e prazos internos e a articulação dos fluxos de informação necessários para a realização dos espetáculos. Para isso, foi fundamental o planeamento e registo das necessidades

## A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA - GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES

de recursos, como salas, equipamentos e instrumentos musicais a serem usados, serviços técnicos diversos, como a afinação de cravos e pianos e requisitos legais, garantindo uma comunicação eficiente entre os departamentos envolvidos.

4. Além disso, foi prestado suporte na gestão de planos de ensaios e concertos, com a devida adaptação às alterações dos horários e requisitos de cada apresentação. Também foi dada assistência nas atividades de produção, tanto na fase de preparação como durante a realização dos eventos, garantindo a interlocução entre as equipas envolvidas e os artistas envolvidos em cada programa.
5. O estágio também incluiu atividades de comunicação e articulação interna, contribuindo para a fluidez dos processos de trabalho e promovendo um bom desempenho coletivo. Neste contexto, foi essencial a interação constante com as áreas internas de gestão e com os músicos, assegurando que todas as condições logísticas e técnicas estivessem devidamente organizadas.
6. O acompanhamento dos eventos incluiu a presença em ensaios e concertos, garantindo a receção e o suporte aos músicos, assim como o seu encaminhamento ao término das apresentações. Este processo envolveu desde a coordenação logística até a resolução de imprevistos em tempo real, sempre com o objetivo de assegurar a melhor experiência para os músicos e a qualidade do evento.
7. Por fim, houve a colaboração nos procedimentos de contratação de músicos, contribuindo para a organização administrativa necessária à sua integração nos eventos. Além disso, foram propostas soluções técnico-artísticas e de mediação que visassem melhorar o serviço prestado aos músicos, otimizando a logística e garantindo um ambiente de trabalho mais eficiente e favorável à performance artística.

**Tabela 1 - Cronograma dos programas dos agrupamentos durante o estágio**

<b>Período</b>	<b>Datas</b>	<b>Agrupamento(s)</b>	<b>Maestro(a)</b>
Novembro de 2024	05 - 12	Remix Ensemble	Tito Ceccherini
Novembro de 2024	06 - 12	Orquestra Barroca Casa da Música	Andreas Staier
Novembro de 2024	10 e 12	Concertos conjuntos	Staier & Cecherini
Dezembro de 2024	05 - 15	Academia Remix Ensemble	Peter Rundel

Dezembro de 2024	19 - 23	Orquestra Barroca Casa da Música e Coro Casa da Música	Laurence Cummings
Janeiro de 2025	08 - 12	Orquestra Barroca Casa da Música	Mahan Esfahani
Janeiro de 2025	11 - 16	Remix Ensemble	Peter Rundel
Fevereiro de 2025	13 - 20	Remix Ensemble	Nacho de Paz
Março de 2025	20 - 27	Remix Ensemble	Susanne Blumenthal
Abril de 2025	11 - 15	Orquestra Barroca Casa da Música	Laurence Cummings

### 3.2 Principais Experiências e Aprendizagens

Ao longo das 24 semanas de estágio na Casa da Música, entre novembro de 2024 e abril de 2025, tive a oportunidade de realizar uma imersão profunda nos bastidores de uma das mais relevantes instituições culturais do país. A experiência envolveu o acompanhamento direto da gestão executiva dos agrupamentos residentes Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música, ao lado do gestor executivo Ricardo Torres, possibilitando uma visão abrangente e crítica sobre os desafios operacionais e criativos da prática musical institucional.

Desde os primeiros dias, enfrentei o desafio da adaptação ao ritmo intenso da programação musical profissional. A leitura dos calendários de ensaio e concerto, a compreensão dos fluxos internos e a organização de tarefas exigiram não só domínio de ferramentas práticas, mas também a capacidade de antecipar imprevistos e articular soluções eficazes. Com agrupamentos de alto nível artístico e com repertórios altamente especializados, cada programa apresentava exigências técnicas, estéticas e logísticas próprias, o que me levou a desenvolver uma atenção meticulosa aos detalhes e uma flexibilidade constante. A observação dos procedimentos do gestor foi crucial para perceber o olhar do gestor de agrupamentos, e sua forma de abordar os processos e, especialmente, as pessoas envolvidas.

Durante o estágio, tive contacto direto com músicos, maestros e compositores, o que enriqueceu enormemente a minha compreensão sobre o funcionamento dos cargos ligados à direção artística de uma grande instituição da música de concerto. Assistir aos ensaios e trabalhar com maestros como Tito Ceccherini, Laurence Cummings, Mahan Esfahani, Nacho de Paz, Susanne Blumenthal e, em especial, o alemão Peter Rundel (maestro titular do Remix

Ensemble) permitiu-me observar diferentes estilos de liderança musical e diferentes abordagens ao ensaio, aprofundando a minha sensibilidade para as necessidades dos artistas e o papel da produção enquanto garante a sua excelência. A escuta ativa, o respeito mútuo e a clareza na comunicação revelaram-se elementos-chave no relacionamento com todas as partes envolvidas na produção de um espetáculo.

Outro aspeto fundamental foi a gestão dos fluxos de informação. Através da observação e da prática, percebi como o cumprimento de prazos e a circulação precisa de informações são determinantes para o bom funcionamento de uma instituição desta dimensão. Adquiri competências em sistemas internos de gestão, organização de cronogramas, elaboração de folhas de sala e atualização de documentos partilhados entre departamentos. Este processo exigiu organização pessoal, responsabilidade e capacidade de adaptação.

A edição especial da Remix Academy, ocorrida entre 5 e 15 de dezembro de 2024, foi o programa de maior complexidade no estágio e colocou à prova as minhas competências de organização, articulação e resposta a situações imprevistas. Participei ativamente no planeamento logístico, articulei necessidades técnicas, acompanhei ensaios e colaborei com a equipa de produção em diversas tarefas de bastidores. Esta experiência consolidou o meu entendimento sobre a complexidade da produção artística em larga escala e sobre a importância da cooperação interdepartamental, uma vez que os Serviços Educativos da Casa da Música estiveram envolvidos diretamente na organização do evento, especialmente através da gestora Teresa Coelho, com quem também pude colaborar e adquirir aprendizagem.

A produção de “O Messias”, de Händel, também em dezembro de 2024, foi uma das experiências mais marcantes do estágio. A dimensão da obra, que envolveu não apenas a Orquestra Barroca mas também o Coro Casa da Música e seus excelentes solistas, deixou claro para mim o potencial que os agrupamentos residentes e a Casa da Música como um todo têm, de ampliar ainda mais o seu impacto a nível nacional e internacional.

A articulação entre os vários setores da Casa da Música (produção, direção artística, comunicação, equipa técnica e administrativa) proporcionou uma aprendizagem valiosa sobre a lógica organizacional de uma estrutura cultural de grande dimensão. Compreendi, na prática, a importância da mediação cultural como competência central do gestor artístico, sobretudo na comunicação entre áreas que operam com lógicas diferentes. Aprendi a gerir prioridades, a organizar o tempo de forma eficaz e a tomar decisões rápidas com base em critérios objetivos. Essa aprendizagem se deu através do uso de checklists, apontamentos do

máximo de informações novas quanto possível e, sobretudo, muitas conversas com os experientes profissionais de cada setor da Casa da Música.

No contexto do Remix Ensemble, tive a oportunidade de observar o trabalho com repertório contemporâneo, frequentemente em estreia nacional ou mundial. Esta especificidade exigiu um esforço redobrado de coordenação com compositores, intérpretes e técnicos. A leitura e interpretação de partituras com notações não convencionais, a identificação de instrumentos e outros materiais não convencionais solicitados pelos compositores, as disposições e montagens em palco pouco habituais e a mediação entre artistas e técnicos foram tarefas que exigiram atenção aos detalhes, rigor e capacidade de adaptação. Estes processos proporcionaram uma vivência direta da inovação estética e da experimentação artística, pilares fundamentais da missão deste ensemble.

O acompanhamento dos ensaios e concertos reforçou a minha consciência sobre o impacto da gestão nos resultados artísticos. Percebi como que a organização e a atenção aos detalhes logísticos, desde a disponibilização de partituras e instrumentos até à iluminação, temperatura e acústica do palco influenciam diretamente a qualidade da performance. Estas questões eu já havia vivenciado como músico de orquestra, porém pude desenvolver as competências necessárias para resolver questões desse tipo através de decisões rápidas e assertivas. A possibilidade de participar nos encerramentos dos eventos, fazendo registos e avaliações internas, consolidou a minha compreensão sobre os ciclos de produção e a importância da reflexão pós-evento para a melhoria contínua.

Momentos informais também desempenharam um papel importante na minha aprendizagem. Conversas com músicos, técnicos, produtores e colegas de equipa revelaram as nuances do trabalho coletivo em contexto artístico e ajudaram-me a compreender a dimensão humana da produção musical. Situações simples, como a gestão de deslocações, a resolução de conflitos de horários ou a criação de um ambiente acolhedor nos bastidores, mostraram-se determinantes para o bem-estar dos artistas e para o sucesso dos espetáculos.

Entrevistas formais com os diretores artísticos António Jorge Pacheco e François Bou foram igualmente enriquecedoras. A visão de Pacheco, centrada na construção de uma identidade artística institucional robusta, contrastou com a abordagem de Bou, mais voltada para a internacionalização e para a renovação das estratégias de comunicação com o público. Este confronto de perspetivas proporcionou-me uma reflexão crítica sobre os caminhos possíveis da direção artística contemporânea e a importância de alinhar visão, recursos e comunidade.

As entrevistas informais com os coordenadores André Quelhas (Orquestra Barroca, Coro, Coro Infantil e Mediateca), Jorge Prendas (Serviços Educativos) e Rui Pedro Pereira (Diretor Artístico Adjunto da Orquestra Sinfónica) foram cruciais para a compreensão da história da Casa da Música, seus procedimentos, nuances da visão implementada no início, as transformações ao longo dos primeiros vinte anos de existência e principais desafios da instituição como um todo.

Outras entrevistas informais foram essenciais para minha atuação durante o estágio e especialmente para toda a aprendizagem adquirida, sobre as funções e o papel do gestor cultural e orquestral, especialmente com Ricardo Torres, e com os gestores executivos João Ribeiro, da Orquestra Sinfónica e Cristina Guimarães, do Coro Casa da Música, que muito acrescentaram à minha percepção global do funcionamento da gestão destes agrupamentos com suas peculiaridades.

Por fim, a prática quotidiana permitiu-me desenvolver competências técnicas essenciais, como a gestão de cronogramas, o uso de plataformas digitais, a organização de documentos, a sistematização de processos, a capacidade de trabalhar sob pressão e, sobretudo, sobre a arte de gerir relacionamentos e priorizar todas as pessoas que constroem juntas, através do seu trabalho altamente especializado, a grandeza desta instituição. Senti-me progressivamente mais autónomo, confiante e capaz de propor soluções para os desafios do dia-a-dia. Esta maturação confirmou o meu interesse em seguir carreira na área da gestão cultural, com ênfase na direção artística e na produção executiva.

### **3.3 Contributos Pessoais para a Instituição**

Durante o percurso do estágio foram várias as conversas, em especial com o gestor Ricardo Torres, onde discutimos ideias, diferentes modelos e práticas na gestão de artistas, onde pude contribuir com sugestões, especialmente baseadas nas minhas experiências junto à Orquestra Filarmónica de Berlim e à Orquestra Sinfónica do Estado de São Paulo. Uma delas, já no último programa do Remix, em março de 2025, quando aconteceria a sessão fotográfica deste agrupamento, pude fazer sugestões que foram adotadas, visando destacar a identidade deste agrupamento, utilizando de recursos disponíveis na Casa da Música, como recursos especiais de iluminação e máquina de fumo.

**Imagem 5 - Sessão fotográfica do Remix Ensemble, sob coordenação de Ricardo Torres**

Fonte: O Autor

Identifiquei ao longo do estágio diversas oportunidades para melhorar a fluidez do trabalho interno. A minha fluência em línguas estrangeiras revelou-se útil em vários momentos, especialmente na comunicação com músicos estrangeiros e na tradução de materiais técnicos. Em março de 2025, durante os ensaios do Remix Ensemble, colaborei na tradução de indicações feitas por compositores contemporâneos alemães, assegurando a correta compreensão das instruções pelos intérpretes. Esta colaboração traduziu-se numa melhoria concreta da comunicação artística e técnica.

Em diversos momentos, atuei como mediador entre as equipas técnica e artística, promovendo uma comunicação mais eficaz e evitando desentendimentos que poderiam comprometer o bom andamento dos ensaios. Esta mediação, embora muitas vezes discreta, revelou-se essencial para manter um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo. Ao reconhecer as necessidades e linguagens distintas de cada setor, contribuí para o alinhamento dos objetivos comuns e para a eficiência global da produção.

Meus contributos, embora modestos, foram acolhidos com abertura pela equipa da Casa da Música, o que reforçou o meu sentimento de pertença e valorização. A experiência de poder propor, experimentar e implementar melhorias num ambiente profissional de excelência foi particularmente gratificante e motivadora para os próximos passos da minha carreira. Sinto que contribuí ativamente para a instituição, não apenas com trabalho operativo, mas com propostas concretas orientadas para a melhoria da qualidade artística e organizacional.

Proponho a implementação de um sistema de recolha de informações pós-programa junto das diferentes partes envolvidas (artistas e equipas de produção técnica), cujos contributos seriam enviados ao gestor executivo do agrupamento (Apêndices) . Com base nestes dados, o gestor elaboraria o relatório analítico a ser remetido ao diretor artístico da instituição (Apêndice). Estes documentos permitem registar, de forma estruturada, acontecimentos relevantes ocorridos ao longo do programa, possibilitando uma análise aprofundada de aspetos-chave e a correção de eventuais problemas. Este material deve ser complementado pela “Avaliação do Maestro”, prática comum dos agrupamentos após cada programa. Por considerar fundamental a escuta ativa e a avaliação contínua, entendo que esta iniciativa representa um passo importante para o aperfeiçoamento dos processos internos.

Entre os anexos produzidos, constam:

- Relatório Analítico Pós Programa do Gestor
- Registos de feedbacks (do músico representante do agrupamento e do responsável pela equipa técnica do programa)
- Transcrições das entrevistas com António Jorge Pacheco e François Bou

Estes contributos refletem o envolvimento ativo e criativo no estágio, reforçando o compromisso com a melhoria contínua dos processos da Casa da Música e com a valorização do trabalho dos artistas e das equipas envolvidas.

## **4. Reflexão Crítica sobre o Estágio**

### **4.1 Análise Comparativa entre Expectativas e Realidade**

Desde o início, o estágio na Casa da Música foi encarado como uma oportunidade de imersão profunda numa instituição de referência na gestão cultural contemporânea. As expectativas estavam centradas na possibilidade de acompanhar de perto os processos de programação,

produção e direção artística de agrupamentos de excelência, como o Remix Ensemble e a Orquestra Barroca. Outra expectativa era a de conhecer os profissionais do setor, tanto os artistas como os gestores e diretores artísticos. Estas expectativas não só foram cumpridas como amplamente superadas, graças à abertura da equipa, à diversidade das atividades desenvolvidas e ao elevado nível de exigência e profissionalismo da instituição. Devo também destacar a disponibilidade dos dois diretores artísticos, com quem tive oportunidade de dialogar e, especialmente, entrevistar ao longo do estágio.

A principal diferença entre teoria e prática surgiu da complexidade dos processos internos, que muitas vezes exigiram respostas imediatas e uma grande capacidade de adaptação. Enquanto a literatura sobre gestão cultural frequentemente apresenta modelos ideais de organização e planeamento, a realidade quotidiana revelou um universo marcado pela imprevisibilidade, pela necessidade constante de mediação entre áreas distintas e pela importância dos aspetos humanos no sucesso das operações. O planeamento rigoroso coexiste com uma flexibilidade essencial, exigida por mudanças de última hora, imprevistos técnicos e pelas exigências artísticas de cada produção.

Outro ponto de divergência entre teoria e prática reside na própria definição do papel do gestor cultural. Na literatura, é comum encontrar uma separação entre funções administrativas, técnicas e artísticas. Na Casa da Música, essas fronteiras mostraram-se permeáveis, com sobreposição constante entre dimensões operativas e criativas. O gestor, especialmente no caso dos agrupamentos residentes, assume múltiplos papéis: é organizador, facilitador, diplomata e, por vezes, conselheiro artístico.

Enquanto músico de orquestra com percurso profissional considerável, pude perceber na prática como profissionais com formação artística podem destacar-se ao transitar para funções administrativas. A sua visão prática do funcionamento e a sensibilidade para com os detalhes que impactam diretamente a qualidade do trabalho e do resultado artístico diferenciam-nos significativamente daqueles que possuem apenas formação na área da gestão.

A experiência demonstrou também que muitas das competências requeridas para a gestão artística de uma instituição deste porte não são plenamente abordadas nos currículos formais. A capacidade de escuta, a empatia, a gestão emocional e o conhecimento profundo da linguagem artística revelaram-se tão ou mais relevantes do que o domínio de ferramentas técnicas e administrativas. Assim, a realidade superou largamente a visão inicial,

proporcionando uma aprendizagem transformadora, tanto do ponto de vista profissional como pessoal.

#### **4.2 Visão Crítica sobre as Funções do Gestor Executivo de Agrupamentos na Casa da Música**

Desde as primeiras conversas com o coordenador André Quelhas, quando se equacionou a possibilidade de realizar o estágio na Direção Artística da Casa da Música, foi-me proposta a oportunidade de acompanhar de perto o trabalho do gestor executivo Ricardo Torres, no âmbito dos agrupamentos Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música.

Primeiramente creio ser importante esclarecer que o sistema de cargos dentro da direção artística da Casa da Música é algo particular da instituição, em que o diretor artístico tem os coordenadores abaixo de si, e estes os gestores executivos. Conforme demonstrado nas imagens 3 e 4, o gestor executivo dos agrupamentos está no segundo nível de liderança abaixo do diretor artístico. Em outras instituições o gestor executivo seria considerado o “Gerente da Orquestra” ou “*Orchestra Manager*”, e, em geral responderia diretamente ao diretor artístico.

Durante os seis meses de estágio, não apenas desempenhei o papel de sua “sombra” nas tarefas a mim atribuídas, mas assumi também o compromisso pessoal de observar, com atenção e espírito analítico, cada dimensão da sua atuação profissional, procurando compreender não só as tarefas que desempenha, mas também a lógica e o pensamento estratégico que orientam as suas decisões no quotidiano.

Com este propósito, aprofundi-me no conhecimento sobre a evolução e a estrutura deste cargo dentro da instituição. Torna-se evidente que esta função possui especificidades que merecem ser analisadas criticamente, algumas particularmente louváveis, outras que levantam questões pertinentes. Verifiquei, por exemplo, que este nível de liderança apresenta atualmente uma carga de trabalho alta, acumulando responsabilidades que, em outros contextos internacionais, seriam atribuídas a departamentos distintos.

A título de exemplo, cabe atualmente ao gestor executivo gerir os cabimentos e contratos de todos os músicos dos agrupamentos, bem como tratar das reservas de viagens e alojamento de maestros, solistas e músicos extras. No caso dos músicos residentes, são eles próprios que organizam as suas deslocações e estadias, cabendo ao gestor apenas processar os respetivos reembolsos. Em instituições semelhantes, estas funções são geralmente atribuídas a equipas administrativas ou logísticas especializadas. Essa divisão de responsabilidades permitiria ao

gestor executivo concentrar-se de forma mais plena nas suas funções estratégicas, como a comunicação regular com maestros, solistas e músicos (residentes e convidados), o planeamento atempado da programação e a coordenação eficaz com todas as equipas envolvidas na produção de cada concerto ou projeto.

Este acúmulo de responsabilidades traduz-se, portanto, numa sobrecarga operacional, obrigando o gestor a despende uma parte significativa do seu tempo com tarefas de natureza administrativa, em detrimento de atividades que exigem sensibilidade artística e visão de conjunto. A figura do gestor executivo de agrupamentos deve, na minha perspetiva, concentrar-se no planeamento metuculoso dos horários e ensaios, na administração geral das contratações, na antecipação de necessidades específicas de cada programa, e sobretudo na manutenção de um diálogo atento, contínuo e empático com todos os intervenientes, desde os músicos aos maestros, passando pelos técnicos e equipas de produção.

A redefinição de prioridades e a redistribuição de tarefas poderão contribuir significativamente para potenciar o impacto e a eficácia do cargo de gestor executivo, em benefício de toda a estrutura artística da Casa da Música.

### **4.3 Análise Crítica sobre a Instituição**

#### **4.3.1 Comunicação Institucional**

A comunicação institucional constitui um dos pilares estratégicos mais relevantes da Casa da Música. Apesar de manter presença regular nas redes sociais e nos meios de comunicação tradicionais, há ainda uma margem significativa para fortalecer a sua relação com o público. Seria benéfico explorar com maior profundidade ferramentas de mediação cultural e estratégias de envolvimento de públicos diversos, sobretudo no que diz respeito à fidelização de novos públicos e à integração mais ativa da comunidade local. Como aponta Bishop (2018), a interação significativa com o público é um fator determinante para o sucesso de organizações culturais contemporâneas.

Considerando que a Casa da Música é o único *Concert Hall* em todo o território português, a sua comunicação deveria refletir mais fortemente essa singularidade. A ausência de uma campanha de divulgação alinhada com essa identidade compromete o pleno reconhecimento do seu valor. Durante o tempo em que vivi em Berlim, pude observar como a Orquestra Filarmónica de Berlim construiu uma forte narrativa em torno da sua importância histórica,

não apenas para os berlinenses, mas também para visitantes internacionais. Um dos instrumentos mais poderosos nesse sentido é a plataforma Digital Concert Hall, que não só torna acessíveis os concertos da orquestra para o mundo todo, como também gera receitas fundamentais para sua sustentabilidade financeira.

Da mesma forma, no Brasil, minha experiência com a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo permitiu-me acompanhar a criação da Sala São Paulo, considerada o primeiro *Concert Hall* de excelência do país. A clara comunicação sobre o valor daquele espaço catalisou o interesse de públicos diversos e inspirou a criação de novas salas e orquestras, como a Filarmônica de Minas Gerais e sua Sala Minas Gerais, em Belo Horizonte. Esses exemplos demonstram como uma estratégia de comunicação bem orientada pode fortalecer institucionalmente uma organização cultural e projetar a sua imagem a nível nacional e internacional.

#### **4.3.2 Contratação Artística e Gestão Administrativa**

Ao longo do estágio, tive a oportunidade de acompanhar diretamente os processos de contratação de músicos e artistas, observando de que forma os critérios artísticos se articulam com os imperativos administrativos. Essa interação revela a atenção da Casa da Música em garantir altos padrões de qualidade artística, ao mesmo tempo que observa os limites orçamentais e os trâmites legais em vigor. Esse equilíbrio entre liberdade artística e responsabilidade institucional é, por natureza, complexo e requer vigilância constante e maior transparência nos processos.

No caso dos agrupamentos residentes, constata-se uma assimetria estrutural importante. A Orquestra Sinfônica é o único dos agrupamentos em que os músicos são contratados em regime de vínculo laboral estável. Por outro lado, agrupamentos como o Remix Ensemble, a Orquestra Barroca e o Coro Casa da Música funcionam com músicos contratados individualmente por temporada, mantendo-se as mesmas pessoas na medida do possível. Os artistas são selecionados através de audições públicas. Este modelo, em que apenas a orquestra sinfônica faz parte do quadro de funcionários estáveis e com todos os benefícios previstos na legislação, é estratégico e, na minha opinião, o mais correto para que a casa consiga manter todos os agrupamentos a que se dispõe de forma sustentável.

O Remix Ensemble, amplamente reconhecido a nível europeu, apresenta remunerações compatíveis com agrupamentos de referência como o Ensemble Intercontemporain ou o Ensemble Modern. Todos os seus músicos são contratados como solistas e demonstram, em geral, grande disponibilidade para atuarem como solistas principais quando o repertório demanda, como foi confirmado por António Jorge Pacheco na entrevista que me concedeu.

No entanto, este nível de exigência também é esperado da Orquestra Barroca e do Coro Casa da Música, cujas remunerações encontram-se, segundo minha observação durante o estágio, desatualizadas e desproporcionais à qualidade dos artistas envolvidos e do trabalho exigido. Há que se considerar que a estrutura destes agrupamentos é diferente do Remix, pois há uma divisão entre os chefes de naipe, que em outros contextos culturais são chamados de solistas, e músicos “tutti”, que não exercem função de solista. É essencial que se promovam revisões salariais e se desenhem estratégias de valorização para estes agrupamentos. François Bou expressou na entrevista que a revisão das remunerações está entre os seus objetivos.

Adicionalmente, entendo que cada agrupamento residente possui um potencial específico de projeção nacional e internacional, que poderia ser melhor explorado com o apoio de parcerias estratégicas do setor privado. Embora algumas digressões importantes já tenham sido realizadas, como a da Orquestra Barroca a Lyon durante o meu estágio, é possível e desejável ampliar esse tipo de ação como parte de uma visão institucional de longo prazo.

#### **4.3.3 A Comunicação Institucional e o Público**

A comunicação institucional da Casa da Música, apesar de sólida em certos aspetos, revela fragilidades que limitam o seu alcance e eficácia. Um dos pontos mais evidentes durante o estágio foi a ausência de uma versão em inglês do website, problema que foi corrigido com a chegada do novo diretor artístico. Ainda assim, as redes sociais mostram-se eventualmente desatualizadas ou apresentam comunicações com pouca antecedência em relação aos eventos.

Outro ponto crítico é a fraca visibilidade dos agrupamentos residentes nas ações de marketing e divulgação. Estes conjuntos, que constituem uma das grandes mais-valias da Casa da Música, não têm recebido o devido destaque em termos de comunicação estratégica. Este ponto foi abordado por François Bou durante a entrevista, quando mencionou a intenção de ampliar o envolvimento dos artistas da casa na comunicação com o público. Uma reformulação nesta área, incluindo o desenvolvimento de identidades visuais específicas para

cada agrupamento, poderá contribuir para o fortalecimento da sua imagem e consolidar ainda mais a presença da Casa da Música no panorama cultural nacional e internacional.

#### **4.3.4 Acústica: Entre a Forma e a Função**

A Sala Suggia é, indiscutivelmente, a mais emblemática jóia acústica para concertos de Portugal. No entanto, a sua conceção, orientada também por critérios estéticos e formais, coloca desafios significativos do ponto de vista acústico. Em contextos em que se pretende um verdadeiro diálogo entre a arquitetura e o desenho acústico, torna-se muitas vezes necessária a realização de ajustes técnicos posteriores à construção, de forma a garantir uma experiência sonora satisfatória, tanto para os músicos em palco como para o público na plateia.

Durante o estágio, tive oportunidade de testemunhar a contratação de um engenheiro acústico especializado, numa iniciativa liderada por François Bou. Este profissional permaneceu na Casa da Música durante vários dias, recolhendo dados, acompanhando ensaios e concertos, e ouvindo atentamente os contributos dos músicos, do maestro titular e do coordenador da orquestra. O seu objetivo era identificar fragilidades acústicas da sala e propor soluções eficazes e ajustadas à realidade do espaço.

Um episódio em particular ilustra bem as complexidades envolvidas: durante um programa da Orquestra Barroca, o gestor Ricardo Torres solicitou a alteração da altura e inclinação da canópia suspensa sobre o palco. Este equipamento tem precisamente como função otimizar a projeção do som produzido em palco, influenciando de forma decisiva tanto a perceção acústica do público como o retorno sonoro recebido pelos próprios músicos. Estes dependem da resposta acústica do espaço envolvente para conseguirem executar as suas partes com precisão e conforto, especialmente em formações de música de câmara ou conjuntos de menor escala.

A canópia atua, assim, como um verdadeiro instrumento técnico ao serviço da performance musical, devendo ser ajustada de forma criteriosa em função das características de cada concerto, seja para um recital a solo, um grupo de câmara, um ensemble como o Remix, um coro ou uma obra sinfónico-coral de grandes dimensões, com mais de duzentos intérpretes.

A intervenção de Ricardo Torres, ele próprio membro do Coro Casa da Música e profundo conhecedor da acústica da sala, revelou-se decisiva nesse concerto específico, no qual a

Orquestra Barroca, de natureza camerística, acompanhava dois cantores solistas numa obra de reduzido volume sonoro. Considero, por isso, fundamental que a canópia seja cuidadosamente ajustada para cada concerto na Sala Suggia, sobretudo nos casos de música puramente acústica, em que não há qualquer recurso a amplificação.

Outras características que me chamaram a atenção no edifício prendem-se com a multiplicidade de espaços, especialmente as salas de ensaio localizadas no segundo subsolo. Estas são uma mais-valia rara em instituições congêneres, com dimensões suficientes para acolher ensaios de agrupamentos menores e até de uma orquestra clássica completa, no caso da Sala de Ensaios 1, frequentemente utilizada pelo Remix Ensemble.

No entanto, o projeto de Koolhaas incluiu também várias salas de menor dimensão e de uso diversificado, cuja adequação à música de concerto, embora possível, não oferece, na maioria dos casos, uma qualidade acústica destacada.

A exceção é a Sala 2, a segunda mais relevante do edifício em termos de dimensão e acústica. Originalmente concebida para a prática da música de câmara, apresenta uma acústica equilibrada e globalmente satisfatória, superior à das demais salas menores. Contudo, a decisão de atribuir-lhe uma função multifuncional acabou por comprometer o seu pleno aproveitamento enquanto espaço especializado para repertório camerístico. Apesar da sua integração estética com o edifício e de algum cuidado no desenho acústico, a sala carece de camarins próprios e não dispõe de um tratamento acústico dedicado, comparável ao de espaços de referência na Península Ibérica.

Ao comparar a Sala 2 com outras salas de câmara ibéricas, como a Sala de Cámara Ruperto Chapí (Alicante), a Sala de Cámara do Auditorio Nacional de Madrid e o Hall 2 Oriol Martorell do L'Auditori de Barcelona, torna-se evidente a diferença de conceção. Estas salas foram projetadas de raiz para otimizar a experiência sonora em música de câmara, oferecendo acústicas refinadas, infraestrutura completa de bastidores e camarins, bem como flexibilidade de palco e condições técnicas que garantem a máxima qualidade para intérpretes e público.

Em contraste, a Sala 2 da Casa da Música, ao não possuir estas condições, encontra-se em desvantagem relativamente a tais salas primorosamente dedicadas, o que limita o seu potencial como palco de excelência para o repertório camerístico, restringe a sua utilização profissional plena e, assim, permanece uma lacuna no panorama musical portuense.

#### **4.3.5 Financiamento e Sustentabilidade**

A sustentabilidade financeira da Casa da Música é, hoje, um dos seus maiores desafios. Desde a sua inauguração, em 2005, o financiamento público da instituição mantém-se inalterado, fixado nos mesmos 10 milhões de euros anuais. Este montante não acompanhou a inflação nem o crescimento dos custos operacionais, criando uma pressão constante sobre a estrutura institucional.

A captação de recursos privados também se mostra aquém do esperado. De acordo com António Jorge Pacheco, este tipo de receita já foi mais expressivo no passado, e a sua diminuição atual compromete diretamente a qualidade da programação artística. Essa limitação repercute-se na remuneração dos profissionais e na capacidade de concretizar projetos de maior envergadura.

Por diversas vezes, durante as conversas de bastidores e entrevistas informais, ouvi que há um grande desafio de atrair o empresariado português para o investimento e patrocínio na cultura de um modo geral. Cabe aos gestores culturais que atuam em Portugal a tarefa de investigar com profundidade por que ocorre este fenómeno e tentar criar novas estratégias e mecanismos para que essa realidade venha a ser modificada.

Creio que o facto de o Estado português não aumentar e nem sequer reajustar o mesmo montante destinado à Casa da Música desde sua inauguração expressa a clara mensagem de que esta têm de construir a sua segunda base de sustentação financeira através dos recursos privados, o que sempre foi parte da ideia original do projeto.

Torna-se urgente, por isso, o desenvolvimento de novas estratégias de angariação de fundos, especialmente privados. Parcerias empresariais, programas de fidelização de público e mecenas culturais são os caminhos mais indicados para reforçar a base de sustentação financeira da Casa da Música e garantir a continuidade da sua missão.

#### **4.3.6 O Valor Estratégico dos Agrupamentos Residentes**

Durante o estágio, tornou-se evidente o elevado potencial artístico e institucional dos agrupamentos residentes da Casa da Música, em particular do Remix Ensemble e da Orquestra Barroca, para se afirmarem como referências internacionais nos respetivos repertórios. Ao contrário da Orquestra Sinfónica, cuja consolidação a nível mundial requer um investimento sustentado e de médio a longo prazo, os dois primeiros agrupamentos

apresentam já um nível artístico consolidado que poderia ser mais amplamente promovido através de ações estratégicas bem delineadas.

No caso do Remix Ensemble, trata-se de um agrupamento já reconhecido como um dos mais relevantes da Europa no domínio da música contemporânea. O mesmo poderia ser alcançado, num horizonte próximo, pela Orquestra Barroca e pelo Coro Casa da Música, desde que estas formações disponham dos recursos necessários e de uma estratégia de comunicação eficaz e autónoma. Para tal, acredito ser essencial que cada agrupamento contasse com um plano de gestão artística e comunicacional próprio, desenhado à medida das suas especificidades e dos seus objetivos.

Esse plano poderia abranger desde o desenvolvimento de projetos especiais, até ações de branding, divulgação nacional e internacional, captação de públicos e definição de uma identidade visual coerente. Estas ações fortaleceriam não apenas a imagem dos agrupamentos como também a própria Casa da Música, na sua missão de centro de excelência artística. Tal esforço exigiria, no entanto, uma reavaliação das atribuições dos gestores executivos, conforme analisado anteriormente neste relatório, possibilitando-lhes tempo e estrutura adequados para assumirem um papel mais ativo e estratégico nesse processo de valorização e expansão.

De acordo com a entrevista fornecida, François Bou colocou que pretende incluir mais os maestros e músicos dos agrupamentos no planeamento da programação e até mesmo na atuação direta com o público.

É importante salientar que os contratos dos atuais maestros titulares de alguns desses agrupamentos estão prestes a terminar. Com a chegada de novos maestros, abre-se a possibilidade de redefinir o panorama artístico da Casa da Música, incorporando as suas experiências prévias e diferentes visões estratégicas.

No caso dos agrupamentos residentes que trabalham com contratos anuais (Remix Ensemble, Orquestra Barroca e Coro Casa da Música) a análise da remuneração por hora de trabalho revela disparidades significativas. Considerando o valor hora do Remix Ensemble como 100%, a Orquestra Barroca paga aos seus chefes de naipe cerca de 50% desse valor, enquanto os músicos tutti recebem aproximadamente 38%. Já o Coro Casa da Música, mesmo com mais dias e horas de trabalho por programa, recebe cerca de 24% do valor hora praticado no Remix.

Esta discrepância torna-se particularmente relevante ao observar que todos os agrupamentos mantêm elevados padrões de exigência artística e que a Orquestra Barroca e o Coro executam repertórios especializados que requerem preparação técnica e estilística aprofundada. As diferenças percentuais evidenciam uma possível desvalorização relativa da música barroca e coral no contexto institucional, contrastando com o alinhamento do Remix com padrões remuneratórios europeus para ensembles de música contemporânea.

Para que todos os agrupamentos tenham condições equitativas de projeção nacional e internacional, será necessária uma revisão destas proporções, promovendo maior equilíbrio nas condições contratuais e financeiras e reconhecendo de forma justa a qualidade e a relevância artística de cada formação.

#### **4.3.7 Qualidade das Equipas Técnicas**

As equipas técnicas da Casa da Música desempenham um papel fundamental para o funcionamento de todos os seus setores e agrupamentos residentes, incluindo os serviços educativos, reconhecidos pelo seu elevado padrão de qualidade e inovação. Entre as áreas de destaque, a Digitópia merece menção especial, constituindo-se como um polo criativo e tecnológico que coloca a Casa da Música na vanguarda da experimentação sonora e da utilização de recursos digitais aplicados à música. Este projeto, voltado para o futuro, contribui significativamente para a imagem de modernidade e de abertura da instituição, reforçando a sua relevância no panorama musical contemporâneo.

Durante o estágio, pude acompanhar de perto o profissionalismo e a competência destas equipas, observando, por exemplo, o trabalho de Óscar Rodrigues, responsável pela Digitópia e das equipas de vídeo e sonorização da Casa da Música, cuja atuação criteriosa garante padrões técnicos de excelência tanto em concertos ao vivo como em gravações e transmissões. A articulação entre as equipas de palco, som, luz e vídeo revela um nível de coordenação e rigor digno de referência no setor cultural.

No entanto, é importante sublinhar um ponto de preocupação: nos últimos anos, a instituição tem registado a perda de alguns profissionais com longa experiência e profundo conhecimento da casa, motivada em parte pela ausência de uma política de valorização salarial adequada. Esta situação, caso não seja revertida, pode constituir uma ameaça real à manutenção da qualidade artística e técnica que caracteriza a Casa da Música, especialmente num contexto de

estagnação orçamental que já se prolonga por duas décadas. A retenção de profissionais altamente qualificados deve, portanto, ser uma prioridade estratégica para salvaguardar a excelência que o público e os artistas esperam desta instituição.

#### **4.3.8 Comunicação e Branding Institucional**

Uma das questões mais urgentes, do ponto de vista institucional, diz respeito à forma como a Casa da Música se posiciona e se comunica com o público. Embora se autodefinha como "a casa da música em Portugal", a instituição, ao meu ver, ainda não explora plenamente o seu estatuto único de *concert hall*, sendo a única sala do país concebida de raiz com este propósito específico.

Durante o estágio pude perceber que até mesmo funcionários da casa não sabiam que ela é o único *concert hall* de Portugal. Se isto ocorre internamente, significa que muitas pessoas enquadram a Casa da Música como uma sala de espetáculos de programação diversa, muitas vezes confundindo-a com um espaço multiuso, o que enfraquece a sua identidade singular junto ao grande público. Esta indefinição compromete tanto o reconhecimento nacional como a sua projeção internacional, dificultando o acesso a públicos especializados e parcerias estratégicas.

Assim, propõe-se uma campanha de comunicação clara e estruturada que reafirme o estatuto da Casa da Música como o único *concert hall* de Portugal. Medidas concretas poderiam incluir a inserção do subtítulo "Concert Hall Portugal" no website oficial e nas principais plataformas digitais e motores de busca, bem como em materiais promocionais, bilhetes e campanhas institucionais. Essa reconfiguração do branding não apenas consolidaria o seu lugar de destaque no panorama nacional, como também o posicionaria de forma mais competitiva no contexto europeu e internacional, ao lado de instituições como a Philharmonie de Berlim, a Elbphilharmonie de Hamburgo ou a Cité de la Musique de Paris.

#### **4.3.9 Programação e Horários dos Concertos**

Um aspeto frequentemente negligenciado, mas que pode ter impacto significativo na adesão do público, é o horário de alguns concertos dos agrupamentos residentes, especialmente do Remix Ensemble. A opção por realizar concertos à terça-feira, aproveitando a disponibilidade logística da Sala Suggia, revela-se estratégica do ponto de vista interno, sobretudo

considerando o calendário da Orquestra Sinfónica. No entanto, o horário fixo das 19h30 poderá não ser o mais conveniente para todos os públicos, em especial para trabalhadores com horário convencional ou residentes fora do Porto.

Seria pertinente promover um estudo aprofundado de hábitos culturais e horários preferenciais de fruição musical, complementado por inquéritos de público. A partir daí, poderiam ser testados diferentes horários em ciclos-piloto, promovendo uma maior adesão e acessibilidade.

Outro ponto a considerar é o número reduzido de apresentações por programa, particularmente no caso da Orquestra Sinfónica, que realiza apenas um concerto semanal. Em grandes orquestras internacionais, é comum a repetição do mesmo programa por três dias consecutivos, o que permite uma maior maturação artística, otimiza a presença de maestros e solistas convidados e amplia o alcance do público.

A adoção deste modelo poderia ser adaptada à realidade desta orquestra, com uma redistribuição mais equilibrada dos serviços ao longo da temporada, permitindo semanas dedicadas à música de câmara, formação contínua ou repouso estratégico dos músicos. Tal medida não implicaria necessariamente um aumento da carga de trabalho, mas sim uma reconfiguração mais eficiente e sustentável da programação.

#### **4.3.10 Propostas Futuras e Potenciais Parcerias**

Considerando os desafios estruturais enfrentados pela Casa da Música, tanto do ponto de vista financeiro como comunicacional, é urgente explorar novas formas de colaboração e projeção institucional. Uma das propostas mais promissoras seria a criação de uma plataforma própria de streaming e o estabelecimento de parcerias mais aprofundadas com canais públicos de televisão e rádio, como a RTP, com vista à transmissão regular dos concertos dos agrupamentos residentes.

Esta medida traria múltiplos benefícios: ampliaria a visibilidade da Casa da Música a nível nacional e internacional, democratizaria o acesso à sua programação e valorizaria o trabalho dos artistas envolvidos. Além disso, poderia abrir novas oportunidades de financiamento e patrocínio, ao atrair marcas e entidades interessadas em associar-se à excelência cultural portuguesa.

Neste sentido, François Bou manifestou, na entrevista concedida para este relatório, a intenção de expandir a presença digital da instituição, destacando a importância de estratégias

inovadoras de divulgação e de novas parcerias institucionais, com especial enfoque nos meios digitais e audiovisuais. Esta visão encontra-se plenamente alinhada com as necessidades atuais e poderá representar um marco importante na evolução da Casa da Música como referência internacional.

Creio que estas propostas, combinadas com uma comunicação mais assertiva, uma revisão do modelo de programação e um fortalecimento da gestão artística dos agrupamentos, poderão contribuir decisivamente para assegurar a relevância e o crescimento sustentado da Casa da Música nos anos vindouros.

## **5. Análise das Entrevistas com António Jorge Pacheco e François Bou**

Este capítulo apresenta uma análise crítica das entrevistas realizadas com António Jorge Pacheco, ex-Diretor Artístico e responsável pela génese do projeto Casa da Música, e François Bou, atual Diretor Artístico da instituição. As conversas ocorreram durante o estágio e ofereceram visões complementares sobre o passado, o presente e o futuro da Casa da Música, revelando não apenas as estratégias de liderança e programação, mas também as convicções pessoais dos dois dirigentes quanto ao papel das artes na sociedade contemporânea.

A entrevista com António Jorge Pacheco permite compreender a origem da Casa da Música como resposta a lacunas estruturais do panorama musical português no início dos anos 2000. O seu testemunho traz à tona decisões fundacionais e modelos de gestão que moldaram a identidade institucional ao longo de quase duas décadas. Já François Bou, com uma abordagem mais atual e internacionalizada, propõe uma renovação da relação com o público e aposta no fortalecimento da comunicação digital e na diversificação de públicos, mantendo o compromisso com a excelência artística.

Ambas as entrevistas são fontes privilegiadas de reflexão e revelam como diferentes estilos de liderança, embora marcados por contextos e prioridades distintas, partilham uma mesma visão da música como ferramenta de transformação social, de cidadania ativa e de projeção internacional. A análise comparada desses dois discursos permite identificar continuidades, rupturas e possibilidades de evolução na gestão artística da Casa da Música.

### **5.1. Análise da Entrevista com António Jorge Pacheco**

A entrevista com António Jorge Pacheco, realizada no âmbito do estágio, constitui um testemunho abrangente e revelador sobre a génese e o desenvolvimento da Casa da Música, evidenciando o pensamento estratégico que sustentou as decisões artísticas e organizacionais desde a sua criação. O seu relato permite compreender, com clareza, os bastidores da instituição e os desafios que moldaram a sua estrutura ao longo do tempo.

Desde o início, António Jorge apresentou uma visão nítida sobre o papel singular da Casa da Música no contexto português, concebida não para replicar modelos já existentes, mas para colmatar lacunas históricas no panorama musical nacional. A decisão de não construir um teatro tradicional com fosso de orquestra e proscénio, mas sim uma verdadeira sala de concertos, rompeu com práticas habituais e inaugurou um novo paradigma para os equipamentos culturais no país. Esta opção foi sustentada por um levantamento crítico das reais necessidades da cidade e da região, procurando complementar, e não competir, com as estruturas culturais já existentes.

António Jorge referiu, durante a entrevista, que a música de câmara foi uma das áreas afetadas pelos cortes orçamentais impostos pelo Governo em 2012. A meu ver, esta área permanece subestimada na Casa da Música, o que se reflete na sua presença esporádica na programação e na ausência de uma série regular dedicada. Como exemplo, destaco a utilização ocasional do Salão Árabe do Palácio da Bolsa para concertos de grupos camerísticos formados por músicos da Orquestra Sinfónica, sem que exista, no entanto, uma estratégia consistente para o desenvolvimento e a promoção desta vertente artística na própria Casa da Música.

Outro ponto central da entrevista é a abordagem curatorial e artística, ancorada numa leitura atenta do ecossistema musical português. O entrevistado identificou, desde cedo, três lacunas estruturais: a inexistência de um coro de câmara profissional, de um ensemble especializado em música contemporânea e de um agrupamento dedicado à interpretação historicamente informada do repertório barroco. A resposta estratégica a estas lacunas resultou na criação do Remix Ensemble, da Orquestra Barroca Casa da Música e, mais tarde, do Coro Casa da Música, todos concebidos com o objetivo de alcançar padrões de excelência e internacionalização.

Paralelamente, António Jorge sublinhou a intenção inicial de tornar a Casa da Música a sede permanente da Orquestra Sinfónica da cidade, que, à época, tinha uma dimensão intermédia entre uma orquestra clássica e uma sinfónica, impossibilitando a execução de parte

significativa do repertório sinfónico do século XIX em diante. Esta decisão foi, na minha perspetiva, estrutural e determinante para a estabilidade institucional, para a fidelização de públicos e para a elevação da orquestra a um patamar de qualidade internacional.

Contudo, a entrevista também evidencia uma estrutura de governação fortemente centralizada na figura do diretor artístico. Apesar de António Jorge afirmar que as decisões eram tomadas em diálogo com maestros titulares e músicos (especialmente no caso do Remix Ensemble e da Orquestra Barroca, onde o diálogo era mais frequente), a palavra final permanecia sempre na Direção Artística. Embora esta centralização possa ser eficaz do ponto de vista curatorial, levanta questões sobre a participação efetiva dos músicos na definição das linhas artísticas e sobre a possibilidade de adotar modelos de gestão mais horizontais e participativos.

Neste ponto, discordo da afirmação do entrevistado de que um modelo partilhado seria “impossível”. A minha experiência como academista da Orquestra Filarmónica de Berlim e músico efetivo da Orquestra Sinfónica do Estado de São Paulo permitiu-me conhecer, em profundidade, dois sistemas distintos: o modelo mais horizontal e participativo dos berlinenses e o modelo mais vertical e centralizador praticado em São Paulo. Esta comparação reforça a ideia de que a inclusão dos músicos nas decisões artísticas pode trazer benefícios relevantes para a qualidade e o desenvolvimento das formações residentes, mesmo nas instituições que não são consideradas associações.

No que respeita à gestão de recursos e à resposta a crises, a entrevista revela como a Casa da Música lidou com os cortes orçamentais de 2012, optando por preservar os agrupamentos residentes e o serviço educativo, mesmo à custa da redução de programação em áreas mais próximas do mercado, como o pop, rock e música eletrónica. Esta decisão, altamente estratégica, reafirma o compromisso institucional com a missão pública e a produção artística de referência, embora tenha implicado uma diminuição temporária da diversidade de públicos.

Relativamente à política de remuneração, António Jorge distinguiu claramente entre salários, aplicáveis à Orquestra Sinfónica e cachês, atribuídos a agrupamentos como o Remix Ensemble e o Coro Casa da Música. A argumentação seguiu a lógica das práticas internacionais e as especificidades de cada repertório e formação. No entanto, essa diferenciação suscita discussões sobre equidade, sobretudo considerando o financiamento público e a crescente exigência de condições mais justas e transparentes para os músicos, questão que já foi abordada neste relatório.

A entrevista encerra com uma reflexão crítica sobre o futuro da música de concerto e da cultura institucionalizada. António Jorge alerta para a crescente desvalorização das artes e das humanidades no contexto europeu e global, e para os riscos de um desinvestimento sistemático por parte do Estado. Defende a arte como um pilar fundamental de cidadania, pensamento crítico e resistência democrática, apelando à responsabilidade coletiva e à vigilância das gerações futuras.

Em suma, esta entrevista é um documento essencial para compreender a história da Casa da Música e os processos de gestão cultural em contexto institucional, combinando visão estratégica e pensamento crítico. Ao mesmo tempo que revela as tensões e compromissos que moldam a vida de uma instituição de referência, oferece pistas valiosas para repensar modelos de liderança, participação e sustentabilidade no setor artístico.

## **5.2 Análise da Entrevista de François Bou**

A entrevista concedida por François Bou, atual Director Artístico da Casa da Música, revela uma visão estratégica abrangente e um profundo conhecimento da gestão cultural no contexto europeu. Com uma vasta experiência em instituições como a Orquestra de Barcelona e a Orquestra de Lille, Bou traz uma abordagem centrada na integração artística, no reforço da comunicação institucional e na renovação da relação da Casa da Música com o seu público.

No início da entrevista, Bou reflete sobre o seu percurso profissional, evidenciando o modo como a sua experiência internacional moldou uma conceção da programação artística que valoriza a diversidade e a transversalidade. Esta postura é visível na sua proposta de criação de linhas temáticas, as quais chama de “fios vermelhos”, que atravessem as diferentes atividades da Casa da Música, promovendo uma identidade coesa e acessível. Esta estratégia visa sobretudo “abrir o edifício” à comunidade, tanto física como simbolicamente, promovendo o envolvimento do público local e nacional.

A análise SWOT realizada por Bou durante a entrevista demonstra uma notável capacidade crítica. Reconhece como forças a qualidade arquitetónica do edifício, o talento dos agrupamentos residentes e a dedicação da equipa, mas identifica como fraquezas a dificuldade de um edifício singular em comunicar-se com o seu exterior, em atrair às pessoas que não o conhecem e a ausência de uma narrativa clara sobre a missão da instituição. Aponta como ameaças o contexto financeiro pouco favorável e a instabilidade política internacional, mas vê

oportunidades em áreas como o desenvolvimento digital, uma nova estratégia audiovisual e a internacionalização.

**Imagem 6 - Análise SWOT de François Bou**



Fonte: O Autor

Um dos aspetos centrais da sua gestão é a intenção de relançar a política audiovisual da Casa da Música. Inspirado pelo trabalho desenvolvido em Lille, Bou planeia reforçar a presença digital da instituição através de conteúdos audiovisuais próprios, venda de programas e parcerias com agentes internacionais. Esta aposta responde à necessidade de ampliar o alcance da Casa da Música, posicionando-a no panorama europeu de forma mais assertiva.

Outro ponto fulcral da sua proposta é o reforço da participação dos músicos e maestros titulares nos processos de programação. Ao defender uma maior aproximação entre os artistas e o público através de concertos comentados, encontros e atividades educativas, Bou promove uma gestão mais colaborativa e envolvente. Reconhece ainda a importância de renovar artisticamente os agrupamentos, uma vez que um número considerável de músicos da Orquestra Sinfónica se encontram próximos da aposentação, o que representa uma oportunidade para renovar o quadro artístico deste agrupamento.

A sua visão de programação é marcada pelo equilíbrio entre atratividade e descoberta. Pretende criar uma curadoria que valorize tanto obras consagradas como composições menos conhecidas, incluindo autores portugueses, mas sempre com elementos de interesse que incentivem o público à descoberta. Neste âmbito, defende a criação de um discurso artístico claro, acessível e capaz de gerar empatia.

Por fim, François Bou sublinha a importância de um equilíbrio entre financiamento público, receitas próprias e apoios privados. Assume uma postura de gestão responsável, inovadora e alinhada com a missão pública da Casa da Música. Reforça o papel da arte como expressão espiritual e elemento estruturante de uma cidadania ativa e crítica, defendendo que a música deve ter um papel central no desenvolvimento humano e na construção social.

O que mais me chamou a atenção foi a ênfase dada à distinção entre entretenimento e arte. Segundo a sua colocação, o entretenimento tem como objetivo principal apenas divertir, enquanto a arte procura provocar reflexão no ser humano. Sublinhou ainda a importância de questionarmos que tipo de cidadãos queremos formar na sociedade atual: apenas consumidores ou indivíduos com uma visão crítica e reflexiva sobre o papel do ser humano no universo. Associou, assim, a música a um valor que transcende o plano puramente artístico, atribuindo-lhe também uma dimensão espiritual essencial para a experiência humana.

A entrevista revela, assim, um gestor sensível, experiente e determinado, que entende a Casa da Música como um projeto com potencial transformador. A sua proposta de integração, renovação e proximidade com o público aponta para uma gestão cultural comprometida com a excelência, a inclusão e a sustentabilidade a longo prazo.

### **5.3 Conclusão**

As entrevistas com António Jorge Pacheco e François Bou revelam abordagens distintas, mas complementares, sobre a missão e o futuro da Casa da Música. António Jorge sublinha o carácter estruturante e visionário do projeto, baseado na criação e consolidação de agrupamentos residentes especializados, capazes de alcançar elevado prestígio nacional e internacional. François Bou, por sua vez, enfatiza a necessidade de modernizar processos, reforçar a comunicação, ampliar o alcance junto do público e criar estratégias de maior proximidade e participação artística. Ambos partilham a preocupação com os riscos de

desinvestimento público e a possibilidade de instrumentalização política da cultura, mas convergem na defesa da arte como elemento essencial de cidadania, pensamento crítico e identidade coletiva. Este alinhamento de princípios reforça a capacidade da Casa da Música para enfrentar desafios e consolidar-se ainda mais como uma referência de excelência artística e de inovação no panorama cultural internacional.

## 6. Conclusão

### 6.1 Resumo dos Principais Pontos Abordados no Relatório

O estágio curricular realizado na Casa da Música, entre novembro de 2024 e abril de 2025, constituiu uma experiência profundamente enriquecedora, proporcionando um contacto direto e intensivo com a gestão e a produção artística de uma das mais relevantes instituições culturais de Portugal e da Europa. Durante seis meses, acompanhei de forma próxima a atividade dos agrupamentos residentes Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música, participando ativamente nas diferentes fases de produção, da pré-produção à execução final dos concertos.

A vivência prática permitiu-me compreender, com maior clareza, a complexidade das operações que sustentam a programação artística da instituição, a articulação entre departamentos e a importância da coordenação rigorosa para assegurar a excelência artística. Foi possível observar de perto os processos de contratação de músicos e artistas, a gestão de recursos, a comunicação com maestros e solistas convidados e a relevância do planeamento estratégico.

No plano crítico, este relatório destacou questões estruturais que merecem atenção:

- **Sustentabilidade Financeira:** a estagnação orçamental desde 2005 e a insuficiência na captação de recursos privados ameaçam a capacidade de expansão artística e a manutenção da qualidade.
- **Comunicação Institucional:** apesar de sólida, carece de maior projeção nacional e internacional, aproveitando melhor a condição da Casa da Música como único Concert Hall do país.
- **Condições Acústicas da Sala Suggia:** embora de elevada qualidade, requer ajustes técnicos constantes, especialmente para repertórios puramente acústicos.

- **Condições Acústicas e Estruturais da Sala 2 e a Música de Câmara:** Por se tratar de um espaço polivalente, a Sala 2 não oferece condições acústicas do mais alto nível para a música de câmara, além de não dispor de camarins adequados para os artistas. Esta vertente musical continua subvalorizada na programação da Casa da Música, sobretudo no que diz respeito à participação dos músicos da Orquestra Sinfónica.
- **Remuneração dos Agrupamentos Residentes:** identificaram-se disparidades significativas entre os valores pagos aos músicos dos diferentes grupos, apontando para a necessidade de maior equilíbrio contratual.
- **Valorização das Equipas Técnicas:** reconhecidas pela sua excelência, mas com risco de perda de profissionais experientes devido à ausência de valorização salarial.

Por outro lado, foram igualmente identificadas forças distintivas da instituição: a diversidade e qualidade artística dos agrupamentos residentes; a visão inovadora na programação; o trabalho de referência dos serviços educativos; o papel da Digitópia como núcleo criativo e tecnológico.

O relatório também analisou entrevistas com os diretores artísticos António Jorge Pacheco e François Bou, cujas visões complementares ajudam a entender as diferentes fases da Casa da Música e os desafios atuais e futuros. Ambos expressaram preocupações com o cenário cultural contemporâneo e o papel da arte como pilar de cidadania e reflexão crítica.

## 6.2 Avaliação do Cumprimento dos Objetivos

Os objetivos definidos no início do estágio foram amplamente atingidos. Acompanhei, de forma prática e sistemática, todas as etapas da produção artística dos agrupamentos residentes, adquirindo competências técnicas e organizacionais essenciais para a gestão cultural.

Foi possível compreender em profundidade a articulação entre critérios artísticos e administrativos na contratação de músicos e artistas, observar a dinâmica entre direção artística e equipas de produção, e avaliar criticamente a comunicação institucional da Casa da Música.

O desenvolvimento dos ficheiros contendo relatórios de avaliação pós programa como contribuição prática para a instituição consolidou este estágio como uma experiência não

apenas formativa, mas também produtiva para a Casa da Música, ao oferecer uma ferramenta de uso continuado para gestores executivos e equipas de produção.

### 6.3 Sugestões para Futuros Estágios

Para futuras edições do estágio, recomenda-se:

- **Integração em múltiplos agrupamentos:** permitindo ao estagiário acompanhar não apenas dois, mas todos os agrupamentos residentes, para uma compreensão mais abrangente da diversidade de processos.
- **Participação direta na comunicação institucional:** envolvendo o estagiário em ações de marketing e branding, de modo a articular a perspetiva da produção com a da comunicação.
- **Acesso a reuniões estratégicas de gestão:** proporcionando ao estagiário um entendimento mais profundo da tomada de decisão a nível institucional.
- **Missões internacionais:** possibilitando acompanhar digressões ou parcerias internacionais, o que traria um olhar comparativo e enriqueceria a análise crítica.

Em síntese, o estágio na Casa da Música confirmou-se como uma oportunidade ímpar de aprendizagem e crescimento profissional, permitindo-me articular experiência prévia como músico com competências adquiridas em gestão cultural. As reflexões e propostas apresentadas neste relatório visam não apenas avaliar o percurso realizado, mas também contribuir para o aperfeiçoamento contínuo de uma instituição que é, sem dúvida, um dos pilares da vida cultural portuguesa e um exemplo inspirador no panorama internacional.

## Referências Bibliográficas

Acoustics Today. (2014). *Leo Beranek and concert hall acoustics*. Acoustical Society of America.

<https://acousticstoday.org/wp-content/uploads/2014/10/Leo-Beranek-and-Concert-Hall-Acoustics.pdf>

ADDA Alicante. (n.d.). *Sala de Cámara Ruperto Chapí*. Recuperado em 5 de agosto de 2025, de <https://addaalicante.es/sala-de-camara/>

Barron, M. (2010). *Auditorium acoustics and architectural design* (2nd ed.). Routledge.

Beranek, L. L. (2003). *Concert halls and opera houses: Music, acoustics, and architecture* (2nd ed.). Springer.

Bishop, L. (2018). How ensembles coordinate spontaneity: A study of cueing and cohesion in jazz and free improvisation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1285. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01285>

Casa da Música. (n.d.). *Agrupamentos residentes e programação*. Recuperado de <https://casadamusica.com>

Diário da República. (2024). *Decreto-Lei n.º 11/2024*. Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/11-2024-836222485>

European Commission. (2018). *A new European agenda for culture* (COM(2018) 267 final). Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC026>

Faulkner, Q. (1973). *Music and theatre in France, 1600-1680*. Oxford University Press.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2025, setembro 13). *Ensemble intercontemporain — Ciclo Pierre Boulez III* [Programa de concerto]. <https://cdn.gulbenkian.pt/musica/wp-content/uploads/sites/3/2025/09/20250913.pdf>

L'Auditori. (n.d.). *Hall 2 Oriol Martorell*. Recuperado em 5 de agosto de 2025, de <https://www.auditori.cat/en/>

London Sinfonietta. (2025). *What we do*. <https://londonsinfonietta.org.uk/about/what-we-do>

Ministerio de Cultura y Deporte. (n.d.). *Sala de Cámara – Auditorio Nacional de Música*. Recuperado em 5 de agosto de 2025, de <https://www.auditorionacional.mcu.es/es/virtual/simulador/sala-de-camara>

Pinho, M. I., & Carvalho, C. (2013). Strategic entrepreneurship as a source of cultural organizations performance improvement: The case study of Casa da Música. In *AIMAC 2013 Conference Proceedings*.

Polack, J.-D. (2002). Concert hall evolution at the classical age and beyond: A personal view. In *Auditorium Acoustics 2002* (Vol. 24, Part 4). Institute of Acoustics. Recuperado de [https://www.ioa.org.uk/system/files/proceedings/jd\\_polack\\_concert\\_hall\\_evolution\\_at\\_the\\_classical\\_age\\_and\\_beyond\\_a\\_personal\\_view.pdf](https://www.ioa.org.uk/system/files/proceedings/jd_polack_concert_hall_evolution_at_the_classical_age_and_beyond_a_personal_view.pdf)

República Portuguesa. (2006). *Decreto-Lei n.º 18/2006, de 26 de janeiro. Diário da República*, 1.<sup>a</sup> série, n.º 18. Recuperado de <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/18-2006-541194>

Salvaggio, S. A. (2024). *Orchestra management in practice*.

Spitzer, J., & Zaslav, N. (2001). Orchestra. In L. Macy (Ed.), *Grove Music Online*. Oxford University Press. Recuperado de <https://www.oxfordmusiconline.com/grovemusic/display/10.1093/gmo/9781561592630.001.001/omo-9781561592630-e-0000020402?rskey=2KQB9X&result=12>

## APÊNDICE A

### Diário de Bordo

#### Introdução

O presente Diário de Bordo refere-se ao estágio curricular realizado na Casa da Música, no Porto, entre os dias 4 de novembro de 2024 e 24 de abril de 2025, no âmbito do Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas. A primeira entrevista decorreu em 27 de setembro de 2024 com o senhor André Quelhas, coordenador de agrupamentos da Casa da Música, ocasião em que apresentei a proposta de estágio junto da Direção Artística, com o objetivo de aprofundar competências na área da gestão cultural, em articulação com a minha experiência prévia de mais de três décadas no universo das orquestras sinfónicas.

Após a aceitação da proposta, realizou-se uma segunda reunião no dia 10 de outubro, na qual o senhor André Quelhas, que assumiu o papel de supervisor do estágio, me apresentou ao senhor Ricardo Torres, diretor executivo dos agrupamentos Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música, com quem passei a colaborar diretamente ao longo do estágio.

Nos primeiros dias, fui integrado na estrutura organizativa da instituição, tendo sido apresentado aos diversos departamentos e colaboradores da área administrativa. Recebi ainda o cartão de acesso às áreas internas e logísticas da Casa da Música, o que me permitiu acompanhar de forma próxima as atividades diárias das equipas técnicas e de produção.

#### Novembro de 2024 – Início oficial: 04.11.2024

##### 05.11.2024

Realizou-se a primeira reunião com Ricardo Torres, na qual me explicou grande parte dos pormenores da sua função e das especificidades dos agrupamentos sob a sua responsabilidade — Remix Ensemble e Orquestra Barroca Casa da Música.

Conversámos sobre a gestão de pessoal, contratos, pagamentos, funcionamento particular de cada agrupamento, a sua história, programação, papel na Casa da Música, bem como:

- **Principais desafios dos agrupamentos:** diferenças contratuais entre músicos, deslocações de artistas que vivem fora do Porto, entre outros.

- **Principais desafios da função:** acumulação de tarefas distintas, partilha de responsabilidades com a equipa oficial de produção, comunicação interna, etc.

#### **06.11.2024** – Preparação para o início dos ensaios:

- Análise das planilhas de horários;
- Consulta da lista de músicos, solistas e maestros;
- Verificação dos camarins reservados para solistas e maestros (a colocação dos nomes nas portas é função do Diretor Executivo dos agrupamentos).

#### **07.11.2024**

Início dos trabalhos com os dois agrupamentos, cujos ensaios ocorreram em simultâneo, das 14h00 às 21h00. Antes do início, Ricardo enviou um e-mail aos dois maestros da semana - Andreas Staier e Tito Ceccherini - informando que eu passaria a fazer parte das comunicações com eles, tanto por e-mail como presencialmente, durante todos os dias daquele programa.

Fui convidado para uma visita guiada à Casa da Música, conduzida pela Sra. Isabel Ferreira, para conhecer todos os espaços de acesso público. A visita ocorreu às 16h30, mas tive de me ausentar antes do término para auxiliar Ricardo na coordenação das entradas e saídas de músicos, uma vez que os dois agrupamentos ensaiavam em simultâneo. Esta situação foi excepcional, pois iriam partilhar o palco nos concertos dos dias 10 e 12 de novembro.

#### **Questões práticas tratadas nesta fase:**

- Entrega do cartão de acesso;
- Pedido de laptop para trabalho presencial e remoto;
- Informação sobre subsídio de refeição, fornecido por cartão.

#### **Ensaios:**

##### **Remix Ensemble – Sala de Ensaio 1**

14h00 – 17h00: *Manoury*

18h00 – 21h00: *Saariaho*

**Orquestra Barroca – Sala de Ensaio 2**

14h00 – 17h00

18h00 – 21h00

Durante este programa, de **07.11.2024 a 12.11.2024**, acompanhei diretamente Ricardo Torres em todas as suas funções. Após o início de cada ensaio, voltávamos à sala da administração, onde Ricardo me explicava procedimentos e peculiaridades do trabalho, esclarecia dúvidas e mostrava, no sistema informático interno, o planeamento e as comunicações.

Falámos também sobre os próximos programas, em especial sobre a **Academia Remix** (dezembro), que exigiria grande esforço logístico e de comunicação, devido à elevada ocupação de salas na Casa da Música nessa altura do ano.

Antes do primeiro ensaio, surgiu a situação do extravio da bagagem do maestro do Remix, o que causou pequeno atraso na sua chegada.

Fui apresentado aos músicos da Orquestra Barroca, que me receberam cordialmente com o gesto tradicional da classe: um “aplausos” com o balançar dos arcos e o arrastar dos pés. Também fui apresentado aos dois maestros, dado que teria de manter contacto direto com ambos e desempenhar tarefas essenciais para a sua interação com a instituição, especialmente nos dias de concerto.

Desde o primeiro momento, como “sombra” de Ricardo Torres, observei todos os detalhes sob a sua tutela. Nos breves momentos de ausência de Ricardo, alguns profissionais da equipa técnica e artistas procuraram-me para solucionar questões que surgiam.

Antes dos ensaios, verificou-se toda a montagem para os dois agrupamentos, incluindo a afinação dos dois cravos da Orquestra Barroca (coordenação com o afinador responsável) e dos dois pianos do Remix (menos sensíveis à desafinação).

Acompanhei Ricardo até ao final dos ensaios, confirmando eventuais pendências ou solicitações, especialmente de maestros e artistas.

**08.11.2024**

Os dois agrupamentos ensaiaram em simultâneo, de manhã e de tarde. As funções de acompanhamento incluíram:

- Verificar entradas e saídas de artistas;

- Conferir montagem e afinação de cravos e pianos;
- Assegurar disponibilidade de partituras;
- Atender solicitações imediatas de músicos, maestros e equipa técnica.

Após o início dos ensaios, era possível assistir a parte do trabalho artístico, resolver questões de bastidores com técnicos ou mediateca e, em seguida, regressar à administração para trabalhar ao computador, tratando de comunicações, ajustes de planilhas de ensaio e verificação de contratos pendentes de assinatura.

Durante o ensaio da manhã, uma violinista da Orquestra Barroca solicitou-me cópias de todas as partituras da sua estante e da estante seguinte. Contactei de imediato o responsável pela Mediateca, que se deslocou ao ensaio para confirmar exatamente quais partituras seriam necessárias e providenciar as cópias.

*Análise Crítica:* esta também é uma atribuição do Gestor Executivo, embora, nos dias úteis, os artistas fixos possam dirigir-se diretamente à Mediateca para solicitações. A exceção ocorre aos fins de semana, quando o setor não está em funcionamento. A colocação das partituras nas estantes, bem como o transporte entre Mediateca e salas de ensaio ou concerto, é responsabilidade da equipa de produção técnica.

#### **09.11.2024**

Ensaio do Remix na Sala Suggia.

Foram realizados testes de posicionamento do piano fora do palco, de forma a determinar a melhor abertura da porta lateral para visibilidade e circulação técnica no concerto.

O maestro comunicou aos músicos que o ensaio geral pré-concerto do dia seguinte seria encurtado em uma hora, prática comum quando o repertório já está bem consolidado, de modo a poupar energia antes da apresentação.

#### **10.11.2024 – Primeiro concerto do programa**

**Ensaio Geral Orquestra Barroca:** 11h00 – 13h00

**Ensaio Geral Remix Ensemble:** 15h00 – 16h00

**Concerto:** 18h00

Neste concerto, Ricardo Torres esteve presente, passando-me apenas algumas tarefas iniciais, para familiarização com as funções de Gestor Executivo durante apresentações:

- Separar programas de concerto para disponibilizar a músicos, equipa técnica e equipa de gravação da RTP;
- Confirmar a presença de todos os artistas;
- Receber maestros no backstage;
- Recolher partituras dos maestros nos camarins cerca de 10 minutos antes do início e entregá-las à equipa técnica para colocação nas estantes.

**1.ª Parte:** Remix Ensemble

**2.ª Parte:** Orquestra Barroca

**11.11.2024**

Ricardo pediu-me para confirmar com o Sr. José Orlando, responsável pela gestão de camarins para eventos paralelos, que não houvesse alteração no uso do camarim H, reservado a um dos solistas do Remix, Jonathan Ayerst. Tal comunicação é essencial para evitar mal-entendidos e garantir tranquilidade aos artistas.

A outra solista, Carolin Widmann, solicitou-me um camarim para estudo fora do horário de ensaio. Ricardo não estava presente no momento, pelo que registei o pedido e comuniquei-lhe assim que possível. Foi providenciado o camarim, que permaneceu reservado para ela até ao fim do programa.

**12.11.2024 – Segundo concerto do programa (com gravação da RTP)**

**Ensaio Geral Orquestra Barroca: 14h30 – 16h00**

Fui informado por um elemento da equipa técnica de que o responsável pela gravação de vídeo não tinha sido avisado da troca de duas peças solo que o maestro Andreas Staier iria interpretar. Esta alteração implicaria mudanças no planeamento das câmaras. Deveria ter sido comunicada pela gestão executiva assim que decidida pelo maestro.

**Ensaio Geral Remix Ensemble: 16h30 – 18h00**

Ricardo não pôde estar presente e atribuiu-me a coordenação geral do concerto.

**Situações e tarefas executadas:**

- Resolvi uma questão contratual com a solista Carolin Widmann: a morada no contrato estava desatualizada e, para efeitos legais, a Casa da Música não poderia alterá-la sem autorização expressa. Expliquei-lhe a situação e ela aceitou assinar com a morada antiga, evitando atrasos no pagamento. (já tínhamos trabalhado juntos em 2017, na OSESP em São Paulo)
- Coordenei a logística de montagem, que envolvia mudanças complexas de palco entre peças, tanto no intervalo como dentro do próprio programa do Remix, incluindo ajustes de microfones devido à gravação.
- Confirmei com o coordenador de gravação da RTP que seria possível gravar parte do ensaio, a pedido de alguns músicos.
- Atendi ao maestro Tito Ceccherini, que notou discrepância na ordem das peças publicada no site da Casa da Música. Após consulta com Ricardo e com o responsável editorial, Fernando Pires de Lima, preparámos erratas, mas acabaram por ser dispensadas, pois o maestro decidiu seguir a ordem impressa.

**Concerto – Funções atribuídas:**

- Distribuir programas de concerto a músicos, equipa técnica e RTP;
- Confirmar presença de todos os artistas;
- Recolher partituras nos camarins e entregar à equipa técnica antes do início de cada obra.

**1.ª Parte: Orquestra Barroca**

**2.ª Parte: Remix Ensemble**

Durante o intervalo, atendi a solista que solicitou usar o elevador de carga para aceder diretamente ao palco, devido ao traje e calçado. Organizei com a equipa técnica para desbloquear o elevador no momento certo, garantindo que tudo decorresse sem atrasos.

**13.11.2024**

Verificar com Ricardo a possibilidade os números de bilhetes vendidos e a lotação dos concertos.

**14 a 18.11.2024**

*(Sem registos detalhados de atividades).*

**21.11.2024**

Presenciei a solicitação de dispensa de um músico relativamente a um evento não essencial da Academia Remix - o concerto de música de câmara dos alunos - devido a um compromisso familiar. O próprio Gestor Executivo, Ricardo Torres, concedeu a dispensa verbalmente, explicando-me que a decisão seria diferente caso se tratasse do concerto de encerramento da Academia, com todos os participantes.

**25, 26 e 27.11.2024**

A Orquestra Barroca esteve em digressão em Lyon, França. Durante esses dias, o trabalho concentrou-se na organização logística e comunicações da **Academia Remix** (programada para dezembro).

**26.11.2024**

Desloquei-me à Casa da Música para me inteirar melhor do funcionamento da instituição na

ausência dos agrupamentos com que fiz o estágio. O objetivo foi preparar o intenso período de compromissos de dezembro, planejar atividades presenciais e em teletrabalho e fazer apontamentos gerais sobre a gestão artística da casa.

Conversei com a Sra. Cristina Guimarães, Gestora Executiva do Coro Casa da Música, que me forneceu informações adicionais sobre o grupo, que atuará com a Orquestra Barroca na execução de *O Messias*, de Händel, em dezembro. Agendámos um almoço para o dia 27.11.2024.

### **27.11.2024**

Verificação de e-mails, com destaque para a receção da programação detalhada da Academia Remix (08 a 15 de dezembro), contendo:

- Peças musicais;
- Distribuição por ensembles;
- Horários e salas;
- Lista completa dos participantes (nomes, instrumentos e nacionalidades).

Num encadeamento de mensagens, a Sra. Teresa Coelho (Serviços Educativos) encaminhou a elementos da Produção Técnica e a gestores/programadores informações sobre as necessidades logísticas da semana. O e-mail incluía link para acesso a todas as partituras do repertório, para que pudessem planejar a movimentação de instrumentos, sobretudo percussão. Ficou decidido que o assunto seria aprofundado com Ricardo Torres.

### **28.11.2024 – Reunião e planeamento da Academia Remix**

Reunião presencial com Ricardo Torres, centrada na organização logística dos ensaios para todos os grupos que participariam no concerto de música de câmara da Academia.

Observei o processo de pagamentos do Remix, que ocorrem sempre no dia 1 de cada mês, com a particularidade de que os músicos deste agrupamento podem optar por receber mensalmente o valor anual dos programas.

Trabalhámos na verificação do PDF com todo o planeamento da Academia e a distribuição das salas entre **05 e 15.12.2024**.

Foi formada uma **equipa de coordenação** composta por Ricardo Torres, Teresa Coelho e eu. Nesta equipa, todas as informações organizacionais seriam partilhadas, com comunicações em cópia, partilha de ficheiros e contacto constante (presencial, e-mail, WhatsApp e telefone).

Assisti a uma conversa entre Ricardo Torres, o gestor da Equipa Técnica, Sr. Serafim Ribeiro, e Teresa Coelho (Serviços Educativos) sobre a utilização das salas — em especial, sobre o concerto de música de câmara de 12.12, na Sala 2. Fui convidado para a reunião decisiva a realizar na quarta-feira, 04.12. O Sr. Serafim pediu-me que lhe enviasse por e-mail o PDF com o organograma da Academia.

Notei que alguns dos oito camarins coletivos estavam fora do planeamento, apesar da elevada procura. Ricardo explicou que foram divididos ao meio para aumentar o número de camarins, mas sem considerar o isolamento acústico, o que provoca fuga de som significativa, tornando inviável o uso simultâneo sem deixar alguns como “zonas tampão”.

*Análise Crítica:* Em projetos de salas de espetáculo, é essencial que o isolamento acústico seja uma prioridade. A ausência desse cuidado afeta as condições ideais para o desempenho artístico.

### **Gestão de Cabimentação**

Ricardo Torres é responsável pela gestão de cabimentação, ou seja, pelos pagamentos de artistas envolvidos nos serviços do Remix e da Barroca.

- Utiliza o software **NAVISION** para registar cabimentos relativos a artistas, maestros, solistas e músicos convidados.
- No Remix, os músicos podem receber em 12 parcelas mensais o total dos programas anuais.
- Na Barroca, os pagamentos e reembolsos são feitos após cada programa.

As negociações de valores de cachês com maestros e solistas são da responsabilidade do Diretor Artístico (António Jorge Pacheco e posteriormente François Bou, para o Remix) e do Coordenador da Orquestra Barroca (André Quelhas).

Após o registo no NAVISION, as informações seguem para o Departamento Financeiro, que faz a conferência e efetivação dos pagamentos. Existe um documento interno —

*Remunerações Agrupamentos Residentes Procedimentos 2024* — que detalha valores de serviços e reembolsos.

*Análise Crítica:* Este documento revela diferenças significativas de pagamento entre o Remix Ensemble e os outros agrupamentos residentes. A justificação desta discrepância foi feita por António Jorge Pacheco e analisada no Capítulo 4 do Relatório Final de Estágio.

### **29.11.2024**

Trabalho presencial na Casa da Música para rever todo o organograma logístico da Academia Remix.

Almocei com Bernardo Silva, trompista da Orquestra Sinfónica, e obtive informações sobre a história e a realidade atual da orquestra, a partir do ponto de vista de um integrante da orquestra desde sua incorporação à Casa da Música.

### **30.11.2024 – Sábado**

Trabalho em teletrabalho (*home office*), revendo o documento de distribuição de salas da Academia Remix. Identifiquei erros em relação à primeira versão elaborada com Ricardo Torres e enviei apontamentos por e-mail a Ricardo e Teresa Coelho, para que pudessem ajustar o planeamento antes da reunião com o Produtor Técnico, Serafim Ribeiro.

### **03.12.2024**

Ricardo enviou-me o documento final da organização das salas, para análise e preparação da reunião com o maestro Peter Rundel. Este ficheiro também seria enviado a todos os músicos do Remix.

### **04.12.2024**

Trabalho presencial na Casa da Música para conferência de todos os documentos e solicitações do Remix antes da reunião das 15h00 com o maestro Peter Rundel, reunião na qual participei.

Acompanhei Ricardo Torres na leitura e resposta aos e-mails dos músicos do Remix, registando no ficheiro Excel as solicitações de salas para ensaios de música de câmara. Em

alguns casos, ele respondeu diretamente sobre a impossibilidade de atender determinados pedidos.

Perguntei-lhe se poderia imprimir as partituras de maestro, que contêm toda a instrumentação e instruções de execução. Ele indicou-me o acesso ao ficheiro *SCORES* na OneDrive, onde estavam arquivadas. Ao abrir a partitura da peça de Lachenmann, Ricardo verificou que faltava a solicitação de um instrumento de percussão (marimba) no planeamento acordado no dia 03.12 com o Produtor Técnico. Ricardo enviou de imediato um e-mail a Serafim Ribeiro para incluir o instrumento na montagem dos ensaios.

Também foi solicitado à produtora Mónica Ferreira que preparasse a Sala 10 em formato de plateia para o Seminário de Composição com Hèctor Parra (11.12, 15h00-18h00).

Ricardo pediu-me para rever os dois primeiros ficheiros em papel que elaborámos, antes de enviar a todos os músicos. Fiz três apontamentos sobre horários e salas que precisavam de correção.

### **05.12.2024 – Início da Academia Remix (Aulas de Direção)**

Juntamente com Ricardo Torres e Teresa Coelho, rececionámos os alunos de direção da Academia, apresentámos o maestro Peter Rundel e encaminhámo-los à sala de ensaio (14h00-21h00).

Fui encarregado de redigir um texto, a pedido de Ricardo e Teresa, para ser enviado à Orquestra Sinfónica. O comunicado seria encaminhado a João Ribeiro, da equipa de gestão da orquestra.

### **06.12.2024**

Fui encarregado de rececionar os alunos de direção e o maestro, encaminhando-os à sala onde decorreriam as aulas (10h00-17h30).

### **07.12.2024 – Sábado**

Cheguei às 9h30 para verificar se estava tudo pronto para o início da aula com os alunos de direção (10h00-17h30).

**08.12.2024 – Domingo – Receção dos restantes academistas da Academia Remix**

Às 13h30, assumi a receção junto com Teresa Coelho, no balcão instalado no piso térreo. Recebíamos os academistas, entregávamos os respetivos crachás e assinalávamos a sua chegada numa lista.

Após a receção, todos se dirigiram à Sala de Ensaios 1 para a Sessão de Boas-Vindas, conduzida pelo maestro Peter Rundel, com a participação de todos os músicos do Remix, professores da academia e equipa técnica.

Fui apresentado pelo maestro e, em seguida, os alunos juntaram-se aos seus professores para irem às salas designadas por instrumento. Subi depois à administração para verificar e-mails e trabalhar com Ricardo e Teresa nos detalhes da agenda do dia e dos dias seguintes.

**09.12.2024**

Encontro com Ricardo na administração para tratar da programação coletiva do dia: ensaio da obra de Lachenmann.

- Cordas: Sala de Ensaio 10, com Peter Rundel;
- Sopros: Sala Cibernética, com um estudante de direção.

O maestro Rundel ligou a Ricardo 20 minutos antes do início, a informar que estava na Sala Cibernética e que não havia qualquer montagem de cadeiras, estantes ou instrumentos (incluindo objetos não convencionais usados para efeitos sonoros).

Acompanhei Ricardo, que, em contacto telefónico com a equipa técnica, coordenou a montagem urgente. Participámos ativamente, juntamente com o maestro e músicos, enquanto a equipa técnica transportava o material por elevador. O atraso foi de apenas quatro minutos.

Na Sala de Ensaios 10, um técnico perguntou à contrabaixista se precisava de cadeira; ela recusou, mas sugeri que fosse deixada no local, para eventual necessidade durante o ensaio de três horas.

Descemos depois à Mediateca para recolher as partituras de maestro da obra de Hèctor Parra, destinadas à compositora Sara Ross, e guardei uma cópia para acompanhamento próprio.

Fui também responsável por atualizar as folhas com os horários do dia seguinte, junto à entrada da Casa da Música.

À noite, acompanhei o ensaio da obra de Lachenmann (18h00-21h00), verificando presença de músicos e possíveis solicitações do maestro ou da equipa técnica.

### **10.12.2024**

Acompanhei o início do ensaio da manhã, levando as partituras para a compositora Sara Ross e entregando um documento a Oscar Rodrigues, que estava a preparar a ligação do computador ao piano eletrónico.

Dois academistas de percussão pediram cópias de partituras; fui com eles à Mediateca e pedi ao responsável que fizesse as cópias.

Particpei de uma reunião com Ricardo e Teresa sobre o caso de um academista que queria ser dispensado do ensaio geral. O maestro negou o pedido, e Ricardo comunicou a decisão ao academista.

A pedido de Ricardo, falei com o maestro Rundel e com o músico Trevor McTait sobre a organização do concerto de música de câmara (12.12, Sala 2). Discutiram-se a ordem do programa e a possibilidade de intervalo. Ambos preferiram não ter intervalo, mantendo percussão e pianos fixos no palco. Ricardo confirmou que seria simples, pois o concerto seria em palco plano, apenas com trocas de cadeiras e estantes.

*Nota operacional:* Foi-me atribuído verificar, no dia seguinte, se os camarins reservados ao Conservatório de Música do Porto estavam novamente disponíveis para os professores da academia, a partir das 10h00.

### **11.12.2024**

Iniciei o dia verificando se os camarins Coletivos 1, 3, 4, 5, 8 e o camarim de solista H estavam devidamente sinalizados para uso da Academia Remix, após o concerto do Conservatório no dia anterior.

Acompanhei os preparativos do ensaio da obra de Lachenmann na Sala de Ensaios 1, verificando com o maestro se havia alguma requisição. Ele mencionou querer falar com Ricardo sobre horários futuros, mas também solicitou verificar se existiam na casa duas caixas de madeira usadas em programas anteriores, para gerarem o som que era requerido numa das obras do programa; a equipa técnica não se lembrava e prometeu procurar. Sugeriu-se uma alternativa com tábuas de corte de cozinha.

Na parte da tarde, ocorreu o seminário com o compositor espanhol Hèctor Parra na Sala de Ensaios 10, onde verifiquei com Ricardo e Teresa as condições de montagem antes do início.

### **12.12.2024 – Concerto de Música de Câmara da Academia Remix**

Fui responsável pela gestão do ensaio geral na Sala 2, controlando o tempo e assegurando que todos os grupos estivessem prontos para as suas entradas, de acordo com a estratégia previamente definida:

- Agrupamento de todos os conjuntos em três grandes grupos, evitando trocas demoradas;
- Entrada e saída em bloco, com montagens rápidas entre grupos;
- Concerto sem intervalo.

O único incidente foi a inadequação da indumentária de um jovem academista (t-shirt branca em vez de camisa), resolvido de forma imediata ao emprestar-lhe a minha própria camisa, evitando constrangimento no palco.

### **13.12.2024**

O dia começou com a verificação do início do ensaio na Sala de Ensaios 1. Este seria um dos ensaios mais complexos, devido à primeira obra do programa - do compositor Hèctor Parra - que envolvia dois ensembles a tocar em simultâneo, cada um com o seu maestro. Acompanhei a primeira parte com a partitura de maestro, cedida pela Mediateca.

Em seguida, assisti ao ensaio da Orquestra Sinfónica na Sala Suggia, observando o funcionamento paralelo dos agrupamentos residentes, especialmente com a presença de academistas do Remix.

Na parte da tarde, trabalhei na administração com Ricardo Torres, que me explicou detalhadamente o processo de gestão de pagamentos.

### **Gestão de Pagamentos – Observações**

1. Ricardo mantém um **Excel pessoal** como registo e controlo de todos os pagamentos, preenchendo-o enquanto realiza os seguintes passos:
  - 1.º passo – EDOC (software de gestão documental)**
    - Acede aos contratos, que geralmente contêm, em anexo, o e-mail de convite com dias de trabalho, cachê e valores de reembolso de alojamento/deslocação.
    - Quando o contrato não tem o e-mail de convite, procura-o na caixa de entrada antes de inserir os dados no EDOC.
  - 2.º passo – NAVISION**
    - No campo “co.evento/ciclo”, o músico substituto recebe um código diferente do músico base.
    - No campo “tipo de contratação”, introduz qualquer informação relevante (ex.: alteração de hotel).
3. Após registo, copia a tabela para o seu Excel pessoal, criando um backup de todos os pagamentos já feitos.

*Análise Crítica:* Esta tarefa requer total foco e atenção. Com a sobrecarga de funções e o ambiente de *open space* — sujeito a interrupções constantes — torna-se difícil manter a concentração necessária, levando Ricardo a realizar parte deste trabalho à noite, quando há mais silêncio.

#### **14.12.2024 – Sábado**

Dia de ensaio duplo (14h00-21h00) na Sala Suggia, já em preparação para o concerto de 15.12.

Situações relevantes:

- Uma aluna de direção questionou a ausência de gravação em vídeo do ensaio, algo que deveria estar incluído na experiência da Academia. Após verificação, descobriu-se que a equipa de vídeo não tinha sido informada. O problema foi resolvido, com a montagem rápida de três câmaras (frontal, lateral e vista do público).

- Durante o intervalo, uma academista violoncelista queixou-se de dores intensas; ofereci-lhe medicação básica (paracetamol + ibuprofeno), que resolveu o problema a tempo de participar no ensaio da tarde.

*Análise Crítica:* A instituição deveria dispor de um kit básico de primeiros socorros para artistas, prevenindo a afetação do desempenho por problemas menores de saúde.

- Um membro da equipa técnica sugeriu inverter a ordem do ensaio geral do dia seguinte, para evitar uma montagem complexa entre a última peça do ensaio e a primeira do concerto. Falei com o maestro, que aceitou, e Ricardo formalizou a alteração por e-mail a todos os envolvidos.
- O maestro solicitou ajuda técnica para reparar uma peça da harpa. Inicialmente, não foi possível, mas posteriormente encontrou-se uma peça de reposição, que foi instalada pelo próprio Ricardo Torres.

*Análise Crítica:* Não há luthier especializado em harpa em Portugal. A Casa da Música possui apenas três harpas - uma de uso da Orquestra Sinfónica, uma do Remix e uma suplente de qualidade inferior - o que pode gerar riscos logísticos caso ocorram avarias simultâneas.

### **15.12.2024 – Ensaio Geral e Concerto Final da Academia Remix**

Cheguei antes do início do ensaio para verificar a montagem da Sala Suggia, considerando o tempo reduzido para preparação devido ao concerto da Orquestra Sinfónica no mesmo dia.

Após o ensaio geral, coordenei com a equipa técnica a afinação do piano, garantindo que fosse concluída antes da abertura de portas ao público.

O concerto decorreu de forma impecável, cumprindo todos os objetivos do programa.

### **16 a 18.12.2024**

Acompanhamento de e-mails relativos à conclusão da Academia Remix e preparação para o último programa da Orquestra Barroca do ano.

### **19.12.2024 – Ensaio Duplo da Orquestra Barroca com Coro**

Trabalho presencial, acompanhando os ensaios e verificando e-mails e pormenores operacionais.

- Fui apresentado pelo Ricardo ao maestro Laurence Cummings, maestro titular da orquestra barroca.
- Recebi indicação para registar alterações de última hora no plano e horários de ensaio, feitas pelo maestro, para evitar confusões internas e entre os músicos.

### **Pagamentos com Ricardo Torres – Procedimento de Autofatura**

Acompanhei Ricardo na execução de pagamentos, incluindo a emissão de *autofaturas* (para artistas sem residência fiscal em Portugal).

#### **Procedimento:**

1. No **EDOC**, é preenchido o Pedido de Autofatura com:
  - Nome do artista;
  - Número de contrato;
  - Valor;
  - Cabimentos (fee, alojamento, deslocação).
2. O pedido circula pelos setores:
  - Controlo de Gestão;
  - Tesouraria;
  - Serviços Administrativos.
3. Após alguns dias, a autofatura é enviada ao artista, com cópia para Ricardo.

#### **Observação:**

- Para músicos portugueses, Ricardo envia um e-mail com os cabimentos; o artista emite o recibo verde e envia-o para processamento.

### **20.12.2024 – Sexta-feira – Ensaio Duplo da Orquestra Barroca com Coro (Sala 2)**

O ensaio da manhã começou com dois atrasos: uma coralista e uma instrumentista. Ricardo pediu-me para telefonar à instrumentista, mas esta não atendeu. Pouco depois, enviou-lhe mensagem e recebeu resposta.

*Análise Crítica:* Alterações de ensaios feitas pelos maestros, quando comunicadas tardiamente ou de forma pouco clara, podem gerar confusão e resultar em faltas ou atrasos, afetando a preparação geral.

### **22.12.2024 – Ensaio Geral e Concerto**

Acompanhei o ensaio geral e o concerto da Orquestra Barroca com Coro, verificando as presenças, a montagem e a prontidão de músicos e maestros para entrada em palco.

### **23.12.2024 – Ensaio Curto e Concerto**

Ensaio final e concerto de encerramento do programa da Orquestra Barroca antes do período de Natal.

### **Período de Recesso de Natal e Fim de Ano**

### **08.01.2025 – Início do Programa da Orquestra Barroca**

Pelas 13h30, desci à Sala de Ensaios 2 com Ricardo para verificar a preparação do ensaio das 14h00. Na sala estava um elemento da equipa técnica, responsável pela montagem, e a afinadora do cravo previamente escolhido pelo maestro Mahan Esfahani no dia anterior. Uma corda do cravo partiu, mas foi substituída a tempo para o ensaio.

*Análise Crítica:* O serviço de afinação dos cravos funciona de forma muito eficiente. A afinadora é também cravista e participa em alguns programas, como aconteceu no *Messias*, em dezembro de 2024.

Após o ensaio, Ricardo pediu-me para verificar as partituras do próximo programa do Remix, devido à presença de instrumentos adaptados e não convencionais na obra *How Forests Think*, de Liza Lim. Comparei todas as partituras com o documento “Nota Técnica”, enviado à equipa técnica para preparação dos materiais. Encontrei recomendações específicas para o quarto andamento que não estavam incluídas no documento.

*Análise Crítica:* Em programas com elevado grau de complexidade instrumental, como é frequente no Remix, deveria haver um e-mail do maestro para os músicos antes do início dos ensaios, chamando a atenção para as exigências técnicas e instrumentais específicas. Ricardo observou que alguns músicos não leem estas instruções antecipadamente, chegando despreparados ao primeiro ensaio.

### **09.01.2025**

Cheguei às 9h45 para acompanhar o início do ensaio da Barroca, confirmando com o técnico se a montagem estava correta.

O chefe da equipa técnica perguntou sobre a chegada do solista do Remix, Wu Wei, previsto para o programa de 12.01.2025, para que pudesse montar a cena e reservar camarim. Ricardo recomendou que a montagem fosse feita no sábado, para que o solista pudesse estudar no domingo de manhã; o técnico preferiu deixar tudo pronto já na sexta-feira, devido ao calendário da equipa.

### **10.01.2025**

Cheguei às 9h30, responsável por verificar o início dos ensaios de ambos os agrupamentos às 10h00.

Enquanto ainda estava na administração, fui abordado pela assessora de imprensa da Casa da Música para avisar o maestro da Barroca que a RTP iria gravar um excerto do ensaio da manhã.

Ao descer à sala, um músico da Barroca informou-me que a sua partitura para uma obra a ser ensaiada pela primeira vez não estava na estante e que não tinha certeza se iria tocar nessa peça. Tentei contactar o responsável pela Mediateca sem sucesso, deslocando-me então ao setor para pedir à outra funcionária que providenciasse rapidamente a partitura, já que o ensaio estava prestes a começar.

Regressei à sala a tempo de avisar o maestro sobre a gravação da televisão.

### **11.01.2025 – Ensaio Geral e Concerto da Orquestra Barroca**

Dia de ensaio geral e concerto da Orquestra Barroca. Não houve atividades relativas ao Remix, que esteve de folga neste dia.

#### **14.01.2025 – Ensaio Geral e Concerto do Remix Ensemble**

Cheguei às 13h30 para me preparar para o ensaio das 14h30, na Sala Suggia. Verifiquei se o palco estava a ser montado e, de seguida, dirigi-me à sala da administração, onde encontrei Ricardo Torres, que me incumbiu de coordenar todas as atividades do dia.

#### **Tarefas atribuídas:**

- Receber contratos já assinados e recolher cerca de 20 contratos a assinar pelos músicos e solistas do Remix;
- Chamar os solistas para subirem ao palco no momento certo para ensaiar as obras em que participavam;
- Contar e distribuir os programas de concerto no *backstage* para todos os músicos, maestro e solistas;
- Recolher partituras de maestros e solistas minutos antes do início das obras e entregar à equipa técnica para colocação nas estantes;
- Atender solicitações diversas, como auxiliar músicos convidados que não participavam na primeira parte a encontrar lugares na plateia para eles poderem assistir ao concerto.

#### **31.01.2025**

Assistência ao concerto da Orquestra Sinfónica, com observações e apontamentos do relatório final.

#### **04.02.2025**

Participação, a convite da instituição, na reunião de apresentação do novo Diretor Artístico, François Bou, realizada às 16h30 na Sala 2. Fui pessoalmente apresentado por António Jorge Pacheco, Diretor Artístico cessante.

**07.02.2025 – Reunião sobre a Remix Academy com o Tokio Bunka Kaikan**

Participação numa reunião com Ricardo Torres, o Diretor dos Serviços Educativos Jorge Prendas e Teresa Coelho, com três representantes do Tokio Bunka Kaikan, instituição parceira da Casa da Música na realização da Remix Academy.

Foram abordados:

- A história da Academia, criada em 2014 por António Jorge Pacheco, como forma de garantir programação extra ao Remix após cortes orçamentais, financiada com as inscrições pagas pelos estudantes;
- A realização anual da Academia, com exceção de 2020 (pandemia), e o regresso em 2021 com medidas sanitárias;
- A alteração da data em 2024 para dezembro, inicialmente planeada como despedida do maestro titular Peter Rundel (contrato posteriormente prolongado);
- Os desafios logísticos, especialmente na gestão de espaços;
- O processo de candidatura e seleção de alunos;
- Atividades complementares, como o seminário de composição com Hèctor Parra;
- Divulgação através do site *musicalchairs.com*, com receção de candidaturas internacionais;
- Importância de confirmar a realização da Academia com cerca de um ano de antecedência, iniciando o trabalho intensivo de preparação entre final de janeiro e início de fevereiro;
- Critérios de seleção: envio de vídeo pelos candidatos a tocar obra contemporânea, análise de candidaturas e aprovação de dois alunos por instrumento, com lista de espera para desistências. O número de vagas varia de acordo com o programa do concerto.

*Análise Crítica:*

1. Poderia haver uma estratégia para permitir que os alunos participassem em mais do que um concerto (além do de câmara e do final, com o ensemble), eventualmente com autonomia para propor repertório.
2. Seria interessante envolver jovens compositores, sobretudo portugueses, para ter obras apresentadas num segundo concerto de música de câmara.

### **12.02.2025**

#### **1. Reunião com François Bou (10h30)**

Participei na primeira reunião de Ricardo Torres com o novo Diretor Artístico, François Bou, dedicada ao Remix Ensemble.

#### **2. Metodologia de Contratações**

Ricardo partilhou exemplos de e-mails de convite a artistas e explicou a sua metodologia:

- Incluir no primeiro contacto todas as informações relevantes, incluindo valor do cachê;
- Fazer todas as perguntas necessárias no e-mail inicial;
- Enviar uma Ficha de Registo (documento padrão);
- Perguntar sempre ao chefe de naipe o nome que recomenda para convidar em caso de necessidade.

### **13.02.2025 – Início do Programa do Remix: “O Gabinete do Dr. Caligari”**

O ensaio teve início às 14h00 com a apresentação de François Bou aos músicos. No seu breve discurso, afirmou sentir-se feliz por assumir a direção de um dos principais ensembles de música contemporânea, disposto a continuar o trabalho de António Jorge Pacheco e a desenvolver novos projetos, incluindo cruzamentos com outras artes, reconhecendo também os desafios futuros.

O programa previa montagem única, tornando a semana mais tranquila, exceto no dia em que os ensaios seriam transferidos para a Sala Suggia (domingo, 16.02), para testes de eletrónica e projeção, dado tratar-se de um programa da série Cine-Concerto Invicta.Música.Filmes.

**15.02.2025 – Sábado**

Dia livre para o Remix.

**16.02.2025 – Domingo – Ensaio Duplo na Sala Suggia**

O ensaio decorreu normalmente, com teste de toda a eletrónica, amplificação e projeção realizados meia hora antes do início do primeiro bloco.

**17.02.2025**

Ricardo partilhou a dificuldade em encontrar guitarristas com formação erudita capazes de tocar guitarra elétrica para o programa de junho do Remix. Informou que, no momento, o voo mais barato para trazer um músico extra da Alemanha custaria cerca de €600 (Frankfurt–Porto), mais o custo de um assento extra para transporte do instrumento, totalizando aproximadamente €1.100.

Sugeri avaliar a possibilidade de encontrar profissionais em Portugal ou Espanha, mas Ricardo considera inexistente essa opção para este perfil.

*Análise Crítica:*

- Um levantamento aprofundado poderia confirmar ou não a existência de músicos adequados na Península Ibérica.
- Para músicos extra (não solistas), a programação com maior antecedência poderia permitir a compra de bilhetes aéreos mais baratos, reduzindo o risco de ultrapassar orçamentos.

No final do ensaio, maestro e músicos decidiram encurtar o ensaio geral do dia seguinte (17h30–18h30). O compositor Wolfgang Mitterer me pediu dois bilhetes para o concerto, o que confirmei ser possível, conforme o procedimento habitual, e a produção providenciou.

**18.02.2025 – Concerto do Remix: “O Gabinete do Dr. Caligari”**

Verifiquei o palco e a presença de todos os artistas. A passagem de som decorreu sem problemas, embora um músico tenha chegado com alguns minutos de atraso.

Por sugestão de Ricardo, as portas da sala foram abertas duas vezes após o início, de forma discreta, para permitir a entrada de público atrasado.

O concerto ocorreu de forma impecável, apesar da complexidade técnica.

Equipa técnica: 1 responsável pela eletrónica (Digitópia), 1 de iluminação, 2 de palco, 2 de som e 1 de vídeo (total: 6 elementos).

*Nota:* Em programas mais simples, não há necessidade de equipa de som, vídeo é raro e o número de técnicos de palco pode variar.

### **20.02.2025 – Preparação de Entrevista**

Preparação para a entrevista com António Jorge Pacheco, inicialmente agendada para este dia mas adiada para o dia seguinte às 11h00. Organizei um documento no Word e no Google Docs para registo e transcrição, e preparei também os gravadores do telemóvel e do iPad como *backup*.

### **21.02.2025 – Entrevista e Visita Guiada**

- Realizei a entrevista com António Jorge Pacheco entre as 11h00 e as 12h30. A transcrição foi feita posteriormente no Word e com recurso à aplicação Sonix.
- Às 18h30, acompanhei uma visita guiada dos alunos do Mestrado da UCP, a pedido do coordenador André Quelhas.
- Às 21h00, assisti ao concerto da Orquestra Sinfónica.

### **25.02.2025**

Trabalho de planeamento e organização em *home office* em contato com Ricardo Torres.

### **26.02.2025**

Trabalho presencial na administração com Ricardo Torres, incluindo a elaboração de um orçamento para o cine-concerto do Remix, visando a sua eventual venda para digressão.

**27.02.2025 – Entrevista Informal e Preparação de Dossiê**

De manhã, entrevista informal com André Quelhas sobre a gestão dos agrupamentos, com enfoque na Orquestra Barroca:

- Origem do agrupamento;
- Processo de programação e escolha de músicos;
- Desafios e orçamento;
- Digressões;
- Receitas de bilheteira;
- Realidade institucional da Casa da Música.

À tarde, observei o trabalho de Ricardo na preparação de um Dossiê (Concert Proposal), em inglês, para apresentação internacional do concerto *O Gabinete do Dr. Caligari*.

- O documento, elaborado em Word e PDF, foi baseado no texto de divulgação oficial da Casa da Música (*Partitura*).
- Esta foi a primeira vez que Ricardo preparou um documento deste tipo, a pedido do novo Diretor Artístico.
- Revimos as informações e redigimos o e-mail a enviar a François Bou.

**06.03.2025 – Preparação do Programa de Março do Remix**

Trabalho na administração com Ricardo Torres, verificando todas as partituras do próximo programa (início em 20.03). O objetivo era identificar eventuais solicitações dos compositores que implicassem instrumentos não convencionais ou adaptações.

Para a percussão, as necessidades já tinham sido pedidas aos percussionistas no dia 28.02, permitindo que o chefe da equipa técnica providenciasse tudo com antecedência, incluindo a compra de instrumentos inexistentes na Casa da Música, de forma a estarem disponíveis antes do ensaio específico de percussão (13.03).

**07.03.2025 – Análise de Partituras**

Trabalhei na análise de todas as peças do programa, criando um documento em Word, com tradução da língua alemã para o português, com destaque para:

- Instrumentos extra que os músicos deveriam trazer;
- Adaptações e pedais necessários;
- Alterações ou ajustes nos instrumentos para execução de determinados trechos.

Partilhei o ficheiro com Ricardo para análise e envio aos músicos.

### **13.03.2025 – Preparação de Percussão e Comunicação com Músicos**

Verifiquei a montagem da percussão na Sala de Ensaios 3, mas os técnicos informaram que esta seria feita na Sala de Ensaios 1 (local dos ensaios a partir de 20.03), aproveitando a rara disponibilidade dessa sala.

Ricardo incumbiu-me também de parte da comunicação com os músicos, para organizar a sessão fotográfica do Remix solicitada pelo novo Diretor Artístico, agendada para o programa de março.

### **20.03.2025 – Início do Programa com Susanne Blumenthal (direção) e Andrew Watts (contratenor)**

No primeiro dia, Ricardo e Oscar Rodrigues (Digitópia) relataram um problema com a partitura de Olga Neuwirth: as indicações de eletrónica eram vagas, obrigando Oscar a procurar os sons em diversos bancos de dados e programá-los no teclado eletrónico a ser usado pelo músico.

Foi decidido que a sessão fotográfica seria no dia 25.03, após o ensaio geral, com todos os músicos já vestidos para o concerto e com o palco montado. Sugeri a Ricardo que fosse incluído um técnico de luz para criar diferentes efeitos na sessão e também máquina de fumo, para que não se limitasse a uma fotografia convencional, ideia que foi aceite.

### **21.03.2025 – Ensaios e Iluminação**

Verifiquei a sala e acompanhei o início dos ensaios. No final do ensaio da manhã, falei com a maestrina sobre a possibilidade de usar iluminação especial no concerto, que aceitou. Ricardo

também considerou a ideia de usar máquina de fumo na peça de Neuwirth, devido ao seu caráter pop dos anos 1980.

### **22.03.2025 – Dia Livre**

### **23.03.2025 – Ensaios na Sala de Ensaios 1**

Dois ensaios ao longo do dia, com verificação de espaços, pessoal envolvido e eventuais pendências.

### **24.03.2025 – Ensaios na Sala Suggia**

No final do dia, Ricardo colocou as etiquetas de identificação nos camarins reservados para os músicos do Remix.

### **25.03.2025 – Ensaio Geral, Sessão Fotográfica e Concerto**

Após o ensaio geral na Sala Suggia, realizou-se a sessão de fotos do grupo no palco, com efeitos de iluminação e máquina de fumo. Posteriormente, cada músico foi fotografado no exterior da sala para atualização do material de divulgação.

#### **Concerto:**

- Montagem complexa, com equipa técnica composta por 5 pessoas para palco, 3 para áudio e 1 para luz.
- *Crítica 1:* Os técnicos de som, contratados por empresa externa, não estavam suficientemente preparados para o contexto, o que atrasou os ensaios.
- *Crítica 2:* O programa incluía quatro peças com três montagens longas ( $\approx$  9 minutos cada), duas delas com o público à espera. O tempo poderia ter sido aproveitado para ações de mediação - explicação das obras, entrevistas, projeção de vídeos

institucionais ou de patrocinadores - aumentando o envolvimento e fidelização do público.

### **Semana de 31.03 a 04.04.2025 – Atualização de Material do Remix**

Acompanhei as trocas de e-mails com os músicos do Remix para atualização das biografias no site, que seriam publicadas juntamente com as novas fotografias do grupo. O material anterior tinha mais de três anos e encontrava-se desatualizado.

O maior desafio para o gestor foi garantir que todos os músicos enviassem as suas biografias por e-mail.

### **Preparação para o Programa da Orquestra Barroca (11 a 15.04.2025)**

#### **10.04.2025 – Quinta-feira – Checklist de Ações**

Reunião com Ricardo Torres para definir e preparar ações e comunicações imprescindíveis para o programa:

- Avisar o maestro sobre a desocupação do camarim na noite de sexta para sábado, devido a outro evento na Casa;
- Ajustar o horário de ensaio para permitir a fotografia do aniversário da Casa da Música na sexta-feira, às 18h00;
- Conversar com o maestro sobre uma gravação de vídeo, que seria realizada no ensaio de segunda-feira, 13.04, às 11h00, aproveitando a Sala Suggia e o sistema de multicâmaras, para divulgação do concerto (o ensaio deveria iniciar-se com a peça a gravar);
- Imprimir etiquetas para os camarins;
- Enviar a programação de 2026 para todos os músicos da Orquestra Barroca;
- Confirmar com a equipa técnica a viabilidade das operações;
- Enviar à afinadora do cravo o plano de ensaios, para que esta soubesse exatamente os horários em que precisaria estar presente.

**11.04.2025 – Sexta-feira**

Verificação das condições da Sala de Ensaios 1 antes do início do ensaio. Apenas um músico chegou com ligeiro atraso.

Neste dia, houve uma reunião de músicos representantes da Barroca com o coordenador André Quelhas para discutir questões internas. No restante, acompanhei normalmente os ensaios.

**12.04.2025 – Sábado**

Verificação das condições da sala e acompanhamento do início do ensaio.

O ensaio da tarde foi cancelado devido ao evento de aniversário da Casa da Música: concerto da Orquestra Sinfónica e Coro, regidos por Stefan Blunier, seguido de jantar com músicos e funcionários.

**Partilha de Documentos:** André Quelhas forneceu documentos internos relativos a questionários de avaliação que os músicos respondem após cada programa, incluindo apreciação dos maestros e outras questões.

- *Análise Crítica:* Trata-se de uma excelente prática para incorporar a opinião dos músicos nos processos de escolha e contratação de maestros e solistas. No caso da Barroca, inclui também os concertinos, função que não tem ocupante fixo desde 2022.

**13.04.2025 – Domingo**

Acompanhamento da situação antes do início do ensaio na Sala 2, verificando a presença de todos os músicos. Colocação de etiquetas com os nomes dos solistas nos respetivos camarins.

Durante os ensaios, reuniões e trabalhos administrativos com Ricardo e André.

**14.04.2025 – Segunda-feira**

Entrega de contratos a vários músicos para assinatura.

**Nota – Questões Orçamentais da Casa da Música**

- *IHT – Isenção de Horário de Trabalho*: benefício pago a todos os funcionários, inclusive sobre o 13.º (subsídio de férias) e o 14.º (subsídio de Natal), correspondendo a 20% do salário mensal.
- A Orquestra Sinfónica é o único agrupamento com plano de carreira, herdado da época em que era uma orquestra nacional (funcionários públicos).
- O custo da orquestra aumentou substancialmente desde 2005, mantendo-se o orçamento estatal em €10.000.000.
- A captação de receitas privadas está abaixo do desejado.
- *Análise Crítica*: A desigualdade remuneraria entre agrupamentos merece ser revista, em especial para os profissionais da Orquestra Barroca e do Coro.

**Observações Finais de Abril de 2025**

Durante a preparação e execução do programa de abril da Orquestra Barroca, além das tarefas logísticas e administrativas já descritas, mantive acompanhamento próximo com Ricardo Torres e André Quelhas em todas as etapas do processo, desde a comunicação com músicos e equipa técnica até à supervisão de ensaios, montagem e necessidades específicas dos solistas.

Registaram-se também conversas relevantes sobre aspetos estruturais e financeiros da Casa da Música:

- O gasto anual aproximado de €100.000 com aluguer e compra de partituras;
- A dependência de orçamentos rígidos e compartimentados por agrupamento;
- A dificuldade em promover equiparações salariais devido à limitação da verba pública e à insuficiência de receitas privadas;
- A importância de encontrar soluções criativas e sustentáveis para valorizar igualmente todos os agrupamentos residentes.

Ao longo destes meses, o estágio proporcionou:

- Visão prática e detalhada da gestão executiva dos agrupamentos Remix Ensemble e Orquestra Barroca;

- Participação direta em concertos, ensaios e eventos especiais;
- Colaboração ativa em processos administrativos, contratuais e de comunicação;
- Envolvimento em negociações e planeamento logístico de alta complexidade;
- Registo crítico de procedimentos, apontando oportunidades de melhoria e soluções viáveis para a otimização do funcionamento artístico e organizacional.

### **Conclusão**

Este Diário de Bordo apresenta um registo cronológico e estruturado das principais etapas, funções, aprendizagens e desafios vivenciados durante o estágio curricular na Casa da Música. As anotações aqui reunidas constituem a base empírica para as reflexões e análises críticas desenvolvidas nos capítulos seguintes deste relatório final.

Optou-se por registar apenas os dias em que ocorreram atividades com maior relevância do ponto de vista formativo ou institucional, tendo sido omitidos os períodos dedicados a tarefas de rotina, trabalho remoto, dias livres, feriados e recessos, a fim de manter o foco na experiência prática mais significativa para os objetivos do estágio.

## APÊNDICE B

### Entrevistas na Íntegra

#### **B.1 - Transcrição da Entrevista com António Jorge Pacheco**

**Eduardo:** O António esteve envolvido com o projeto de criação da Casa da Música desde o seu início. Houve participação de sua parte no desenho organizacional e artístico da instituição?

**António Jorge:** Sim. Eu fiz parte desde o momento em que foi decidido e anunciado que a cidade do Porto iria ser a Capital Europeia da Cultura, em 2001. E, portanto, comecei a trabalhar desde fevereiro de 1999. A Casa da Música abriu em 2005. Havia um grupo de trabalho nomeado pelo Ministério da Cultura. Éramos cerca de quatro pessoas e tínhamos duas missões na altura. Uma era programar e realizar toda a programação musical da Capital Europeia da Cultura, que começou logo ainda no verão de 99, como preparação em crescendo. Simultaneamente, por nomeação do Ministério da Cultura, este grupo de trabalho foi quem teve a responsabilidade de definir a visão do projeto artístico, e definir até as necessidades físicas do novo edifício. E isto foi a primeira vez que aconteceu em Portugal e, como em boa parte dos países europeus, quando se constrói um equipamento público desta dimensão, isso decorre de uma decisão política. Ou seja, um político, um governo ou um presidente da Câmara, decide por qualquer razão, e não interessa agora as motivações políticas para o fazer: “Vamos construir esse equipamento”. Pode ser um museu, pode ser uma biblioteca, pode ser uma sala de concerto.

E o que se passa habitualmente é que a comunidade artística, as pessoas que realmente têm uma visão sobre aquilo que são as reais necessidades da sociedade e do meio musical estão muito fora deste processo. Ou seja, é uma decisão política. Constrói-se qualquer coisa e depois sim, é que se chama a comunidade artística e os gestores artísticos para dizer: “E agora, o que é que vamos fazer com isto?” Eles querem um espaço que sirva para tudo e que na verdade não serve para nada, não é?

Aqui, no caso, a Casa da Música foi muito diferente. Foi até um caso de estudo, porque de facto foi este grupo de quatro pessoas, cada um com as suas características, uns mais para a

produção, outros mais para a educação e eu, concretamente, estava com a programação, antes mesmo de haver um concurso internacional, como foi o caso para a construção do edifício.

Foi definido, digamos, o que seria um caderno de encargos artístico para que os arquitetos tivessem uma base sobre a qual iriam construir um projeto. Ou seja, tínhamos as definições fundamentais, que estão na base. “Queremos ter um teatro com proscénio e com fosso de orquestra, etc, etc? Não!” Isso foi uma decisão muito polémica. Porquê? Porque a cidade do Porto e a região do Porto já nessa altura, e hoje ainda mais, estava muito bem equipada em termos de teatros com essa tipologia, com fosso e com o proscénio, que normalmente não é a acústica ideal para música sinfónica ou para outro tipo de música. Havia o Teatro Nacional de São João e os Teatros Municipais de Rivoli. Para espetáculos de grande dimensão, o Coliseu do Porto, com todos os problemas que tinha, e que foram resolvidos em parte na altura, acústicos e tecnológicos, etc. Portanto, do nosso ponto de vista, numa região relativamente pequena, não fazia sentido estar a investir recursos públicos para reproduzir valências que já existem na cidade. O que faltava na cidade era aquilo que a comunidade internacional chama de “Concert Hall”, uma sala de concertos. Portanto, isso foi logo uma grande divisão e uma decisão que foi fundamental para definir o caminho, com toda a polémica que teve e que às vezes ainda volta a ter. Daria uma grande conversa à volta disso.

Além disso, tivemos de definir as próprias características das salas. Nós desde logo definimos que era necessário ter duas salas com tipologias e com um apetrechamento muito diferente, uma grande, como a Sala Suggia e uma sala para música de câmara, como a Sala Dois, mas esta com uma grande versatilidade de espaço para ser modulável. E depois, foi também a intenção inicial que esta fosse a casa da Orquestra Sinfónica da cidade, que na altura em que pegamos não era uma sinfónica, era uma orquestra de dimensão híbrida, entre a orquestra clássica de Mozart e Beethoven, portanto, tinha 55 elementos, portanto nem era sinfónica (nem clássica), era maior, portanto, estava ali numa posição intermedia. Ou seja, para abordar o grande repertório sinfónico do século XIX em diante, não era possível tocar Mahler, nem Bruckner, nem Chostakovitch, era limitado o repertório. Portanto, o nosso plano veio a acontecer, de integrar a orquestra sinfónica da cidade na Casa da Música. Isso obrigava logo a uma série de necessidades de espaço, ou seja, camarins, salas de ensaio, etc. Não queríamos que fosse uma sala de mero acolhimento, em que se convida os agrupamentos e eles vêm, tocam no próprio dia e vão se embora. Portanto, o modelo que nós pensamos para a Casa da Música era para ter todo o potencial para a produção própria e depois, a partir daí albergar

outros agrupamentos musicais que não existiam e também ter espaço para o serviço educativo, que já existia na altura e foi o primeiro a ser criado em Portugal, em 1999.

As salas deveriam ter, do ponto de vista acústico e funcional do equipamento, a capacidade de acolher, com boas condições, outros géneros de música, como a música amplificada, o que é um equilíbrio difícil de gerir, entre uma boa acústica para música acústica, como para uma orquestra ou um quarteto de cordas, um pequeno ensemble, uma orquestra barroca ou um coro.

À partida colocavam-se, do ponto de vista técnico e arquitetónico, muitos problemas, porque é difícil responder igualmente bem à necessidade de uma sala pensada para a música amplificada e ao mesmo tempo ter uma acústica adequada para música não amplificada. Isso colocou um desafio logo à partida.

Havia outros exemplos, pelo menos na Europa. Um deles até pelo tipo de filosofia da programação aberta a vários géneros musicais, sempre associado com um serviço educativo, com um olhar para a criação contemporânea. Na altura, um modelo possível, mas que não correspondia exatamente a aquilo que nós precisávamos era a Cité de La Musique (Paris). Sendo que esta, que ainda hoje existe, não tinha as condições físicas para ter uma orquestra sinfónica em residência, não foi construída para isso. Foi sempre pensado que mais tarde, como depois aconteceu, haveria outra sala ao lado, que é a Philharmonie de Paris, que essa sim teria essa capacidade. Bom, mas foi uma inspiração. Portanto este é o ponto de partida.

Simultaneamente, este grupo de trabalho dedicou-se a pensar e a ter um olhar crítico sobre aquilo que era não só as tradições da atividade musical da cidade, da região e do país e quais eram, de facto, as grandes lacunas. O que é que faltava realmente ao meio musical? E aqui já estou a falar em Portugal. O que é que tínhamos? Uma atividade, apesar de bastante intensa, ao nível dos coros amadores realizados ou construídos num contexto cultural e até religioso, muito diferente daquilo que é, por exemplo, a tradição coral na Alemanha protestante, ou na Inglaterra, onde há de facto uma tradição das pessoas cantarem desde muito cedo. Aqui o ritual católico não tem essa componente.

Portanto, embora essa atividade fosse muito louvável, a maioria das pessoas envolvidas aprendia a cantar apenas pela repetição, sem qualquer tipo de formação musical. Em outras palavras, elas não sabiam ler partituras. Isso tornava impossível atender ao nível de exigência do repertório que queremos apresentar na Casa da Música, especialmente em concertos acompanhados pela orquestra sinfónica.

E depois? Depois chegava o maestro e começava a fazer alterações. E as pessoas não conseguiam acompanhar. Porquê? Porque não tinham essa capacidade. Não tinham a partitura para seguir. Esse era um dos problemas, mas havia também a falta de um coro de câmara como o que temos hoje, capaz de interpretar todo o repertório *a capella*. Um repertório no qual Portugal sempre teve uma forte tradição.

A herança musical portuguesa é extremamente rica, especialmente no período do final da Renascença e início do Barroco. Na verdade, ainda hoje há muitas obras esquecidas em baús, esperando para serem redescobertas. Mas isso já todos sabem.

O ponto principal era evidente para nós: faltava uma estrutura profissional. Precisávamos de um coro de câmara que servisse como base, com flexibilidade para aumentar e adaptar sua dimensão conforme necessário. A ideia era seguir o conceito, como chamava o Pierre Boulez de "geometria variável", ou seja, uma formação capaz de abordar todo o repertório vocal, desde o madrigal até, se necessário, a música da idade média.

A proposta era alargar gradualmente os "círculos concêntricos" até alcançar a formação de um coro sinfónico de até 80 elementos, usado em situações mais pontuais. O essencial era criar essa base sólida, esse núcleo com uma grande exigência, com cantores profissionais e com formação específica em canto.

Entretanto, isso trazia desafios. A tradição e o ensino do canto em Portugal sempre foram muito voltados para o canto solista, e havia pouca cultura e formação voltadas para o canto coral.

Cantar em coro e ouvir os outros sempre foi um grande desafio. Naquela época, por coincidência e sorte, tive a oportunidade de conhecer o maestro Paul Hillier, que já era e continua sendo uma das maiores referências mundiais na direção coral.

Comecei a conversar com ele sobre meu plano de criar um novo coro. Notei nele interesse no tema, insisti na conversa e mencionei que estava à procura de um diretor musical. Aos poucos, ele foi demonstrando mais interesse. Para mim, parecia quase impossível que alguém do nível de Paul Hillier, uma verdadeira autoridade na área, pudesse se interessar. Mas, para minha surpresa, ele disse que sim! Com isso, o coro já começou com uma expectativa altíssima.

Identificamos também outra necessidade importante: no meio musical português, não existia um grupo especializado na interpretação historicamente informada, especialmente para o repertório barroco, ou da música tardia do renascimento.

Embora houvesse pequenos grupos e orquestras sinfónicas que utilizavam instrumentos modernos e se aventuravam nesse repertório, esses projetos eram pontuais, apareciam e desapareciam sem continuidade. Faltava uma estrutura sólida e duradoura, com uma abordagem consistente e um planeamento artístico de longo prazo.

Outra lacuna que identificamos, na verdade uma extensão da primeira, era a falta de um grupo em Portugal dedicado à prática conhecida como "música contemporânea", que envolve, como sabe, a redução de uma orquestra sinfónica a um solista por instrumento, historicamente um ensemble.

Embora tenham ocorrido algumas tentativas esporádicas, tanto no Porto, uma ou duas, quanto em Lisboa, essas iniciativas geralmente surgiam do desejo de certos compositores de executar suas próprias obras, quase sempre dentro de um círculo restrito e com uma linha estética muito marcada.

Nosso objetivo era diferente. Queríamos criar um agrupamento com essa tipologia, que não havia em Portugal, estável e profissional, com uma gestão estruturada, capaz de apresentar ao público um repertório vasto e diversificado. Até então, a única oportunidade de ouvir esse tipo de música em Portugal era em eventos esporádicos, como o Festival ou os Encontros de Música Contemporânea da Fundação Gulbenkian, que traziam grupos internacionais renomados, como o Ensemble Intercontemporain, o Ensemble Modern, o London Sinfonietta, entre outros.

**Eduardo:** O Remix Ensemble foi formado segundo o modelo do Ensemble Intercontemporain? Como surge este tipo de ensemble?

**António Jorge:** Antes da criação do Remix Ensemble estudei o funcionamento e formação de vários ensembles de referência, entre os quais o Ensemble intercontemporain, a London Sinfonietta e o Ensemble Modern.

O conceito de ensemble na verdade nasce com Schoenberg e a sua Sinfonia de Câmara nr. 1, op. 9. O primeiro ensemble a ser criado foi a London Sinfonietta, em 1968. O Ensemble intercontemporain foi criado em 1976, mas com uma formação de mais de 30 músicos e não

os 15/16 mais habituais nos outros ensembles. Pierre Boulez nem sequer compôs nenhuma obra com a formação típica de sinfonieta, com os tais 15/16 músicos.

Nossa proposta era oferecer algo contínuo e acessível, proporcionando ao público a chance de explorar um repertório muito particular, pensado para pequenos grupos de solistas capazes de atender a uma exigência técnica e rítmica elevadíssima, e de coordenação muito mais ágil e muito mais exigente do que um grande grupo como uma orquestra sinfónica, que tem algumas limitações, digamos. Queríamos que fosse realmente uma possibilidade de mediação entre aquilo que existia do grande repertório europeu e não só, e o público que não tinha acesso a esse tipo de repertório. Portanto, marcou desde logo uma linha que até hoje foi mantida, de ser um ensemble completamente aberto a todas as possibilidades estéticas daquilo que chama música contemporânea, não é? Podia ser Stockhausen, podia ser Emanuel Nunes, podia ser John Adams ou Steve Reich. Portanto, sem nenhuma pré definição estética e sem nenhuma apologia de uma certa estética, não é? Aberto a todas as linhas estéticas, com os limites que nós próprios impúnhamos e entendemos que é o da qualidade, ou melhor, o da relevância de certos compositores, não é?

Foi talvez a criação do Remix Ensemble na altura o que causou maior impacto até na opinião pública, por uma conjunção de vários fatores. Um deles é que tivemos um primeiro maestro, que foi Stefan Asbury, que na altura era jovem, mas tinha uma grande experiência nessa área, e que tinha de facto essa vontade de criar algo, partindo logo de um patamar de exigência que não era normal em Portugal.

Portanto, o que é que nós fizemos? Audições em Portugal primeiro. Não havia essa experiência, essa prática. Havia muitos bons músicos em certos instrumentos. Onde havia escola em Portugal? Nas madeiras, nalguns casos os metais, mas não muito ainda nessa altura. E estamos a falar no início do ano 2000. Nas cordas, apareceu um português numa segunda fase, quando fomos fazer audições a Londres. Portanto, fizemos audições em Portugal. Captamos menos de metade daquilo que é apresentado com uns 15 músicos desta sinfonieta, não é? E, portanto, fomos a Londres fazer uma segunda fase de audições em que por acaso, entrou um contrabaixista, que ainda hoje faz parte do Remix, e que estava a fazer um doutoramento na Royal College of Music e teve audições ainda no lugar. Bom, portanto, foi desde logo um ensemble internacional que trazia pessoas de fora, com muito mais experiência na interpretação e nas técnicas específicas da música do nosso tempo,

contemporânea, e com um maestro com um patamar de exigência que não era habitual. Portanto, foi logo uma base da qual partimos já com a fasquia, digamos, muito elevada.

Pensamos ainda que para o futuro, o coro, por exemplo, não foi criado logo. O primeiro a ser criado foi o Remix Ensemble, em outubro de 2000. A Orquestra Barroca surgiu quando começamos a fazer algumas experiências com alguns músicos que vinham tocar como convidados com o Remix Ensemble, porque fazíamos algumas vezes por ano, três ou quatro, o que se chamava a Orquestra Remix, ou seja, que era a base, o núcleo, com os chefes de naipe do Remix nessa orquestra de câmara, e depois, por audições, íamos buscar os estudantes que estavam a sair das escolas superiores, etc. Desse núcleo passamos a identificar alguns que teriam essa apetência para a interpretação da música barroca. Portanto, começamos a fazer já algumas experiências com instrumentos modernos, com cordas metálicas, com tudo, a que chamamos na altura Remix Orquestra Barroca. E essa experiência foi evoluindo, com o afinar da própria angariação dos músicos e com audições muito frequentes, até que encontrei um músico que eu já conhecia de anos atrás, de outras experiências, que é o Laurence Cummings, que ainda hoje é o maestro titular, e que foi desde o início. Portanto, a partir de janeiro de 2006, já na Casa da Música é que foi criada oficialmente a Orquestra Barroca. O coro foi em 2009, portanto, bastante mais tarde.

**Eduardo:** No ano em que o António Jorge começa como diretor artístico?

**António Jorge:** Exatamente. Foi na altura e desde a Porto 2001, e manteve-se ainda alguns anos aqui na Casa da Música, nós tínhamos um estúdio de ópera, e muitos dos cantores que hoje estão aí, jovens portugueses, agora não tão jovens, internacionalmente e a cantar no coro, vêm também desse estúdio de ópera. Por razões que levariam a conversa para outras direções não vale a pena explicar porque é que o estúdio de ópera foi descontinuado. E aí eu achei que isso criaria a oportunidade de, daí sim, de se criar um coro de câmara que era algo que estava desde sempre no projeto inicial. Não foi possível logo porque havia muita coisa a fazer numa casa nova. Ah, pronto. E de facto, em outubro de 2009 fez-se o primeiro concerto do Coro Casa da Música, com Paul Hillier, naturalmente, e com repertório português em parte. Portanto, isso logo para dar um sinal de uma das razões da criação do coro.

E pronto. E também algo que estava no plano, mas que foi criado mais tarde foi o coro infantil. Isso foi a curiosidade e a mera coincidência de terem sido criados, ou melhor, os primeiros concertos públicos deste agrupamento, tirando a Orquestra Barroca, mais o Remix, o Coro, a transformação da Orquestra Nacional do Porto na altura na Orquestra Sinfónica,

quando duplicou o tamanho, aconteceu tudo em outubro. Coincidência? Bom. E com isso passamos a ter na Casa da Música a capacidade instalada com os recursos próprios, e com um multiplicar quase exponencial das possibilidades que se abriram aos jovens músicos das nossas escolas de música, que saíam e que não tinham grandes alternativas em Portugal. A maior parte deles, os melhores, iam estudar para fora, faziam lá as suas pós-graduações, faziam audições e já começavam a ficar em orquestras.

O que a Casa da Música criou com todos estes agrupamentos foi dar saídas profissionais a uma nova geração e um aumento enorme da qualidade do ensino especializado da música em Portugal, que teve em certos instrumentos, particularmente cordas e metais, muito a ver com a queda do Muro de Berlim. Foi quando as grandes orquestras do Bloco Leste, que eram estatais e onde os Estados investiam, ficaram de repente sem trabalho e, portanto, grande parte deles, e ainda hoje muitos que aqui estão, vieram do Leste, e vieram para cá tocar e ensinar. Portanto, sobretudo nas cordas, isso fez uma enorme diferença na subida do nível do que as escolas em Portugal estavam a produzir.

Em termos de instrumento, havia casos excepcionais, como a escola de clarinete. A percussão também da altura, porque veio para cá um espanhol, o Miquel Bernat, que ainda hoje cá vive, e criou uma escola de percussão que não havia. A percussão que estava eram tímpanos, ferrinhos, triângulo e bumbo. Marimbas e outros instrumentos era algo raro. Ou seja, foi possível nós pensarmos em todas estas estruturas musicais novas para a Casa da Música, mas não começando a construção da casa pelo telhado. É porque havia esta base no meio da educação musical em Portugal que nos permitia fazê-lo, não foi criado do nada, sem nenhuma relação entre o topo da pirâmide e a base. Esta base existia. Era preciso desenvolvê-la, não é? Portanto, foi para responder a uma necessidade, do nosso ponto de vista do meio musical e ter agrupamentos que cobrissem praticamente todo o período da história da música escrita ocidental, com os nossos próprios recursos. Sendo que a entrada para estes agrupamentos foi sempre feita por audições internacionais. Nunca fui nacionalista nesse aspeto. E no início, em certos instrumentos, era impossível ter o nível que nós queríamos em Portugal. Mas com o tempo isso vai acontecer naturalmente. Não foi forçado, só entre portugueses. A experiência dos que vinham de fora elevou muito o nível. E com o tempo. Pronto, esse foi o plano.

**Eduardo:** Ao longo do seu mandato, a Casa da Música teve de enfrentar duas grandes crises, a financeira de 2012 e a pandemia do Covid, em 2020. Durante a crise financeira, a Casa da

Música também sofreu cortes de financiamento. Como conseguiu manter a qualidade artística e a diversidade de programação?

**António Jorge:** Quando a Casa da Música abriu em abril de 2005, a estrutura da organização, o regime e o enquadramento institucional vinham ainda da Porto 2001, Capital Europeia da Cultura, que era uma sociedade anónima, com financiamento praticamente exclusivo do Estado. Portanto, até abrir a Casa da Música prolongou-se essa estrutura jurídica, com um grau de autonomia. Ou seja, não é um instituto do governo em que os ministros davam ordens diretas sobre a programação. Estava logo marcada esta independência na sua gestão artística, sendo que desde o início o que estava no nosso plano e que apresentamos ao governo, este trabalho apontava sempre para a criação de uma fundação, o que veio a acontecer no início de 2006, portanto, alguns meses depois da abertura.

Isto para explicar porque é que os cortes tiveram o impacto que tiveram nas negociações e entre os privados, que queriam arrancar e criar a Fundação com um modelo misto de financiamento público e financiamento privado, e com uma gestão em que o Estado não tinha e não tem hoje a maioria. O acordo que foi feito na altura foi que o Estado se comprometia a, por lei, um financiamento anual de 10 milhões de euros e, ao mesmo tempo, a Casa da Música assumia a responsabilidade da integração de todos os músicos da orquestra sinfónica, que na altura não eram o bastante, o que são agora. Mas essa integração da orquestra foi um desejo nosso. Nós é que sempre debatemos e quisemos, particularmente eu, que não tivéssemos aqui uma orquestra sinfónica em residência, ou seja, que toca aqui mas não tem independência total e toca o repertório que quiser. Isso para mim não fazia nenhum sentido. Portanto, ou era tudo uma estrutura coerente, digamos, e só era possível, de facto, com o controlo da orquestra sinfónica pelo diretor artístico da casa, fosse quem fosse. E isso aconteceu. Portanto, isso obrigou logo a Fundação a assumir a responsabilidade sobre o social, sobre todos os músicos da orquestra e dos outros funcionários. E o Estado, em contrapartida, deixou em lei que o mínimo do financiamento anual era de 10 milhões.

Quando veio a crise internacional, em 2008, com o subprime (a crise do) nos Estados Unidos e que aqui em Portugal se fez sentir um pouco mais tarde, pouca gente se lembra disto, mas o governo José Sócrates, antes de entrar a troika, já nos tinha feito um corte de 15%. Ou seja, em vez dos 10 milhões, passaram a dar 8,5 em 2011. Sobreveio a isto depois o governo da troika, do PSD. Quando já estava a programação lançada, quando já estava tudo assumido, veio cá um secretário de Estado da Cultura, que eu não vou dizer o nome, não interessa, no

Conselho de Fundadores de Novembro 2011, portanto, já estava 2012 tudo programado, a dizer que o corte não era de 1,5 milhão, mas ia passar a 3 milhões. Portanto, de 10 milhões nós passamos para 7 milhões. Só que mantivemos a obrigação de pagar os salários da orquestra. Portanto, aí rompeu-se totalmente o equilíbrio financeiro da casa. Como nessa fase ainda estava em contraciclo em relação à crise económica, o financiamento privado do mecenato e dos patrocínios ainda estava em crescendo. Não foi logo imediato com a crise, até porque eram patrocínios que estavam negociados ainda em 2010, há três anos, ou seja, em 2012.

E só para explicar o contexto, porque em 2012, no ano em que o governo deu o maior corte de financiamento, passou de 10 milhões para sete, mas foi o ano em que a Casa da Música teve mais financiamento privado, que na altura foram 2,7 milhões, quando hoje anda à volta dos 1 milhão, e com dificuldade. Portanto, a ver a grande diferença, não é?

O que é que foi feito? Menos de 3 milhões! Ups! O que é que vamos fazer, não é? E, portanto, quer o Conselho de Ministros na altura, quer o Conselho de Fundadores concordaram que seria melhor que fosse eu, enquanto diretor artístico, a pensar onde cortar do que ser uma imposição de cima a dizer: “corta 30% em tudo”, não é? E, portanto, a proposta que eu fiz e que foi aceite, foi numa altura de crise, aquilo que a preservar, é o centro daquilo que é a identidade da Casa da Música e as atividades que o mercado por si, não consegue fazer: Os agrupamentos residentes e o serviço educativo. Isto implica que tudo o que está à volta, a programação de jazz e pop, rock, electrónica e a música de câmara até deixou de estar no âmbito do orçamento. Ou seja, passámos a fazer sim esse tipo de programação, mas não tínhamos orçamento para ele. Trabalhamos em parceria cada vez maior com produtores privados, e hoje isso é uma realidade que foi crescendo. Esta foi a minha visão. Porquê? Porque em anos de crise, e as crises são passageiras, não é, podem durar dois, três, quatro anos ou mais, mas a definição de uma crise é assim mesmo, não é? É um período de crise e depois passa-se para outra crise.

Bom, o que nós consideramos e a minha proposta foi aceite, é que num momento de crise enorme, se a Casa da Música deixasse, por sua iniciativa, de promover concertos de pop rock, ... jazz ainda manteve sempre ali um núcleo ..., músicas populares, etc iria continuar a haver oferta para esse tipo de música, porque já estavam no terreno mecanismos e iniciativa privada que programavam este tipo de música. O que não iria acontecer é se a casa fosse acabar logo com a Barroca, o Coro ou o Remix, não haveria ninguém que o fizesse. Depois de ter sido

criado, interromper era matar os agrupamentos. Porque não era possível mandar embora os músicos, não é, voltarem para o seu país aqueles que eram estrangeiros, e, passada a crise, três ou quatro anos depois, voltar a chamá-los. Isso não existe. Ou seja, se a Casa da Música, e isso aconteceu, deixasse de ter ação direta, não quer dizer que não tivesse cá esse tipo de música, mas se deixasse de programar tudo para além do que podiam fazer os agrupamentos residentes, esse género de música não ia morrer, ia continuar a existir. Portanto, foi uma opção dura, difícil, mas esta foi a opção e foi a forma de nós, durante estes anos todos, mantermos este núcleo. E este teve cortes também, não ficou igual ao orçamento anterior. O Remix quando começou e até à crise, fazia onze programas por ano e passou a fazer oito, e com as implicações que isso tem. Um exemplo: os músicos que vieram do estrangeiro, ingleses e de outras origens vieram para Portugal com a promessa de terem o rendimento de onze programas, porque eles são pagos por programa, como sabes, não é? E de repente estavam cá em Portugal, instalaram-se, compraram casa, casaram-se, tiveram filhos e de repente não são onze, são oito, com um corte de 30% no seu rendimento. Isto causa um impacto enorme. Foi difícil de gerir, não é? Mas manteve-se o grupo apesar de tudo. As coisas evoluíram. Bom, este foi o contrato que eu fiz com o Conselho Fundador e com a instituição. Reduzir tudo o que está à volta. Custa muito, mas o essencial, aquilo que é o central, aquilo que é único até na Europa, que é a gestão integrada destes quatro agrupamentos musicais, que não se perdesse. E foi o que aconteceu nestes anos. Foi o que eu sempre defendi, e ainda estamos aqui nesse ponto.

**Eduardo:** Qual é o nível de participação dos maestros titulares e dos músicos fixos no planeamento artístico ou das tomadas de decisão?

**António Jorge:** A forma como foi desde o início organizada e estruturada a Casa da Música, e como eu disse antes, isso implicava que a direção artística, fosse o diretor artístico ou a diretora artística, fosse, por implicação, o diretor artístico de cada um dos agrupamentos: Orquestra Sinfónica, o Remix, a Orquestra Barroca e o Serviço Educativo. As decisões de programação e de escolhas dos maestros titulares e dos convidados mas, sobretudo, num primeiro passo, dos meios regulares, parte daqui (indicação de uma inscrição num papel, escrito na hora, a apontar o diretor artístico como o centro de todos agrupamentos da casa). Com a seguinte nuance: para nomear um maestro titular da Orquestra Sinfónica, e houve necessidade de fazer isto logo no início do ano, quando a orquestra foi integrada, porque tinha o seu maestro titular que nós não queríamos que fosse aquele. Portanto, acabou o contrato. Mas pelo regulamento da orquestra, nós temos de consultar os músicos. O que é uma coisa

normal em qualquer orquestra, não é? E, portanto, nunca iria eu pessoalmente, enquanto diretor artístico, pensar em nomear um maestro titular se houvesse um total desacordo na orquestra, não ia funcionar. Não funciona assim na orquestra. Portanto, esta consulta é muito importante, não é? E assim foi sempre. Antes de nomear o maestro titular houve uma consulta à orquestra. (Então aponta para o papel e indica o balão com o nome do Remix) Aqui de forma diferente, porque não é a mesma estrutura, mas com consulta, sempre com auscultação. Só que no regulamento diz: “a consulta que faz aos músicos não é vinculativa, ou seja, a direção artística e a Casa da Música não são obrigados a seguir”. Mas eu sempre o fiz. Quando propunham um maestro titular, consultava-se e só havendo, digamos, uma expressão de vontade muito alargada de dentro da orquestra é que isso acontecia. Porque ir contra a vontade da orquestra é um desastre, não funciona. A questão, porque não era surpresa a nomeação dum novo maestro titular é porque era sempre maestros que já tinham tido uma grande experiência como maestros convidados antes. Portanto, era o maestro que a orquestra já conhecia e sobre o qual nós já sabíamos qual era a relação que tinha com a orquestra. Portanto, a orquestra manda regularmente uma avaliação dos maestros convidados, não é? E nós começamos a ver quais são aqueles que estão e quando regressam, se mantém com a pontuação alta, não é? E, portanto, quando vamos para escolher um, vamos exatamente àqueles que já sabemos que a orquestra gosta de trabalhar e que valoriza. Mesmo que eu achasse que havia outros, os que eu preferia, mas a orquestra não, não é assim que funciona uma orquestra. Não é por imposição de uma vontade do diretor artístico que isso pode acontecer. Bom, isso foi feito assim.

Outra coisa é o repertório e as decisões artísticas. Isso aí é uma responsabilidade do diretor artístico. É pago para isso. Tem essa responsabilidade no seu contrato. Responde por isso ao fim do ano, se não correr bem, não é? O seu salário é variável em função daquilo que forem os resultados do público, da venda de bilhetes, etc, etc. Não é? Sempre em diálogo com os maestros titulares, que mediante a sua personalidade, podem querer ter maior ou menor influência no desenho de toda a temporada, não é? Há uns que só pensam nos programas que eles fazem e não olham muito para o resto, e há outros que querem ser muito mais ativos. Depende da proximidade de cada maestro. Portanto, isto é feito em equipa e com os coordenadores de cada um dos agrupamentos. Mas a responsabilidade final está aqui (indica novamente o papel e aponta para o balão do diretor artístico). Eu sei que há músicos na orquestra e nas comissões artísticas que acham que devia ser uma decisão partilhada, mas isso na prática, é impossível. Ou seja, não é viável. E eu, como diretor artístico, estou a pensar

para 2028 um tema, um grande ciclo, uma temática anual. E começo eu próprio a falar com determinados maestros, com o maestro titular e começo a definir orientações e tipo de repertório e obras. É minha responsabilidade. Não poderia acontecer que, depois de falar com este maestro dizer-lhe: “- olhe, eu vou perguntar à comissão artística se eles acham bem”. E cada decisão que eu fosse tomar, e são 40 programas diferentes, ia perguntar à comissão artística ou outra qualquer instância se aquele programa pode ser. Não pode ser. Nos outros agrupamentos residentes é um bocado diferente porque eles são freelancers, embora tenham um contrato anual, sabes? Portanto, é uma situação mista. Eles têm esta garantia de que têm sempre aquele trabalho. Portanto a relação, até por isso, é diferente. E como são grupos mais pequenos, gera-se o espaço para um diálogo muito mais aberto. São poucos, não é? São 15 músicos no Remix Ensemble. São todos solistas. Portanto, é fácil eu fazer uma reunião com os 15, não é? Não pode funcionar eu em frente duma orquestra com 90 músicos começar a ouvir opiniões: “ - Ah, eu quero o Mozart. Ah, eu não gosto de Lachenmann. Ah eu não gosto de Stravinsky...”. Não dá. E porquê? Porque além do mais, é uma orquestra institucional, ou seja, tem uma instituição que lhes paga o salário ao fim do mês, quer chova, quer faça sol. Faço-me entender? Outra coisa são orquestras como a Filarmónica de Berlim, a Filarmónica de Viena e outros exemplos que são associações de músicos. São orquestras que não têm uma instituição por cima que garanta o orçamento. São associações de músicos, portanto, eles próprios se auto gerem e tomam as decisões e os riscos. É muito diferente de ter uma auto gerida. Mas assumem os riscos. E quando decidem, vamos convidar o maestro X, que vai custar 20.000 €. É um risco dos próprios músicos, porque o orçamento depois pode chegar ou não para pagar salários, não é? É muito diferente uma orquestra auto gerida, em autogestão, mas isso são os próprios músicos a juntarem, a fazer uma associação ou uma fundação, como é agora a Filarmónica Berlim e a de Viena também. E eles decidem. Mas se correr mal, não há dinheiro ao fim do mês, certo? Aqui não. Portanto, a responsabilidade tem de ser a minha. E se correr mal, é minha a responsabilidade. Podem dizer: “- Olha, está a correr mal, vá-se embora”. Não acontece aos músicos da orquestra: “- Já está a correr mal. Vocês é que decidiram a programação. Vá se embora”. Isso não acontece. É assim a vida.

**Eduardo:** Quais foram as métricas utilizadas para definir as políticas de salários e cachês? Existem algumas métricas?

**António Jorge:** Existem, da experiência internacional, da conversa que temos com os nossos colegas, discutimos muitas vezes. Há duas questões. Uma coisa são os salários dos músicos da orquestra. Isso está definido e não é o diretor artístico a definir, isso está bem definido de

trás, não é? É diferente, não é? Não é o diretor a definir os salários dos músicos. Isso é uma coisa da fundação. São salários. Outra coisa é a definição e a negociação dos cachês dos maestros que vêm de fora e do maestro titular. Do maestro titular o diretor artístico é que negocia com o maestro, claro, ou com o seu agente quanto é que ele vai ganhar e propõe ao Conselho de Administração. Não ao contrário, não é? Os maestros e solistas, há uma perceção daquilo que é a prática internacional e, quando tenho dúvidas, pego um telefone e pergunto a um colega meu em França... “- Ora, este maestro já esteve aqui, quanto é que pagaste? Mais ou menos?” Sendo que não tem que ser igual, e não é igual em França ou na Alemanha, ou na Itália ou Inglaterra. O mesmo artista ganha cachês artísticos muito diferentes, dependendo do país, até pela riqueza do próprio país e da dimensão da sala. E, portanto, há uma série de fatores. Portanto, quando falo a primeira vez com um agente sobre um certo artista, digamos, um maestro, por exemplo... “ Ah, o cachê normal deste maestro é 10.000 €”. E eu digo: “- pois está muito bem, mas isso aqui em Portugal não dá, porque o nível do preço dos bilhetes é muito mais barato. O nível de vida tal e tal.” Isto foi me explicado de início. Agora não é preciso. Os agentes são os mesmos, os principais são uma dúzia. Portanto, se quer vir tocar à Casa da Música, não vai receber este tipo de cachê, então tem que ser mais baixo.

Não me lembro de ter perdido, talvez uma vez, um maestro, um solista, por causa dessa questão. Sobretudo quando vem cá uma primeira vez, e porque nós tratamos bem os artistas, acolhemos bem, acompanhamos, a equipa é profissional, damos outras comodidades que vão para além daquilo que é o cachê, que é ficar num bom hotel, ter um motorista à espera no aeroporto, coisa que na maior parte dos sítios não tem. Não está lá ninguém à espera de nenhum maestro. E na Inglaterra...(sorriso), nem o hotel marcam. Toma lá um cachê e anda de metro. Só se for uma grande estrela, não é? Se for o Riccardo Chailly, aí estará diferente, não é? Portanto, é por negociação e por valor no mercado, sendo que em muitos casos, hoje é que vês, pra esse maestro são dez e eu digo que só posso pagar seis. Ou vem ou não vem. Essa é uma das grandes vantagens da antecipação com que se está a programar. Se for só para daqui a três anos, ou para daqui a dois anos, a direção artística diz: “- Se não for aquele maestro, há uma alternativa, há outro.” E o agente sabe disso, não é? “- Quero aquele maestro.” “- Ah, não! 2026. Ah, não.” Então não vem perguntar ao outro, não é? Eles sabem disso. É raro não chegarmos a acordo. Raríssimo. Raríssimo. Mas é isso. E as métricas não estão escritas. Há uma prática internacional. Há aquilo que é a nossa perceção do nosso próprio orçamento e da nossa perceção do valor, digamos, do que aquele maestro ou aquele

solista pode trazer para a Casa da Música, e para os agrupamentos e para o público. E faz com a experiência e com a negociação.

**Eduardo:** E para o caso dos agrupamentos menores da casa, onde eles recebem cachês, não são salários. Existe uma política, uma média?

**António Jorge:** Aí foi diferente, porque quando foram criados, no contexto em que foram, porque foram criados em contextos económicos muito diferentes, o Remix em 2000, o contexto económico era um, pujante da economia. E os agrupamentos entre eles não são iguais. Quando foi criada a Orquestra Barroca estávamos em 2006, o contexto era outro. E quando foi criado o coro estávamos em 2009. E, por outro lado, não é comparável àquilo que ganha um músico solista, como são todos do Remix Ensemble com um tutti da Orquestra Barroca. Para já, a exigência do repertório. Há peças que um solista do Remix toca que são dois meses de preparação, para estar aqui num ensaio, como tu já viste, não é? Não é desvalorizar uns em relação aos outros. É ter aquilo que é a prática internacional, e não é igual, o regime em que eles trabalham e quantos ensaios é que fazem, o próprio repertório e a exigência. É evidente que um cantor de qualidade (pode dizer): “Ah, mas isto que eu faço é igualmente exigente”. Eu aceito que em certo tipo de repertório, é verdade. Só que o músico do Remix vem preparado desde um ensaio e faz oito ensaios de três horas. Mais (ensaio) geral, no dia do concerto, mais concerto, não é? E o coro, pela natureza das vozes, não pode trabalhar seis horas por dia, porque a voz, não é? Portanto, (cada programa do Remix) obriga a um período mais longo, que são nove dias. Tudo isto torna incomparável o regime e o pagamento de cada um. Ou a própria Orquestra Barroca. Todos os músicos do Remix, que são solistas e que têm essa obrigação, se tocar o flautista ou a flautista um concerto para flauta solista e ensemble, não recebe mais por isso, não é? Quer dizer que pergunto antes: “- Queres tocar esta obra?” E 90% das vezes. “- Quero sim. Quero muito tocar essa obra.” ... e continuar a tocar no resto do programa às vezes. E o pagamento está feito. Se fosse um músico, por exemplo, da Orquestra Sinfónica a fazer uma parte solista, tem um cachê extra, não é? É assim. É assim no contrato. Portanto, são naturezas diferentes. E, portanto, daí a razão. Embora nos últimos tempos, nos últimos anos, se tenha vindo a aproximar, subindo o pagamento do Coro e as condições ao que é praticado noutros regulamentos. Mas não se pode dizer que um cantor do Coro ganha 630 € por projeto e um da Barroca ganha 700€ e podia ser tudo igual. E isso para mim não dá, porque não é igual.

E não é só a dificuldade ou não. É a natureza da atividade. Não é igual. E isso é uma prática internacional. Em lado nenhum, mal ou bem, em lado nenhum um músico de uma Orquestra Barroca, por exemplo, ganha o mesmo que um músico do Ensemble Intercontemporain ou do Ensemble Modern. Quer dizer, é assim que funciona, de facto. É mais exigente. Quer queiramos quer não. E eu sei que isso não é unânime. Quem ganha menos quer sempre ganhar mais, porque é humano, não é? Mas as coisas têm que ter um certo equilíbrio. É isso.

**Eduardo:** Vamos às últimas duas perguntas. Como o António vê o futuro da Casa da Música e da indústria da música de concerto em Portugal? E quais seriam os principais desafios a serem enfrentados?

**António Jorge:** Essa é uma pergunta muito boa. A resposta é porque há uma deriva na sociedade em geral, global, todos cantos do mundo, como é um bocado aqui a Europa, a Alemanha, a França, a Áustria, os países nórdicos, ainda Portugal, apesar de tudo, em que se mantém uma certa orientação política da responsabilidade que o Estado tem, que, com os impostos, os nossos impostos, promover a cultura, a arte. Fala-se muito em cultura e fala-se pouco de arte. Não é a mesma coisa. E, portanto, o que nós vemos é uma deriva global para a desvalorização das ciências humanas, não é? O que se valoriza muito é os cursos de informática, de engenharia, que tem uma aplicação imediata nas empresas. Tudo bem, mas está a desvalorizar as ciências humanas, as artes, etc. Isto é uma tendência, é uma deriva neoliberalista, chame-se o que quiser, em que o Estado não tem responsabilidade nenhuma. A sociedade é que tem que fazer. Bom, falando agora em política, se isso fosse assim, não havia empresas em Portugal, porque quase todas as grandes empresas dependem dos subsídios do Estado. Portanto, não são só as artes que são subsidiadas. Portanto, logo aí há uma hipocrisia total. Não é hipocrisia, é cinismo. Bom. Dito isto, a prática musical não comercial, digamos, a divisão nem sempre é clara, mas a prática da arte musical, como nós entendemos, como a defesa do património, como a defesa da criação musical atual está num momento em que está sob fortes ameaças e grandes desafios. Não tenho nenhuma dúvida. É uma questão de tempo, parece. Em países como Inglaterra, se continuarem a este ritmo, com o Estado a retirar-se dos apoios a orquestras, vai se mantendo ainda hoje a BBC que tem alguma autonomia, a este ritmo daqui a dez anos não há nenhuma orquestra sinfónica no Reino Unido. Não há nenhuma casa de ópera. E eu pergunto que país é este, ou que Europa é esta, ou que mundo é este em que, de facto, os cidadãos não têm um espaço de referência para a sua cultura. Porque a cultura e a arte leva a cidadãos pensantes com capacidade crítica, não é? E isso é perigoso para os governos. E ainda bem, não é? Agora, os novos conceitos e novas aplicações, novas

ideologias da deriva não democrática podem ter este impacto. Ou as pessoas, os cidadãos vão reagir e não vão permitir isso. Ou seja, este perigo existe, ele é real. Mas depende dos cidadãos deixarem ou não que isso aconteça. Estou preocupado? Estou. Mas há novas gerações que queiram fazer a diferença, e que eu conheço e contacto, e que mais tarde ou mais cedo eu tenho a esperança, e sou otimista, de que este ciclo negativo se vai inverter. Agora, dito isto, sobretudo os mais novos vão ter que estar muito atentos ao que se vai passar e resistir agora, que os perigos estão aí. Mas isto a nível global, não é só para a cultura e para a arte. É para as nossas vidas em sociedade democrática, livre, com acesso à cultura, acesso à educação, acesso à saúde. Estão em causa. De facto. Dito isto não é uma fatalidade que vai acontecer assim. Acho que está nas mãos das pessoas não deixar e não querer que isso aconteça. Há que ser otimista.

## **B.2 - Transcrição da Entrevista com François Bou**

**Eduardo:** Ao longo de sua diversificada carreira como gestor cultural, quais foram os projetos mais importantes que implementou?

**François Bou:** Ah, é uma carreira longa, então é difícil responder com precisão. Mas acho que toda a minha experiência no âmbito da ópera foi para mim muito interessante e muito enriquecedora. Mas as experiências mais fortes, mais recentemente, são Barcelona, L'Auditori, a Orquestra de Barcelona Nacional de Catalunha, porque foi minha primeira experiência numa instituição muito grande, com diversas programações, salas, atividades... então foi minha primeira experiência dentro deste tipo de instituição musical e também dentro de um país muito interessante que tenho no coração, que é Catalunha, e Barcelona em particular.

A segunda experiência mais recente que tive, com certeza foi a experiência audiovisual, que fiz na Orquestra de Lylle, porque pude desenvolver uma política ambiciosa audiovisual, de video para televisão, de streaming próprio, e muitas gravações internacionais.

**Eduardo:** Desde que assumiu o cargo de Diretor Artístico (da Casa da Música) em fevereiro deste ano, quais parecem ser os maiores desafios que enfrentará em sua gestão?

**François Bou:** Os maiores desafios são os desafios desde há vinte anos, que é abrir a Casa da Música a todos os públicos, que é um trabalho sem fim, porque sempre há público a alcançar. Então o desafio é ligar o edifício com o exterior, que parece de fora fechado, mas de dentro é luminoso, é transparente e muito agradável. Então é um primeiro desafio.

O segundo desafio seria, ou é de fazer trabalhar mais conjuntamente todos os agrupamentos e tecer fios vermelhos entre a programação dos agrupamentos mas também de programação de música popular e serviços educativos. É um desafio mas é totalmente possível e já em 2026 veremos uma melhora na homogeneidade da programação geral da Casa da Música.

**Eduardo:** Se fizesse uma análise SWOT da Casa da Música como seria?

**François Bou:** Diria que nossas forças seriam o edifício, também os agrupamentos, a localização no Porto e também a força das equipas.

Mas também as fraquezas seriam as mesmas, o edifício etc etc... porque cada força tem uma outra cara, a de fraqueza. O edifício é uma força, mas também, como acabamos de falar disso, é uma fraqueza também, é tudo ligado, não?

Uma outra fraqueza e que temos que melhorar é ter uma melhor narrativa do que é a Casa da Música, porque sempre tem de se lutar com forças adversas de fora, mas também de dentro. E mais, acho que a postura deve ser, fazer o que temos de fazer com tranquilidade e tentar melhorar a narrativa da Casa da Música. Também ela é uma fundação privada e há constrangimentos, dificuldades e uma burocracia bastante complicada, mas que ao final é boa porque gerimos dinheiro público. Então assim deve ser. Mas é uma forma também de pensar a administração dia a dia, para que seja mais fluida.

Oportunidades, sempre há uma face dupla... oportunidade é que somos a única instituição totalmente dedicada à música do país. Mas a fraqueza é que somos a única, e há muita expectativa de fora para com a Casa da Música. É uma oportunidade. Outra oportunidade é a imagem da Casa da Música no cenário europeu. É uma instituição respeitada e que tem um ponto de originalidade com todos os agrupamentos integrados, que fazem com que a Casa da Música seja única na Europa.

As ameaças, como todos os equipamentos culturais na Europa hoje é a dificuldade de orçamentos, mas aqui estamos bastante estáveis, melhor que França ou Alemanha, aqui pelo menos há uma estabilidade. Mas também o contexto político, não só de Portugal mas da Europa e do mundo em geral, é uma ameaça para as instituições culturais que podem ser

utilizadas com fins políticos. Então este é um período de resistência cultural e espiritual também.

**Eduardo:** Como pretende enfrentar os desafios financeiros da instituição?

**François Bou:** Acho que é uma pergunta também para a administração da Casa da Música. Mas acho que (temos de) elevar ou acrescentar os patrocínios ou fundos privados mas também a bilheteira. Mas chegará um momento que de todas maneiras nós seremos uma empresa lucrativa, em termos de dinheiro, não? Nós somos uma organização privada. Temos a missão de prestar serviço público, então precisamos de dinheiro público também para conseguir cumprir a missão de serviço público cultural.

**Eduardo:** Como pretende relançar a política audiovisual da Casa da Música?

**François Bou:** Acho que é uma questão de vontade mas também de orçamento ao final. Nós temos cá um equipamento e uma equipa audiovisual muito competente e o que tentarei fazer é vender os programas que fizemos na casa a nível profissional à plataformas e outros canais de televisão desta especialidade. Também tentar retomar as gravações com marcas internacionais.

**Eduardo:** Em sua entrevista ao jornal Partitura mencionou que sua área preferida é a programação. Qual é a sua visão sobre programação e que mudanças pretende implementar na instituição?

**François Bou:** Minha visão da programação é de primeiro programar de maneira transversal com todos os agrupamentos, serviços educativos e música popular. Isso é muito importante. Encontrar temas, fios vermelhos e linhas programáticas transversais.

Em segundo é fazer programas para todos. Isso não quer dizer que cada programa é para todos, que todos os públicos vão gostar, não. A programação geral da Casa da Música deve agradar ao público em geral, mas não quer dizer que cada programa está feito para agradar a todos. É uma coisa diferente, mas sempre procurando encontrar um ponto atrativo em cada programa.

Também é levar o público a descobrir obras mais desconhecidas, também portuguesas, mas sempre com programas atrativos, com um ponto de atração, que seja o solista, que seja uma obra, um compositor ou maestro.

E por programar por temas, isso permite dar um foco sobre uma época, um tipo de música, de compositor e também tentar que seja descoberta uma odisseia transversal.

Meu sonho é que a gente possa gostar de um concerto da orquestra, mas também do Remix e de música popular, porque há um tema condutor, e esse tema permite que o público descubra diferentes estéticas.

**Eduardo:** Qual será o nível de participação dos maestros e músicos fixos da casa na programação anual?

**François Bou:** Este é o centro da programação da Casa da Música. Os artistas dos agrupamentos já tocam nos grupos e ensembles, mas às vezes tocam como solistas e participam em programas de música de câmara. Mas quero também que participem em encontros com o público, para terem uma relação mais próxima.

Os maestros titulares, acho que são também uma figura para o público e devem participar na programação e nos encontros com o público, serem mais próximos do público do que são atualmente.

**Eduardo:** Em relação à gestão dos agrupamentos, pretende fazer alterações na forma como cada agrupamento é gerido hoje?

**François Bou:** Não quero fazer uma revolução mas uma evolução. Isso quer dizer ter mais diálogo com os músicos, comissão artística por exemplo, com os músicos dos agrupamentos e também fazê-los participar em todo o programa cultural da Casa da Música.

Mas para a gestão mesmo acho que já há instâncias, há possibilidade de diálogo, mas que pode ter maior importância. Também explicar bem a programação que fazemos e o porquê etc.

**Eduardo:** Como pretende levar a Orquestra Sinfónica à fase seguinte de seu desenvolvimento?

**François Bou:** Há três pontos correlacionados: Um é o maestro titular. Nos próximos tempos teremos um novo maestro titular. Então a escolha do próximo maestro titular será muito importante para o desenvolvimento da orquestra sinfónica. A mesma situação ocorre no Remix e no Coro, temos este desafio à frente.

Em segundo é a programação. A programação deve ser também uma oportunidade para os músicos serem motivados e também desafiados, de uma certa maneira. Então há um equilíbrio entre obras conhecidas e obras com um pouco mais de desafio. Isso deve ser falado com os novos maestros titulares.

Em terceiro é a rotatividade dos músicos da orquestra, bastante importante. Há mais de quinze músicos que vão reformar-se dentro dos próximos dois a três anos. Então esse é um elemento crucial para o crescimento da orquestra, e não é que os músicos com mais idade da orquestra sejam maus, mas há uma mudança de geração para refrescar e dar uma nova energia à orquestra. Então é uma combinação destes três fatores que podem fazer crescer a orquestra sinfónica e também os outros agrupamentos.

**Eduardo:** Como avalia a situação da remuneração dos agrupamentos residentes da casa?

**François Bou:** Acho que a meio termo deve ser revisada dentro do orçamento geral da Casa da Música. Chegamos a um momento em que precisamos revisar as condições financeiras dos músicos, especialmente as dos agrupamentos não permanentes.

**Eduardo:** Quais serão as principais marcas da sua gestão à frente da Casa da Música?

**François Bou:** Abertura, homogeneidade e espero que também uma maneira diferente de gerir as equipas.

**Eduardo:** Que conselhos daria a quem está a iniciar na gestão cultural?

**François Bou:** Uff! É um tema complicado porque não sou alguém para dar conselhos, cada um tem que fazer o seu caminho. Mas acho que é mais difícil ser gestor cultural hoje do que há 25, 30 ou 50 anos. Não sei realmente como é em Portugal, pois é uma democracia bastante recente, não? Já vemos que, depois de 50 anos há as ameaças da extrema direita, tudo isso, não? Então, Portugal é um pouco preservado mas está dentro de uma Europa em crise. Então há uma crise não tanto financeira mas de civilização e de valores. Então um gestor cultural hoje deve estar muito atento aos artistas e à sua instituição. Mas sempre deve lembrar-se que a instituição está a serviço de um projeto artístico e não o contrário. Se é preciso mudar as instituições mudamos, mas sempre a instituição estará a serviço do projeto artístico. E o projeto artístico tem a ver com o contexto dentro do qual se faz a programação. Então, a programação de 20 anos atrás não é totalmente a mesma que a programação de hoje. E também acompanhar as mudanças da sociedade, a maneira de ir aos espetáculos, as expectativas das pessoas e entender também que a educação artística nos países europeus, há exceções, mas é bastante fraca. Então isso é um problema político, de que tipo de democracia e de cidadãos que queremos. Se queremos cidadãos consumidores então cultura não entra. Entretenimento sim, mas cultura não. Se queremos cidadãos educados então isso é um assunto público.

**Eduardo:** Na sua entrevista ao Partitura também mencionaste a música como algo espiritual para a humanidade. Como o François vê este aspecto?

**François Bou:** Não de maneira religiosa ou dogmática, mas espiritualidade como o fruto do pensamento do ser humano. Neste sentido é espiritual. E a criação musical é uma das mais elevadas criações da humanidade, quer seja ocidental, oriental, erudita, não erudita etc. Então está um pouco ligado ao que dizíamos antes, de que tipo de cidadãos queremos, que tipo de república, no sentido nobre... pode ser uma monarquia, não?(risos) Mas que tipo de cidadão queremos. Então, acho que a diferença entre a arte e o entretenimento é que o entretenimento é para divertir... “diver - tir”, quer dizer “não pensar”... é divertir-se do pensar, do que somos, de que valores temos, etc, é uma diversão. A arte é reflexão, reflexão sobre o ser humano, mas também do planeta, do meio ambiente e o lugar do homem no universo. É tudo isso e que tem ligação com a ciência, a literatura etc etc. E a diferença no gosto pelo entretenimento é que este não é suficiente, não é uma comida suficiente.

## APÊNDICE C

### Relatório Analítico Pós Programa do Gestor Executivo

#### Relatório Analítico do Programa - Gestor Executivo

Este relatório tem como objetivo apresentar uma análise geral do programa realizado, consolidando os feedbacks do Responsável do Agrupamento e do Responsável da Equipa Técnica, bem como as observações diretas do Gestor Executivo. O documento será posteriormente encaminhado ao Diretor Artístico para avaliação e eventuais ações de melhoria.

#### 1. Informações Gerais

Título do Programa	
Datas de Realização	
Agrupamento(s) Envolvido(s)	
Localização / Sala	

#### 2. Síntese dos Feedbacks

##### 2.1 Feedback do Responsável do Agrupamento

1. O que correu bem:

2. O que não correu bem:

3. Incidentes:

4. Problemas técnicos:

5. Avaliação Artística do Concerto:

6. Avaliação da Comunicação Interna:

7. Sugestões para edições futuras:

## **2.2 Feedback do Responsável da Equipa Técnica**

1. O que correu bem:

2. O que não correu bem:

3. Incidentes:

4. Problemas técnicos:

5. Avaliação Técnica Geral:

6. Avaliação da Comunicação Interna:

7. Sugestões para edições futuras:

## **3. Observações do Gestor Executivo**

Esta secção é dedicada a registar as impressões e comentários do Gestor Executivo, incluindo aspetos não mencionados nos feedbacks anteriores, mas considerados relevantes para a avaliação global do programa.

## **4. Conclusão e Ações Recomendadas**

## A DIREÇÃO ARTÍSTICA DA CASA DA MÚSICA - GESTÃO DE AGRUPAMENTOS RESIDENTES

Resumo das principais conclusões retiradas a partir dos feedbacks e observações, com a indicação de medidas concretas para otimizar futuras edições do programa.

Gestor Responsável: \_\_\_\_\_

Data. \_\_\_\_\_

**APÊNDICE D**

## Relatório Pós Programa das Equipas Técnicas

**Registo de Feedback - Responsável da Equipa Técnica**

Data: \_\_\_\_\_

Nome do Programa: \_\_\_\_\_

Datas de Realização: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

1 - O que correu bem:

---

---

---

2 - O que não correu bem:

---

---

---

3 - Incidentes:

---

---

---

4 - Problemas técnicos:

---

---

---

5 - Avaliação Técnica Geral do Concerto (após conversa com os integrantes da equipa):

---

---

---

6 - Avaliação da comunicação interna da equipa e com outros agentes/equipas envolvidos no programa:

---

---

---

7 - Sugestões para edições futuras:

---

---

---

## APÊNDICE E

### Relatório de Avaliação Pós Programa dos Responsáveis dos Agrupamentos

#### Registo de Feedback - Responsável do Agrupamento

Data: \_\_\_\_\_

Nome do Programa: \_\_\_\_\_

Datas de Realização: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

1 - O que correu bem:

---

---

---

2 - O que não correu bem:

---

---

---

3 - Incidentes:

---

---

---

4 - Problemas técnicos:

---

---

---

5 - Avaliação Artística do Concerto (após conversa com os integrantes do agrupamento):

---

---

---

6 - Avaliação da comunicação interna do agrupamento e com os outros agentes/equipas envolvidos no programa:

---

---

---

7 - Sugestões para edições futuras:

---

---

---

## APÊNDICE F

### Fotografias

\* Imagens usadas com autorização da Casa da Música, sujeitas a Copyright

#### Imagem 7 - Apresentação do Diretor Artístico François Bou ao Remix Ensemble



Fonte: O Autor

#### Imagem 8 - Cineconcerto “O Gabinete do Doutor Caligari” com o Remix Ensemble



Fonte: O Autor

**Imagem 9 - Acompanhamento da Equipa de Som da Sala Suggia**

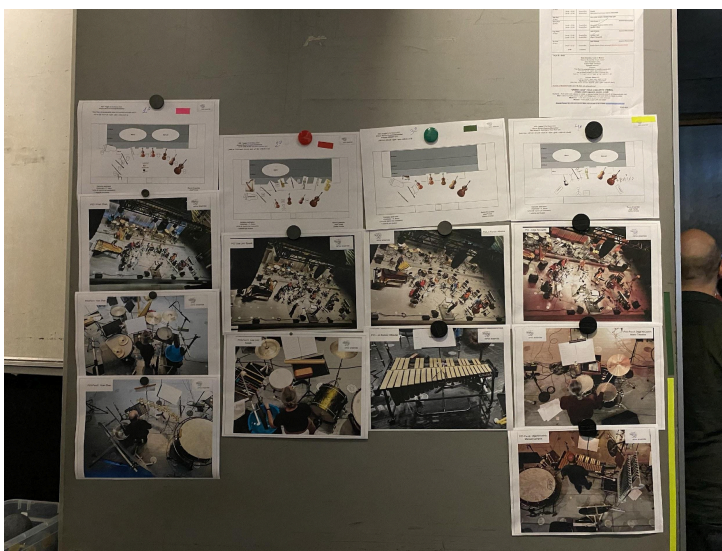
Fonte: O Autor

**Imagem 10 - O Gestor Ricardo Torres interage com a coordenação das filmagens dos espetáculos**

Fonte: O Autor

**Imagem 11 - Piano adaptado para execução de obra do repertório do Remix Ensemble**

Fonte: O Autor

**Imagem 12 - Backstage com plantas de montagem e programa de concerto do Remix Ensemble**

Fonte: O Autor